

Manuel du coordinateur du *Cluster Éducation*



Le Cluster Éducation
mondial

Manuel du coordinateur du *Cluster Éducation*

Première édition
Mai 2010

Le Cluster Éducation
mondial

© Le *Cluster Éducation* mondial 2010

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur. Cependant, elle peut être reproduite par n'importe quelle méthode gratuitement à des fins pédagogiques. Sa revente est interdite. Aucune permission officielle n'est nécessaire ; cependant, le *Cluster Éducation* mondial doit être informé d'une telle reproduction.

Pour plus d'informations et pour obtenir des exemplaires de cette publication, veuillez contacter :

Education Cluster Unit

Save the Children

1, rue Varembe

1202 Genève

E-mail : info@savethechildren.ch

Le *Cluster Éducation* mondial, codirigé par l'UNICEF et Save the Children, a été mis en place dans le cadre de la réforme humanitaire internationale. Ce manuel a été produit pour aider les Coordinateurs du *Cluster Éducation* à satisfaire les besoins d'éducation dans les situations d'urgence de manière plus efficace, plus prévisible et mieux ciblée dans le temps.



Note concernant la responsabilité

Les interprétations et observations faites dans ce manuel ne reflètent pas nécessairement la position de tous les partenaires du *Cluster Éducation* mondial.

Photo de couverture : Dominique, six ans, assiste à un cours à l'école Évangélique
(Photo : Susan Warner / Save the Children)

Traduction et révision : Patricia Sommer et Sandra Tuminy au nom de Save the Children
Composition : Grasshopper Design Company

Table des matières

Remerciements	v
Comment utiliser ce manuel	vi
Acronymes et abréviations	viii
1 L'action humanitaire et le Cluster Éducation	1
1.1 Le processus de réforme humanitaire	2
1.2 Comprendre l'approche <i>cluster</i>	9
1.3 Initiatives mondiales dans l'ensemble du <i>cluster</i>	22
1.4 Co-responsabilité du <i>Cluster Éducation</i>	27
1.5 Structure et soutien au niveau mondial	29
2 Le Cluster Éducation au niveau du pays	34
2.1 Mise en œuvre au niveau du pays	35
2.2 Gestion de la relation de co-responsabilité	46
2.3 Rôle d'un Coordinateur du <i>Cluster Éducation</i>	52
2.4 Structure et fonctions du <i>cluster</i>	57
2.5 Autorités nationales et partenaires du <i>cluster</i>	69
2.6 Coordination avec d'autres acteurs	83
3 Normes, recommandations et questions transversales	90
3.1 Normes d'orientation pour le <i>Cluster Éducation</i>	91
3.2 Normes de mise en œuvre pour l'éducation en situations d'urgence	102
3.3 Orientations thématiques et thèmes transversaux	112
4 Gestion de la coordination du <i>cluster</i>	142
4.1 Éléments essentiels de la coordination et défis courants	143
4.2 Leadership collaboratif et partenariat	149
4.3 Gestion et présidence des réunions du <i>cluster</i>	158
4.4 Négociation, recherche de consensus et résolution des conflits	167
4.5 Développement de la capacité de l'équipe	174

5	Gestion de l'information et des connaissances	176
5.1	Gestion de l'information et des connaissances dans les situations d'urgence	177
5.2	Responsabilités d'OCHA et du Cluster Éducation en matière de gestion de l'information/des connaissances	187
5.3	Produits de gestion de l'information/des connaissances du Cluster Éducation	196
5.4	Examen des performances et présentation des enseignements à tirer	208
6	Évaluation et suivi de la situation en matière d'éducation	215
6.1	Participation à des processus d'évaluation conjointe des besoins	216
6.2	Préparation avant la crise pour les évaluations conjointes des besoins	222
6.3	Évaluation rapide des besoins en matière d'éducation et des questions transversales	229
6.4	Évaluations conjointes complètes des besoins en matière d'éducation	248
6.5	Cartographie des capacités disponibles	251
6.6	Suivi et bilan continus	256
7	Développement de plans de cluster	261
7.1	Intervention adaptée au contexte	263
7.2	Processus de planification de l'intervention stratégique	272
7.3	Développement d'un plan d'intervention stratégique	278
7.4	La composante éducation du plan d'action humanitaire commun	288
7.5	Relier les interventions d'urgence et le relèvement précoce	291
7.6	Préparation aux situations d'urgence et planification des mesures d'urgence	299
8	Plaidoyer et mobilisation des ressources	311
8.1	Plaidoyer en faveur de l'éducation dans les situations d'urgence	312
8.2	Appels de fonds concertés	326
8.3	Mobiliser et développer les capacités en ressources humaines	344
8.4	Mobiliser le matériel d'enseignement	354
	Glossaire	368

Remerciements

Le *Manuel du Coordinateur du Cluster Éducation* se base sur un vaste éventail de documents conçus par le Comité permanent interorganisations (IASC), le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), Save the Children, l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Réseau interorganisations pour l'éducation en situations d'urgence (INEE), d'autres organisations humanitaires et du secteur de l'éducation, et l'expérience personnelle des praticiens de l'urgence sur le terrain dans le domaine de l'éducation.

Nous remercions sincèrement le groupe de référence du projet, qui comprend des représentants du Bureau du *Cluster Éducation* (ECU), de l'UNICEF, de Save the Children, de l'UNESCO, d'OCHA et de l'INEE et les Coordinateurs de *Clusters Éducation* individuels pour leurs commentaires et leurs suggestions très utiles.

Gestion de projet :

RedR UK au nom du Bureau du *Cluster Éducation* (ECU), avec l'aide de membres du Groupe de travail du *Cluster Éducation*.



250a Kennington Lane, London SE11 5RD, R.-U.

Tél : + 44 (0) 20 7840 6000

Fax : +44 (0) 20 7582 8669

E-mail : info@redr.org.uk

Web : www.redr.org.uk

Développement du concept et rédaction :

Gill Price et Nina Papadopoulou

Retour d'informations

Veuillez faire part de vos commentaires et suggestions pour améliorer cette première édition du *Manuel du Coordinateur du Cluster Éducation* à l'adresse suivante info@savethechildren.ch

Comment utiliser ce manuel

Ce manuel vise à fournir aux Coordinateurs du *Cluster Éducation* des informations qui les guideront et les aideront à faciliter une réponse prévisible, coordonnée et efficace aux besoins d'éducation dans les situations d'urgence.

Il met en exergue les grands principes et les normes générales applicables à l'éducation dans les situations d'urgences et indique comment les efforts coordonnés et concertés des partenaires du *cluster* peuvent contribuer, en partenariat avec le gouvernement, à une action efficace et efficiente dans le secteur de l'éducation.

Ce manuel qui se veut être un ouvrage de référence plutôt qu'un exposé, fournit des lignes directrices, des conseils, et des outils et ressources pratiques. Il renforce également les informations fournies dans le cadre de la formation du Coordinateur du *Cluster Éducation*. Il s'appuie entre autres sur des documents de politique et de bonnes pratiques du *Cluster Éducation* mondial, du Comité permanent interorganisations (IASC), du Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE), et notamment sur les enseignements tirés suite à l'opérationnalisation du *Cluster Éducation* au niveau du pays.

Conçu pour être applicable dans des contextes d'urgence et de pays différents, le manuel contient des informations, conseils et ressources applicables aux urgences complexes, d'apparition soudaine et liées à des conflits. Cependant, il n'aborde pas toutes les questions qui pourraient être spécifiques à des contextes différents.

Structure du manuel

Chaque chapitre met en valeur des principes, considérations et défis clés, résume ce qu'il faut faire, donne des idées pratiques sur les mesures à prendre et comprend une liste d'outils et ressources supplémentaires qui offrent davantage d'éléments d'orientation. La terminologie et les concepts utilisés dans le manuel sont expliqués dans le glossaire.

Différents symboles ont été utilisés pour faciliter les références :

- ✓ Actions ou principes importants
- ✗ Écueils et conséquences négatives
- Sous-points
- 📖 Documents de référence avec liens actifs sur le manuel CD-ROM
- ⇒ Sites web utiles pour obtenir des informations et des conseils supplémentaires

Le chapitre 1 fournit des informations de base sur le processus de réforme humanitaire au sens large, l'approche *cluster* et le *Cluster Éducation* au niveau mondial.

Le chapitre 2 présente le rôle du Coordinateur du *Cluster Éducation*, des organisations responsables du *cluster* et des partenaires du *cluster* aux niveaux national et infranational. Il énonce dans les grandes lignes les actions immédiates qui peuvent être requises et l'importance de faire participer toutes les parties prenantes du secteur de l'éducation à ces actions.

Les chapitres 3 à 8 fournissent des conseils plus détaillés sur les fonctions spécifiques du *cluster*, notamment l'établissement de normes, la gestion de l'information, l'évaluation des besoins, le suivi et l'établissement de rapports, la planification des interventions, le plaidoyer et la mobilisation des ressources. Le Chapitre 4 se concentre en particulier sur les compétences pratiques requises du Coordinateur afin qu'il remplisse son rôle.

CD-ROM qui accompagne le manuel

À la fin de chaque section du manuel, vous trouverez une liste de ressources supplémentaires. Ces ressources sont gravées sur le CD-ROM ci-joint et fournissent des informations et conseils plus détaillés. Sur le CD, elles sont incluses sous forme de **documents intégrés** dans la liste à la fin de chaque section. Cliquez sur le titre du document et il s'ouvrira dans une fenêtre séparée.

Le CD-ROM démarra automatiquement sur la plupart des ordinateurs et utilise un système de navigation simple depuis la table des matières jusqu'aux chapitres et sections individuels.

Acronymes et abréviations

AP	Association de parents
BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
CAD-OCHE	Comité d'aide au développement de l'organisation de coopération et de développement économiques
CAP	Procédure d'appel global
CBE	Éducation à base communautaire
CBO	Organisation à base communautaire
CCCCM	Coordination de camp et gestion de camp
CCHA	Comité consultatif pour les affaires humanitaires
CERF	Fonds central de réponse d'urgence
CH	Coordinateur humanitaire
CHAP	Fonds humanitaire commun
CHF	Plan d'action humanitaire commun
CICR	Comité international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
CIH	Centre d'information humanitaire
CLA	Organisation responsable de <i>cluster</i>
CNUDE	Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant
CR	Coordinateur résident
DIH	Droit international humanitaire
DRR	Réduction des risques de catastrophes
ECCD	Soin et développement de la petite enfance
ECU	Bureau du <i>Cluster Éducation</i>
ECWG	Groupe de travail du <i>Cluster Éducation</i>
EFA	Éducation pour tous

EPRP	Plan de préparation et réponse aux situations d'urgence
ERC	Coordinateur des secours d'urgence
ERF	Fonds de réponse d'urgence
FASM	Fonds d'affectation spéciale multidonateurs
FTI	Initiative pour la mise en œuvre accélérée
FTS	Système de suivi financier
GBV	Violence à l'égard des femmes
GC	Gestion des connaissances
GHD	Bonnes pratiques de l'aide humanitaire
GHP	Dispositif mondial d'aide humanitaire
GI	Gestion de l'information
GIS	Système d'information géographique
HCT	Équipe humanitaire de pays
HRL	Droits de l'être humain
IASC	Comité permanent interorganisations
IFRC	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
IIEP	Institut international pour la planification de l'éducation
INEE	Réseau interorganisations pour l'éducation en situations d'urgence
IRC	Comité international de secours
JAM	Mission conjointe d'évaluation
MoE	Ministère de l'éducation
MRM	Mécanisme de surveillance et de communication
MSF	Médecins Sans Frontières
NFI	Articles non-alimentaires
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONGI	Organisation internationale non-gouvernementale
OPS	Système de projet en ligne

PAM	Programme alimentaire mondial
PCNA	Évaluation des besoins post-conflit
PDI	Personne déplacée interne
PDNA	Évaluation des besoins post-catastrophe
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PoLR	Organisation de dernier recours
PRSP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
S&E	Suivi et évaluation
SCHR	Comité directeur pour la réforme humanitaire
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SIGE	Système d'information sur la gestion de l'éducation
SMART	Spécifié + Mesurable + Acceptable + Réaliste + Situé dans le temps
SMC	Comité de gestion des écoles
SSCH	Section soutien à la coordination humanitaire
SWAP	Approche concernant le secteur dans son ensemble
TdR	Attributions
UNDAC	Équipe des Nations unies chargée de l'évaluation et de la coordination en cas de catastrophe
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UNHCR	Haut-commissariat des Nations unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
USRH	Unité de soutien à la réforme humanitaire
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
VSS	Violences sexuelles et sexistes
WASH	Eau, assainissement et hygiène
3W	Qui fait quoi, où ?
4W	Qui fait quoi, où et quand ?

I

L'action humanitaire et le *Cluster Éducation*

- I.1 Le processus de réforme humanitaire**
- I.2 Comprendre l'approche *cluster***
- I.3 Initiatives mondiales dans l'ensemble du *cluster***
- I.4 Co-responsabilité du *Cluster Éducation***
- I.5 Structure et soutien au niveau mondial**

Ce chapitre fournit des informations de base qui permettront au Coordinateur du *Cluster Éducation* de mieux comprendre son rôle dans le contexte de l'action humanitaire au sens large. Sur cette base, l'approche décrite ici est maintenant considérée comme « notre façon de faire » en tant que communauté humanitaire.

Ce chapitre décrit l'approche *cluster* et présente les acteurs clés, leurs rôles et responsabilités ainsi que les processus impliqués dans la mise en œuvre de cette approche en réponse à une urgence humanitaire.¹ Il décrit également en détail la structure du *Cluster Éducation* mondial et le soutien et les services qu'il peut offrir aux Coordinateurs du *cluster* et aux autres parties prenantes du *cluster*.

¹ *Cluster Éducation* mondial, 'Termes de référence du Coordinateur du *Cluster Éducation*', 29 mai 2009

Points clés

- L'approche *cluster* s'inscrit dans des efforts humanitaires plus vastes visant à renforcer le leadership, le financement et les partenariats humanitaires.
- L'approche *cluster* vise à permettre une réponse humanitaire internationale plus structurée, plus responsable et plus professionnelle et à faciliter des partenariats plus efficaces avec les gouvernements hôtes, les autorités locales, la société civile locale et les populations concernées.
- Les organisations responsables de *cluster* prennent des engagements spécifiques dans le cadre de l'approche *cluster*, comme la responsabilité de rendre des comptes et le partenariat.

1.1 Le processus de réforme humanitaire

1.1.1 Le processus de réforme

Des changements importants dans les opérations humanitaires comme un nombre de plus en plus important d'acteurs humanitaires, une concurrence croissante pour le financement et les ressources, une attention accrue du public et l'évolution du rôle des Nations unies (ONU) ont conduit au processus de réforme humanitaire. Cette situation donna lieu, en 2005, à un examen indépendant sur l'intervention humanitaire,² commandé par le Coordinateur des secours d'urgence par l'intermédiaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA).

Les changements apportés aux opérations du secteur humanitaire visent à mettre en place un système d'intervention humanitaire plus solide présentant des améliorations dans les domaines suivants :

Prévisibilité : au niveau du financement et de la responsabilité de l'intervention

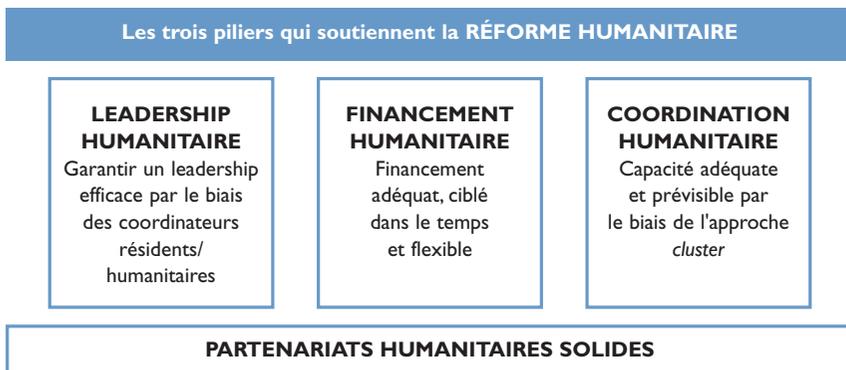
Responsabilité de rendre des comptes : aux populations concernées

Partenariat : entre les acteurs humanitaires des Nations unies et les autres³

² Adinolfi et al (2005) *Humanitarian Response Review (Examen de l'intervention humanitaire)*, OCHA

³ Les partenariats ont été ajoutés en 2006 en tant qu'élément supplémentaire du processus de réforme suite à la création du Dispositif mondial d'aide humanitaire (voir section 1.1.5)

Ces changements représentaient un effort ambitieux de la part de la communauté humanitaire internationale d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires, avec des secours et une protection plus complets davantage orientés sur les besoins, de manière plus efficace et mieux ciblée dans le temps. Le programme de réforme humanitaire qui en résulte aborde quatre domaines liés :



Le lancement du processus de réforme humanitaire a reçu au départ le soutien de l'Unité de soutien à la réforme humanitaire (USRH) au sein d'OCHA pour soutenir les responsables de *cluster* mondial et en parallèle de leurs actions. L'USRH a maintenant été fusionnée avec un certain nombre d'autres projets pour former la Section soutien à la coordination humanitaire (SSCH) au sein d'OCHA. La SSCH vise à renforcer les systèmes de coordination humanitaires et l'action humanitaire en forgeant des liens plus étroits entre les sections d'OCHA qui soutiennent les partenariats, le leadership et la coordination. Elle se concentre sur le soutien aux partenaires externes (responsables de *cluster* mondial, partenaires de *cluster*, Coordinateurs résidents (CR)/Coordinateurs humanitaires (CH), structures de coordination sur le terrain) et se rattache à d'autres initiatives du Comité permanent interaorganisations (IASC).

1.1.2 Leadership humanitaire

Le renforcement de la coordination humanitaire est l'un des piliers du programme de réforme humanitaire. L'objectif est de renforcer la fonction de la coordination humanitaire, qu'elle soit prise en charge par un coordinateur résident ou un coordinateur humanitaire, afin d'intégrer le rôle du coordinateur humanitaire au sein du système de coordinateur résident existant.

Le rôle du coordinateur humanitaire

Les coordinateurs humanitaires sont nommés dans les pays confrontés à une crise humanitaire ou dans lesquels existent des besoins humanitaires émergents et ce rôle est pris en charge par un haut responsable du secteur humanitaire. Dans le cas des urgences d'apparition soudaine lorsqu'il n'y a pas de coordinateur humanitaire dans le pays, le coordinateur résident peut assumer le rôle supplémentaire de coordinateur humanitaire. Le coordinateur humanitaire (et/ou le coordinateur résident le cas échéant) est responsable de rendre des comptes au Coordinateur des secours d'urgence dont il dépend, en matière de coordination de l'intervention humanitaire.

Chaque fois que cela est possible, le coordinateur humanitaire qui soutient les autorités locales et nationales et coopère avec elles, est responsable de la coordination et de l'efficacité globales de l'intervention humanitaire internationale,⁴ notamment de :

- créer et diriger l'équipe humanitaire de pays
- aider les acteurs humanitaires à se mettre d'accord sur la mise en place de *clusters* et la désignation d'organisations responsables de *cluster*
- établir des mécanismes appropriés pour la coordination inter-sectorielle
- coordonner les évaluations de besoins, la planification stratégique, la planification, le suivi et l'évaluation de l'intervention et l'intégration de questions transversales
- plaider en faveur du respect des droits de l'homme, du droit humanitaire, des principes humanitaires et de l'accès
- coordonner des efforts de mobilisation de ressources interorganisations y compris des appels et des demandes de financements auprès du Fonds central de réponse d'urgence (CERF)

Des compétences de leadership et de coordination d'excellente qualité ayant été reconnues comme essentielles, une liste d'individus qualifiés pour remplir les fonctions de coordinateur humanitaire a été établie. Parmi les mesures supplémentaires prises par l'IASC pour améliorer l'efficacité du rôle :

- engagement accru de tous les partenaires humanitaires vis-à-vis de la coordination au niveau du pays
- meilleure intégration, transparence et adhésion lors de la nomination des coordinateurs humanitaires
- responsabilité plus claire des coordinateurs humanitaires vis-à-vis de la communauté humanitaire

⁴ IASC (2009) *Terms of Reference for the Humanitarian Coordinator (Attributions du coordinateur humanitaire)*

- programme de formation et de familiarisation adéquat pour préparer les coordinateurs humanitaires et les soutenir dans l'exercice de leurs fonctions
- soutien adéquat des coordinateurs humanitaires dans leur travail.

Pour des détails à jour sur le processus de renforcement humanitaire, voir : <http://oneresponse.info/Coordination/leadership/Pages/default.aspx>

1.1.3 Financement humanitaire

La prévisibilité, l'efficacité et le succès des interventions humanitaires dépendent de la possibilité d'accéder facilement et au moment voulu à un financement d'urgence adéquat et flexible.

Les initiatives de l'IASC pour renforcer le financement humanitaire dans le cadre du processus de réforme humanitaire incluent le CERF. Il s'agit d'un fonds de secours, accessible aux agences des Nations unies et dont le but est de compléter les mécanismes d'appels de fonds humanitaires existants comme les Flash Appeals ou Appels éclair et les processus d'Appels globaux (CAP). Voir section 8.2 pour plus de détails.

Parmi les initiatives financières supplémentaires on peut citer : les Fonds de réponse d'urgence, les Fonds communs et la réforme du processus des Appels globaux. Des informations supplémentaires sont disponibles sur le site suivant : <http://ochaonline.un.org/tabid/5839/language/en-US/Default.aspx>

Initiative de Bonnes pratiques de l'aide humanitaire

L'initiative de Bonnes pratiques de l'aide humanitaire (GHD) a été lancée par un certain nombre de donateurs en 2003. Suite à l'Examen de l'intervention humanitaire de 2005 qui souligna la nécessité de mieux coordonner les donateurs, la GHD a joué un rôle majeur en s'attaquant à bon nombre des problèmes identifiés. Les trois principaux éléments de la GHD sont les suivants :

- trouver des moyens de mettre en adéquation l'engagement des membres et l'allocation des ressources en fonction des besoins
- renforcer la coordination des donateurs sur le terrain
- maintenir une capacité de rendre compte des progrès par rapport aux objectifs de la GHD.

Bonnes pratiques de l'aide humanitaire (GHD)

Il est essentiel que les sommes croissantes consacrées à l'aide humanitaire soient utilisées efficacement. C'est pour cette raison que 24 donateurs ont souscrit à l'initiative GHD qui leur fournit un forum de discussion pour s'entretenir des bonnes pratiques de financement de l'aide humanitaire et évoquer d'autres préoccupations communes.

L'un des principaux enjeux est de faire en sorte que des fonds suffisants soient disponibles au bon moment. Ces fonds doivent alors financer le type d'aide approprié et être ciblés en fonction des besoins et non pas en fonction de l'affiliation à un parti, de l'ethnicité, de la religion ou de la race.

L'initiative GHD a convenu 23 principes et bonnes pratiques en matière d'aide humanitaire (d'autres lignes directrices sont incluses dans les « Ressources supplémentaires » que vous trouverez à la fin de cette section). Les principes et normes définis fournissent à la fois un cadre pour guider l'aide humanitaire officielle et un mécanisme pour encourager les donateurs à mieux rendre des comptes.

1.1.4 La coordination humanitaire

La nécessité d'améliorer la coordination humanitaire a conduit au développement de « l'approche *cluster* ». Cette approche vise à rendre la communauté humanitaire internationale plus structurée, plus prévisible et plus responsable. Ainsi, elle devrait pouvoir aider plus efficacement les gouvernements hôtes, les autorités locales, la société civile locale et les populations affectées.

Grâce à des « responsables de *cluster* » désignés, l'approche *cluster* établit une division du travail claire et une meilleure définition des rôles et responsabilités entre les organisations humanitaires. Cela permet d'établir des partenariats plus efficaces et de mieux combler les lacunes dans l'aide humanitaire. Pour plus d'informations sur l'approche *cluster*, voir la section 1.2 ci-dessous.

I.1.5 Les partenariats humanitaires

En réponse au programme de réforme humanitaire, plus de 40 responsables d'agences des Nations unies, d'organisations non gouvernementales (ONG), du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et de la Banque mondiale se sont réunis en 2006 pour chercher à améliorer l'efficacité de l'intervention humanitaire internationale.

Parmi les résultats clés de cette réunion :

- ✓ mise en place du Dispositif mondial d'aide humanitaire au niveau mondial afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention humanitaire
- ✓ accord sur les Principes de partenariat (voir section 4.2.4)
- ✓ accord de mise en place d'équipes nationales de partenariat humanitaire au niveau du pays, dans le but de renforcer les consortiums d'ONG et le travail collaboratif sur le terrain.

Dispositif mondial d'aide humanitaire (GHP)

Le GHP est un forum qui regroupe les trois grandes familles de la communauté humanitaire : les ONG, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les Nations Unies et organisations internationales associées. Il part du principe qu'une seule organisation humanitaire ne peut couvrir tous les besoins humanitaires et que la collaboration n'est pas un choix mais une nécessité.

Le GHP vise à maximiser la complémentarité sur la base de différentes missions, capacités et intérêts. Il ne cherche pas à suivre un mode d'action unique ou de travailler dans le cadre d'une structure commune. En 2007, le GHP a mis au point les Principes de partenariat (voir section 4.2.4) qu'il continue à promouvoir. De plus, il fournit une plateforme pour faciliter le dialogue stratégique sur des questions humanitaires urgentes.

Examen de l'engagement des ONG dans le processus de réforme humanitaire

Les conclusions du projet sur les ONG et la réforme humanitaire ont fourni des preuves utiles fondées sur des données de terrain pour mettre en exergue les domaines dans lesquels des améliorations étaient nécessaires :

- **Financement** : La création du CERF a constitué un progrès important mais **des problèmes demeurent pour transmettre les fonds du CERF aux ONG** en temps et en heure. On s'inquiète également du manque de transparence dans l'allocation et le versement des fonds.
- **Leadership** : Il est **nécessaire de s'assurer que des leaders plus puissants et plus efficaces jouissant d'une expérience humanitaire soient nommés** aux postes-pivots de coordinateur humanitaire et pour diriger les *clusters* au niveau du pays.
- **Responsabilité et partenariat** : La participation des ONG au niveau international et national/local a manqué de cohérence. Les *clusters* ont besoin de **consacrer plus de temps et d'attention à mieux rendre des comptes aux populations affectées et à établir de vrais partenariats** au sein des *clusters*.
- **Faire participer les ONG locales et nationales** : Les coordinateurs humanitaires, les organisations responsables de *cluster*, les partenaires de *cluster* internationaux et les donateurs doivent **jouer un rôle plus actif pour soutenir les ONG nationales et locales**. Ils ont actuellement beaucoup de mal à obtenir des fonds humanitaires ou un engagement constructif dans des mécanismes de coordination. L'orientation technique et procédurale des réformes dirigées par les Nations unies **n'a pas su résoudre les complexités, tout particulièrement dans les situations de conflit**, inhérentes à l'engagement des intérêts nationaux et locaux sans pour autant renier les principes de neutralité et d'impartialité.

« L'épreuve du feu pour la réforme humanitaire sera de voir dans quelle mesure elle améliore le sort des gens affectés par la crise plutôt que de se contenter de simplifier le système humanitaire international. »

Source : Rapport de synthèse : *Examen de l'engagement des ONG dans le processus de réforme humanitaire*, 2009

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 IASC (2009) *Terms of Reference for the Humanitarian Coordinator (Termes de références pour le coordinateur humanitaire)*
- 📖 17 juin 2003 : Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire
- ⇒ Informations sur la réforme et l'action humanitaires :
<http://onerresponse.info>
- ⇒ Études récentes sur le financement humanitaire :
<http://www.goodhumanitarianidonorship.org/>
- ⇒ Pour plus d'informations sur le rôle du GHP et le suivi des Principes de partenariat : <http://www.globalhumanitarianplatform.org/ghp.html>

1.2 Comprendre l'approche cluster

Les objectifs de l'approche cluster⁵ sont les suivants :

- a. s'assurer qu'une **capacité globale suffisante** pour intervenir en cas d'urgence est constituée et maintenue dans tous les principaux secteurs ou domaines d'activités.
- b. garantir **un leadership prévisible**. Les responsables *cluster* globaux et les organisations responsables de *cluster* au niveau national sont chargés d'organiser l'intervention en cas d'urgence dans leur *cluster*/secteur ou zone d'activité, en collaboration avec les partenaires de *cluster* et conformément aux normes et recommandations convenues.
- c. travailler en **partenariat** pour atteindre des objectifs humanitaires communs convenus, à la fois au niveau mondial (préparation, normes, outils, stocks et développement de la capacité) et au niveau national (état des lieux, planification, intervention, suivi et évaluation).
- d. renforcer **la responsabilité de rendre des comptes**. Les organisations responsables doivent rendre des comptes :
 - au niveau mondial, pour développer une capacité d'intervention plus prévisible et efficace conformément aux accords de l'IASC
 - au niveau national, en plus de leurs responsabilités institutionnelles normales, pour jouer les rôles et s'acquitter de responsabilités convenues en matière de direction de *cluster*.

⁵ IASC (2006) *Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle (« cluster approach ») pour renforcer l'action humanitaire*
http://www.who.int/hac/network/interagency/news/iastc_guidance_note_fr.pdf

L'approche *cluster* renforce également **la responsabilité de rendre des comptes aux bénéficiaires** en s'engageant à adopter des approches participatives et basées dans la communauté, à réaliser de meilleurs états des lieux et une hiérarchisation concertés des besoins, un meilleur suivi et une meilleure évaluation.

- e. Une meilleure **coordination et hiérarchisation** stratégiques en confiant la responsabilité du leadership et de la coordination à l'organisation opérationnelle compétente.

Quand utilise-t-on l'approche cluster ?

- dans tous les pays confrontés à une nouvelle urgence majeure
- dans tous les pays qui connaissent des crises humanitaires permanentes – en raison de conflits ou de catastrophes naturelles
- lorsque les besoins humanitaires sont vastes et complexes et nécessitent une aide externe
- lorsqu'une intervention multisectorielle est requise
- dans tous les pays où il y a un coordinateur humanitaire ou un coordinateur résident responsable de la coordination humanitaire en l'absence d'un coordinateur humanitaire.

On adopte l'approche *cluster* dans les cas de populations déplacées à l'intérieur de leur propre pays et de crises d'apparition soudaine ou chroniques qui touchent les populations locales. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) demeure responsable de coordonner les besoins de l'intervention humanitaire en rapport avec les réfugiés et cette tâche ne fait donc pas partie de l'approche *cluster*. Cependant, des accords ont été passés au niveau local pour certaines opérations, par exemple en Syrie et en Jordanie entre l'UNHCR et le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) où l'UNICEF est l'organisation responsable des réfugiés irakiens. Parfois, des acteurs qui n'appartiennent pas à l'UNHCR prennent des responsabilités en matière d'éducation pour les réfugiés.

Vous trouverez des informations à jour sur les lieux où l'approche *cluster* a été utilisée à :

<http://onerresponse.info/COORDINATION/CLUSTERAPPROACH/Pages/Cluster%20Approach.aspx>

Quel est le rapport entre clusters et secteurs ?

Les organisations responsables de cluster au niveau du pays **prennent des engagements spécifiques au sein de l'approche cluster**, tels que la responsabilité de rendre des comptes, les partenariats et le rôle d'organisation

de dernier recours. Au départ, l'approche *cluster* a été conçue pour permettre à la communauté humanitaire de s'organiser afin de s'acquitter de sa mission et de fournir le soutien nécessaire au gouvernement.

Au sein du secteur de l'éducation, un groupe de travail axé sur l'éducation dirigé par un gouvernement pourrait choisir d'inclure dans son plan de travail, ses priorités et ses objectifs, une orientation sur l'éducation dans les situations d'urgence qui se rapproche du travail réalisé par le *cluster*. Cependant, rien ne l'y oblige et il n'a aucune responsabilité officielle de rendre des comptes de ses activités au sein du système humanitaire global. Dans un sens, le *Cluster Éducation* est un groupe de travail du secteur de l'éducation qui se concentre exclusivement sur les interventions portant sur l'éducation dans les situations d'urgence. Cependant, il peut varier énormément du point de vue de la participation du gouvernement et de ses relations avec les structures gouvernementales.

Dans les pays confrontés à des urgences à grande échelle, chroniques ou récurrentes où un coordinateur humanitaire se trouve sur place, l'approche *cluster* est généralement appliquée. De plus, dans un certain nombre d'autres pays qui possèdent un coordinateur résident mais pas de coordinateur humanitaire, l'approche *cluster* est également employée pour intervenir en cas de catastrophes soudaines.

Dans les situations dans lesquelles un groupe de secteur est déjà en place (par ex. un groupe de travail national œuvrant dans le secteur de l'éducation et dirigé par le gouvernement), négocier les relations que le *cluster* entretient avec ce groupe ou encourager le groupe à établir des priorités et à agir en tenant compte de l'éducation dans les situations d'urgence sera une tâche critique pour les organisations responsables du *cluster*, le coordinateur et les partenaires du *cluster*.

1.2.1 Les acteurs clés de l'approche cluster

a) Au niveau mondial

Le Comité permanent interorganisations (IASC) – regroupe les grands acteurs humanitaires comme les agences onusiennes clés, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC), la Banque mondiale et trois organisations ombrelles qui représentent les intérêts des ONG internationales et nationales (InterAction, le Conseil international des agences bénévoles, et le Comité directeur pour l'intervention humanitaire).

Au vu du fait qu'une seule agence ou organisation ne peut satisfaire seule tous les besoins humanitaires, l'IASC fournit un mécanisme de coordination de l'aide humanitaire inter-agences (onusiennes ou non). Sous la direction du coordinateur des secours d'urgence, l'IASC décide qui est responsable de quelle intervention humanitaire, identifie les lacunes et plaide en faveur de l'application des principes humanitaires internationaux.

Le coordinateur des secours d'urgence (ERC) – est le chef d'OCHA, le président de l'IASC et est sous l'autorité hiérarchique du Secrétaire général des Nations unies. Il est responsable de la coordination mondiale de l'aide humanitaire.

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) – est une branche du Secrétariat des Nations unies créée spécifiquement dans le but d'améliorer la coordination entre les agences onusiennes et d'autres organisations dans des zones affectées par les crises humanitaires. OCHA n'est généralement pas présent dans les pays stables et n'intervient qu'au début d'une crise qui exige un effort conjugué de la communauté humanitaire.

L'équipe des Nations unies chargée de l'évaluation et de la coordination en cas de catastrophe (UNDAC) – est une équipe déployable de professionnels de gestion des catastrophes. Cette équipe peut être déployée en quelques heures à la demande du coordinateur humanitaire/résident ou du gouvernement hôte, pour réaliser des évaluations rapides, établir des systèmes de coordination et de gestion de l'information intersectoriels et pour aider les autorités nationales et le coordinateur humanitaire/résident à coordonner l'intervention internationale.

Les clusters mondiaux – ont été mis en place là où il y avait précédemment un manque de clarté au niveau de la responsabilité et là où la capacité d'intervention présentait des lacunes. Les exceptions à cette règle sont « la nourriture » sous la responsabilité du Programme alimentaire mondial (PAM), et « les réfugiés » sous la responsabilité de l'UNHCR.

Chaque *cluster* est composé de membres de l'IASC et d'autres acteurs humanitaires y compris des ONG, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des agences onusiennes, des consortiums, des institutions et des donateurs qui ont un intérêt ou une expertise dans ce secteur.

Vous trouverez une liste complète des organisations responsables mondiales au tableau de la page suivante.

Responsables de cluster mondial

Cluster / secteur	Responsables de cluster mondial
Agriculture	FAO
Coordination et gestion des camps (CCCM) PDI (suite à un conflit) Catastrophes naturelles	UNHCR OIM
Relèvement précoce	PNUD
Éducation	UNICEF et Save the Children
Abri d'urgence PDI (suite à un conflit) Catastrophes naturelles	UNHCR IFRC (président)
Télécommunications d'urgence	OCHA / UNICEF / PAM
Santé	OMS
Logistique	PAM
Nutrition	UNICEF
Protection PDI (suite à un conflit) Catastrophes naturelles et autres affectés par les conflits (non PDI)	UNHCR UNHCR / OHCHR / UNICEF
WASH (Eau, assainissement et hygiène)	UNICEF

Responsables de thèmes transversaux

Thèmes transversaux	Responsable de thème transversal
Environnement	PNUE
Genre (co-présidence du sous-groupe de travail de l'IASC sur les questions de genre)	FNUAP / UNICEF
VIH et SIDA (Groupe de travail de l'IASC sur le VIH et le SIDA)	ONUSIDA
Âge	HelpAge International

Le responsable de cluster mondial – l'organisation ou les organisations qui ont été désignées par l'IASC pour prendre en charge la responsabilité mondiale de la préparation et de la disponibilité de la capacité technique dans tout le système afin d'intervenir dans les urgences humanitaires et d'assurer une plus grande prévisibilité et des interventions interorganisations plus efficaces dans leurs secteurs ou domaines d'activité particuliers. Les responsables de cluster mondial dépendent du coordinateur des secours d'urgence (ERC).

Le(la) coordinateur(trice) de cluster mondial – une personne ou personnes désignée(s) par le(s) responsable(s) du cluster mondial, chargée(s) de la coordination et de la facilitation au jour le jour du travail du cluster mondial.

b) Au niveau national

Le(la) coordinateur(trice) résident(e) (CR) – il s'agit généralement du(de la) représentant(e) des Nations unies dans le pays le(la) plus haut placé(e). Il/elle représente toutes les organisations des Nations unies et est chargé(e) de coordonner leurs activités. Il/elle préside l'équipe de pays des Nations unies et est nommé(e) par le Secrétaire général. Dans certains pays, le rôle du(de la) coordinateur(trice) humanitaire/résident(e) est regroupé en un seul et on parle dans ce cas de double responsabilité. En l'absence de coordinateur(trice) humanitaire, le(la) coordinateur(trice) résident(e) est responsable de la coordination interorganisations en réponse à une urgence d'apparition soudaine. Le(la) coordinateur(trice) résident(e) représente une source d'information et de recommandations importante sur le contexte local et la nature des crises lorsqu'elles surviennent.

Le(la) coordinateur(trice) humanitaire (CH) – Il/elle est globalement responsable d'assurer la cohérence des secours internationaux (pour des informations complètes, voir la section 1.1.2 ci-dessus). La nomination d'un(e) coordinateur(trice) humanitaire marque le besoin d'une présence humanitaire de longue durée dans le pays.

Parmi les critères de nomination d'un(e) coordinateur(trice) humanitaire :

- activités de gestion, médiation et coordination politiques importantes et intensives pour permettre de mener l'intervention humanitaire, y compris les négociations d'accès aux populations affectées
- aide humanitaire considérable qui exige une action de la part d'un éventail de partenaires au-delà d'une seule autorité nationale
- important soutien politique externe, souvent prodigué par le Conseil de sécurité des Nations unies.

L'équipe de pays des Nations unies (UNCT) – inclut des représentants des agences opérationnelles des Nations unies déjà résidentes dans le pays. Son rôle dans les urgences majeures nouvelles est limité, la responsabilité principale incombant à une équipe humanitaire de pays diversifiée.

L'équipe humanitaire de pays (HCT) – se compose des représentants intersectoriels de l'IASC qui sont sur place pour intervenir dans une catastrophe. Également appelée Équipe de pays ou groupe de travail de l'IASC, la HCT est globalement responsable d'organiser une intervention humanitaire coordonnée. Des notes d'orientation pour les HCT sont incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

L'organisation responsable de cluster (CLA) – l'organisation ou les organisations qui sont désignées pour diriger un *cluster*/secteur particulier au niveau du pays par le coordinateur humanitaire/résident en consultation avec la HCT et le(s) responsable(s) du *cluster* mondial pertinents. Dans la mesure du possible, elles s'alignent sur le(s) responsable(s) du *cluster* mondial et sur les groupes de travail thématiques/personnes de référence sur des questions transversales appropriés (le cas échéant). Les organisations responsables du *cluster* sont responsables de garantir une intervention humanitaire efficace et bien coordonnée dans leur secteur ou le domaine d'activité qui leur a été confié et doivent rendre des comptes au coordinateur humanitaire.

Parfois, le terme **responsable du cluster** a été utilisé de manière interchangeable avec le terme organisation responsable ou personne responsable. N'oubliez pas que c'est l'organisation qui est « responsable ».

Les partenaires de cluster – les *clusters* sont ouverts à tous ceux qui participent à l'intervention humanitaire et qui ont l'expertise, les ressources ou les informations pertinentes en rapport avec ce *cluster*/secteur particulier. Cela inclut le gouvernement à tous les niveaux ainsi que des ONG nationales et locales.

Le(la) coordinateur(trice) du cluster – une personne ou personnes désignée(s) par le(s) organisation(s) responsable(s) du *cluster* au niveau du pays, chargée(s) de la coordination et de la facilitation au jour le jour du travail du *cluster* au niveau du pays. Les coordinateurs de *cluster* sont sous la responsabilité hiérarchique du/des directeur(s) de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster*. Voir la section 2.3 pour des conseils détaillés sur le rôle et les responsabilités des coordinateurs du *cluster*.

1.2.2 Le rôle de l'organisation/des organisations responsable(s) de cluster au niveau national

Attributions des organisations responsables de cluster

Au niveau du pays, l'organisation/les organisations responsable(s) de cluster sont chargées de nommer un coordinateur du cluster et tout autre personnel de soutien afin de permettre au cluster de fonctionner efficacement.

Elles sont responsables vis-à-vis du coordinateur humanitaire/résident de garantir une intervention du cluster efficace et bien coordonnée en facilitant un processus visant à permettre :

- l'inclusion de partenaires humanitaires clés
- la mise en place et le maintien d'une coordination appropriée de l'action humanitaire
- la coordination avec les autorités nationales/locales, les institutions publiques, la société civile locale et d'autres acteurs du cluster
- des approches participatives et à base communautaire
- l'attention aux thèmes transversaux prioritaires
- l'évaluation et l'analyse des besoins
- la préparation aux situations d'urgence
- la planification et l'élaboration de la stratégie
- l'application des normes
- le suivi et l'établissement de rapports
- le plaidoyer et la mobilisation des ressources
- la formation et le développement de la capacité
- la fourniture d'assistance ou de services de dernier recours.

Une *Lettre conjointe des organisations responsables de cluster à leurs Directeurs/Représentants au niveau du pays* insiste sur les responsabilités des CLA et du personnel de cluster, y compris celles des coordinateurs au niveau national. Cette lettre et les *Termes de référence pour les responsables de cluster/secteur au niveau national* sont inclus dans les « Ressources supplémentaires » énumérées à la fin de la section 2.2.

Organisation de dernier recours

L'un des aspects les plus difficiles du rôle de l'organisation responsable de cluster est sans doute celui « d'organisation de dernier recours » dans son secteur ou domaine de responsabilité et pourtant ce concept est également critique pour garantir une réponse prévisible. Comme convenu par les responsables de l'IASC lors de l'adoption de l'approche cluster, le rôle d'organisation de dernier recours représente un engagement de la part des organisations responsables de cluster de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour combler les lacunes critiques dans l'intervention humanitaire,

lorsqu'aucune autre organisation n'est en mesure de le faire. Cet engagement présuppose trois conditions de base, à savoir un accès sans entrave, la sécurité et la disponibilité d'un financement.

En 2008, l'équipe de travail de l'IASC sur l'approche *cluster* a élaboré les lignes directrices supplémentaires suivantes pour les organisations responsables de *cluster* sur leurs responsabilités en tant qu'organisation de dernier recours (la note d'orientation opérationnelle est incluse dans les « Ressources supplémentaires » mentionnées à la section 2.2) :

1. Le cas échéant et en fonction de l'accès, de la sécurité et de la disponibilité d'un financement, l'organisation responsable de *cluster* en tant qu'organisation de dernier recours, doit être prête à assurer la fourniture des services nécessaires pour combler les lacunes critiques identifiées par le *cluster*.
2. La responsabilité d'agir en tant qu'organisation de dernier recours incombe à l'organisation responsable de *cluster* pour le secteur particulier concerné. Dans le cas de *clusters* qui ont une orientation multisectorielle (ex. protection, relèvement précoce), les organisations responsables du *cluster* de chaque secteur particulier (par ex. l'éducation) demeurent responsables d'agir en tant qu'organisation de dernier recours dans leur propre secteur.
3. Dans le cas du *cluster* protection, les agences de référence (l'UNICEF étant par exemple l'agence de référence pour la protection de l'enfance) assument le rôle d'organisation de dernier recours dans leur domaine de responsabilité particulier, comme convenu par le *cluster* protection au niveau du pays et sous la direction de l'organisation responsable du *cluster* protection.
4. Lorsqu'un *cluster* de relèvement précoce est créé (en plus d'un réseau de relèvement précoce), l'organisation responsable de *cluster* est responsable d'agir en tant qu'organisation de dernier recours pour l'ensemble du *cluster*, ou de spécifier quelles organisations sont responsables d'agir en cette capacité dans des domaines de responsabilité particuliers.
5. Lorsqu'un accord de co-responsabilité existe au niveau national, comme cela peut être le cas dans le *Cluster Éducation*, les responsabilités respectives des co-responsables en tant qu'organisation de dernier recours doivent être clairement définies.
6. Lorsque des lacunes critiques persistent malgré des efforts concertés pour tenter de les combler, les organisations responsables du *cluster* sont chargées de travailler avec les autorités nationales, le coordinateur humanitaire/résident et les donateurs afin de préconiser des mesures appropriées et de mobiliser les ressources nécessaires pour une intervention adéquate.

1.2.3 Mise en œuvre de l'approche *cluster*

Qui met en place les clusters et comment ?

Au départ, il existait un processus formel pour mettre en place l'approche *cluster* au niveau national. Pour plus d'informations, voir la *Note d'orientation opérationnelle de l'IASC pour la désignation des responsables de groupes sectoriels pour les nouvelles urgences majeures* et la *Note d'orientation opérationnelle de l'IASC pour la désignation des responsables de groupes sectoriels pour les urgences en cours*, qui sont incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section. Cependant, on considère **de plus en plus souvent** la mise en place **de l'approche *cluster* comme un élément qui fait partie des « procédures opérationnelles normales »**.

La décision de recommander la mise en place de l'approche *cluster* et d'identifier les organisations responsables du *cluster* au niveau du pays incombe au coordinateur humanitaire/résident. Dans une situation idéale, les autorités nationales soutiennent et participent pleinement à l'approche *cluster*, mais cela n'est pas toujours le cas. Le coordinateur humanitaire/résident consulte également les partenaires de l'IASC appropriés au niveau mondial et national et prend une décision en consultation avec l'équipe humanitaire de pays. La proposition convenue au niveau national est envoyée au coordinateur des secours d'urgence qui se met d'accord avec l'IASC au niveau mondial. Le coordinateur humanitaire/résident est informé de la décision finale et celui-ci transmet cette information au gouvernement hôte et à tous les partenaires concernés.

Il sera presque toujours nécessaire de négocier pour décider quels *clusters* sont requis et qui doit être choisi pour les diriger. Des *clusters* ne seront définis que pour des secteurs pertinents à la situation d'urgence et il sera important de plaider la cause du *Cluster Éducation* car il n'est pas rare que dans les situations d'urgence l'éducation soit négligée ou mal comprise, en tant que question humanitaire prioritaire (voir conseils spécifiques à la section 8.1).

Il est possible que dans certaines situations d'urgence certains *clusters* ne soient pas requis (ex. la coordination et gestion des camps ou les télécommunications d'urgence), ou que plusieurs secteurs soient regroupés dans le même *cluster* (ex. santé et nutrition).

Dans la mesure du possible, l'organisation responsable de *cluster* au niveau national et le responsable de *cluster* mondial ne font qu'un. Cependant, lorsque le responsable du *cluster* mondial n'a pas de présence dans le pays ou manque de capacités, il est possible que cette responsabilité soit confiée à une

autre organisation. Cependant, **dans la pratique, les organisations responsables au niveau mondial et national sont généralement les mêmes**. Cela est souhaitable si l'on veut que l'approche *cluster* conduise à un leadership prévisible.

Les conséquences de l'adoption de l'approche *cluster* diffèrent selon qu'il s'agit d'urgences nouvelles ou en cours.

a) Nouvelles urgences majeures

Dans le cas d'une nouvelle urgence majeure, l'ampleur et la complexité des besoins humanitaires exigent une intervention multi-sectorielle de la part d'un large éventail d'acteurs humanitaires internationaux. Dans les pays qui ont l'habitude des interventions humanitaires, l'introduction d'une approche *cluster* peut être assez simple. Dans d'autres pays, certaines difficultés pourront se présenter, par exemple :

- L'arrivée en masse de nouvelles organisations internationales dont les connaissances locales sont limitées et qui ne disposent d'aucun réseau sur place, risque de compromettre des capacités locales critiques et de faire perdre de vue la nécessité de sensibiliser les acteurs nationaux et locaux et de les faire pleinement participer à l'approche *cluster*.
- Lorsque les capacités d'intervention locales existantes sont limitées, il pourra être difficile d'identifier les organisations responsables de *cluster* et les partenaires gouvernementaux appropriés.

b) Urgences en cours

L'approche *cluster* est adoptée dans tout pays qui compte un coordinateur humanitaire, dans le cadre des procédures normales de gestion d'une urgence en cours.

Dans de tels cas, on dispose de plus de temps pour consulter le gouvernement et les acteurs nationaux et locaux clés, ce qui permet de s'assurer que le développement des mécanismes de coordination appropriés est dirigé par des personnes de terrain. Cependant, quelques obstacles demeurent :

- intégration, interface ou coordination insuffisantes avec des mécanismes de coordination existants et parfois bien établis
- difficulté à faire reconnaître et accepter l'approche par d'autres acteurs internationaux, nationaux et locaux qui ont l'habitude des mécanismes en place et en sont satisfaits
- le fait que les organismes de coordination existants pourraient appliquer des principes et standards que l'équipe humanitaire de pays et l'organisation ou les organisations responsables de *cluster* jugent inacceptables.

Quel est le rôle du gouvernement ?

« Chaque État est avant toute chose responsable de prendre soin des victimes de catastrophes naturelles et d'autres situations d'urgence qui surviennent sur son territoire. Par conséquent, **l'État concerné est en premier lieu responsable du lancement, de l'organisation, de la coordination et de la mise en œuvre de l'assistance humanitaire** sur son territoire. »

(Résolution 46/182 de l'Assemblée générale des Nations unies)

Lorsque le pays possède un gouvernement qui fonctionne, les **autorités nationales sont responsables de la direction et de la coordination de l'intervention humanitaire**, avec ou sans participation internationale. Dans le meilleur des cas, l'approche *cluster* renforcera ces mécanismes par le biais de la participation active des autorités nationales et locales en coordination et des *clusters*.

Au niveau du *cluster* individuel, **les autorités nationales et locales pertinentes devraient être un partenaire digne de ce nom** pour les activités de coordination de *cluster* et la prise de décision. Elles pourront choisir de le faire par l'intermédiaire d'un accord de co-présidence entre les organisations responsables de *cluster* et leurs homologues dans les principaux ministères responsables ou services gouvernementaux. Voir la section 2.5.2 pour de plus amples informations sur la façon de travailler avec les autorités gouvernementales dans le cadre du *Cluster Éducation*.

Une coordination et une collaboration étroite avec les efforts du gouvernement en matière d'intervention humanitaire est un élément essentiel de l'approche *cluster*. Dans tous les cas, le coordinateur humanitaire/résident doit s'assurer que les mécanismes de coordination adoptés sont conformes à ceux du gouvernement.

L'une des responsabilités clés du coordinateur est de recommander que les autres partenaires de *cluster* coordonnent de manière régulière et appropriée leurs efforts avec ceux des acteurs gouvernementaux nationaux et locaux, et

de les encourager à le faire. La nature de ces liens dépendra du contexte de l'urgence et de la volonté, de la capacité et de la position des acteurs gouvernementaux vis-à-vis du soutien des activités humanitaires. Dans certains cas, il pourra y avoir un conflit d'intérêt entre le gouvernement et les *clusters*, par exemple, lorsque le gouvernement est impliqué dans un conflit ou lorsque des principes humanitaires de neutralité et d'impartialité pourraient être compromis.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 IASC Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle*
http://www.who.int/hac/network/interagency/news/iastc_guidance_note_fr.pdf
- 📖 IASC (2007) Note d'orientation opérationnelle pour la désignation des responsables de groupes sectoriels pour les urgences en cours
<http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=32>
- 📖 IASC (2007) Note d'orientation opérationnelle pour la désignation des responsables de groupes sectoriels pour les nouvelles urgences majeures
<http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=30>
- 📖 IASC – *What is the IASC?* (Qu'est-ce que l'IASC ?)
- 📖 IASC (2009) *Guidance for Humanitarian Country Teams* (Note d'orientation pour les équipes pays humanitaires)
<http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=26>
- ⇒ Site principal pour des informations sur l'IASC :
<http://www.humanitarianinfo.org/iasc>
- ⇒ Site contenant des informations de base sur le système des Nations unies et son rôle dans le secours humanitaire :
<http://www.un.org/fr/globalissues>
- ⇒ Site web pour OCHA en tant que coordinateur de l'aide humanitaire :
<http://ochaonline.un.org/Coordination/tabid/1085/Default.aspx>

1.3 Initiatives mondiales dans l'ensemble du cluster

1.3.1 Responsabilité cluster

Les responsables de *cluster* mondial désignés sont chargés de garantir une meilleure prévisibilité et préparation sur l'ensemble du système et de fournir une intervention coordonnée interorganisations dans leur domaine d'activité particulier. De manière plus spécifique, ils sont responsables de mettre en place et de maintenir de vastes partenariats au sein de leur *cluster* respectif, impliquant un engagement concerté dans trois grands domaines :

Mise en place de normes et de principes

- ✓ consolidation et diffusion de normes ; le cas échéant, élaboration de normes et principes ; identification de « pratiques exemplaires ».

Développer la capacité d'intervention

- ✓ formation et développement de systèmes aux niveaux local, national, régional et international
- ✓ mise en place et maintien d'une capacité d'appoint et d'un registre de personnel déployable
- ✓ mise en place et maintien de stocks de matériel

Assistance opérationnelle

- ✓ évaluation des besoins pour la capacité humaine, financière et institutionnelle
- ✓ préparation et planification à long terme des situations d'urgence
- ✓ garantir l'accès à l'expertise technique appropriée
- ✓ plaidoyer et mobilisation des ressources
- ✓ mise en commun des ressources et garantir la complémentarité des efforts par le biais de meilleurs partenariats.

Ils doivent rendre compte de leur performance à ce poste au coordinateur des secours d'urgence. Les responsables de *cluster* mondial se rencontrent régulièrement lors de réunions annuelles, auxquelles participent également leurs donateurs et l'équipe de travail de l'IASC sur l'approche *cluster*, afin de décider les progrès, succès et défis de la mise en œuvre de l'approche *cluster*.

I.3.2 Principes directeurs et élaboration de politiques

Les principes qui guident l'action humanitaire internationale, y compris le développement et la mise en œuvre de l'approche *cluster*, sont définis par les **Responsables de l'IASC**. Les Responsables de l'IASC sont les directeurs des organisations de l'IASC. Ils se réunissent deux fois par an sous la présidence du coordinateur des secours d'urgence.

Les Responsables de l'IASC sont soutenus par le groupe de travail de l'IASC qui se compose des directeurs des programmes d'urgence des organisations de l'IASC ou leurs homologues.

Les organes subsidiaires de l'IASC

Les organes subsidiaires de l'IASC contribuent à développer des orientations politiques ou opérationnelles pour l'action humanitaire. Ils servent également de lien entre les secours d'urgence et les activités de relèvement et de développement à plus long terme. Leur travail sert souvent de base aux discussions du groupe de travail de l'IASC et à terme aux décisions de l'IASC.

Les organes subsidiaires de l'IASC

Sous-groupes de travail	Procédure d'appel global Télécommunications d'urgence Genre et action humanitaire Préparation aux situations d'urgence et planification des mesures d'urgence
Groupes de travail	Changement climatique VIH et situations humanitaires Financement humanitaire Groupe restreint sur l'espace humanitaire Gestion de l'information Relever les défis humanitaires dans les zones urbaines Évaluation des besoins L'approche <i>cluster</i>
Groupes de référence	Santé mentale et soutien psychosocial dans des situations d'urgence

Orientation de politique

Les recommandations opérationnelles sur différents aspects de l'approche *cluster* sont mises au point par l'IASC en collaboration avec OCHA. De précédents domaines de préoccupation ont inclus la gestion de l'information, le travail avec les autorités nationales et l'organisation de dernier recours. L'IASC élabore également des recommandations thématiques sur la politique humanitaire en réponse à des questions soulevées par l'intermédiaire des organes subsidiaires, des groupes de travail et des membres de l'IASC. Ces recommandations peuvent être fournies sous forme de lignes directrices, manuels, listes de contrôle ou matériel de communication comme des articles de plaidoyer et des affiches.

1.3.3 Développement des capacités

Tous les *clusters* s'engagent à développer des capacités mondiales d'intervention interorganisations. Depuis 2008, on suppose que les futurs **frais encourus dans le cadre du développement des capacités seront absorbés** dans les programmes et budgets réguliers des responsables de *cluster* mondial et des partenaires de *cluster*.

Grâce aux fonds initiaux pour le développement des capacités, la plupart des *clusters* ont aujourd'hui une meilleure connaissance des ressources humaines, matériels et capacités techniques au niveau mondial ainsi que des points faibles de leurs *clusters* respectifs. En conséquence, l'élaboration de normes communes, l'harmonisation des outils et lignes directrices, la facilitation des programmes de formation et la mise en place de mécanismes de capacité d'appoint et de réserve ont progressé.

En 2007, un rapport sur le développement de la capacité mondiale a noté des améliorations dans la plupart des *clusters* au niveau de : la mise en commun des connaissances et le partage de pratiques exemplaires, la planification d'urgence et l'utilisation plus efficace des ressources. Les responsables de *cluster* mondial en particulier ont noté que les efforts d'établissement de partenariats au niveau mondial ont conduit à **une évolution des attitudes et à une meilleure collaboration sur le terrain**.

Parallèlement aux efforts de développement des capacités spécifiques au *cluster*, OCHA a mis au point un certain nombre de stages de formation génériques en collaboration avec l'IASC.

1.3.4 Évaluation des besoins et gestion de l'information

Un groupe de travail de l'IASC sur l'évaluation des besoins (NATF) a été créé en juillet 2009. Son objectif global était d'harmoniser et de promouvoir les initiatives d'évaluation des besoins intersectorielles. Son premier programme de travail a produit les résultats suivants :

- orientation opérationnelle pour diriger et coordonner les évaluations de besoin
- renforcement de la capacité d'évaluation des besoins, y compris (i) intégration de l'évaluation des besoins dans la planification des préparatifs, (ii) mise en place d'un registre d'évaluation des besoins et (iii) formation sur l'évaluation des besoins
- meilleure gestion de l'information et des données dont le développement d'un site web sur l'évaluation des besoins
- gestion efficace du groupe de travail sur l'évaluation des besoins, y compris mobilisation des ressources et mise en place de synergies avec des initiatives pertinentes.

De même, le groupe de travail sur la gestion de l'information de l'IASC a pour but de renforcer l'échange d'informations interorganisations avant et pendant les urgences. Ses activités incluent l'élaboration de conseils et d'outils pour faciliter l'application de la note d'orientation opérationnelle de l'IASC sur la gestion de l'information (voir section 5.2 pour plus d'informations) ; le développement des capacités pour soutenir la gestion de l'information sur le terrain et le développement d'une plateforme web commune pour faciliter la coordination inter-cluster en réponse aux urgences.

1.3.5 Étude et évaluation permanentes

Les responsables de l'IASC et d'OCHA ont dirigé un **processus officiel d'évaluation et d'apprentissage suite à la mise en œuvre de l'approche cluster** qui a commencé en 2007 par le premier volet d'une évaluation en deux parties. À ce jour, les résultats ont contribué à développer des orientations opérationnelles supplémentaires et à s'intéresser et à investir davantage dans les domaines qui présentent des faiblesses comme la coordination humanitaire, la gestion de l'information et le relèvement précoce.

Ce processus officiel a été complété par un éventail d'études interorganisations, spécifiques au cluster et au pays et l'étude sur les « ONG et le Projet de réforme humanitaire » de 2009. Cette étude est incluse dans la liste des « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Évaluation de l'approche cluster

Cette étude de 2007 cherchait à évaluer les résultats dans divers domaines : comment les lacunes avaient été comblées, l'amélioration du partenariat et des capacités d'intervention, l'amélioration de l'intégration des thèmes transversaux, l'amélioration des processus d'évaluation et de la planification des interventions et un leadership plus responsable et mieux à même de rendre des comptes. Les principales conclusions de cette évaluation étaient les suivantes :*

- Davantage d'efforts sont mis en œuvre pour identifier et tenter de solutionner les lacunes dans la programmation sectorielle.
- On observe un leadership plus fort et plus prévisible sur les secteurs mais aucune amélioration n'a été notée au niveau de la responsabilité de rendre des comptes et la viabilité du concept d'organisation de dernier recours suscite de graves inquiétudes.
- La préparation et la capacité d'appoint ont progressé sur le terrain mais le système n'a pas encore eu à relever le défi d'urgences simultanées, sur une grande échelle.
- On note une légère amélioration au niveau des partenariats mais sans avantages significatifs pour les participants d'ONG locales.
- Il est possible d'améliorer l'efficacité et de réduire les frais de transaction en tirant des enseignements d'expériences de *cluster* passées et en investissant dans de meilleures techniques de recrutement et dans la formation sur les compétences de coordination.
- L'établissement de priorités en matière de planification stratégique au niveau du pays s'est amélioré, surtout lorsqu'il est soutenu par un mécanisme de fonds commun.
- L'engagement des États hôtes a eu des résultats mitigés et a souffert dans l'ensemble d'une orientation stratégique insuffisante.
- La performance des *clusters* individuels a été variée au niveau mondial et national.

La seconde phase de l'évaluation, dont la publication est prévue pour 2010, s'est penchée sur l'impact de l'approche *cluster* sur les vies et le relèvement des populations affectées.

* A Stoddard et al, *Cluster Approach Evaluation Report (Rapport d'évaluation sur l'approche cluster)*, 2007

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 IASC (2009) *ToR of the IASC Needs Assessment Task Force (Termes de références du groupe de travail sur l'évaluation des besoins d'IASC)*
- 📖 Projet ONG et réforme humanitaire (2009) *Rapport de synthèse : Revue de l'engagement des ONG vis-à-vis du processus de réforme humanitaire*
<http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-about-default>
<http://www.icva.ch/ngosandhumanitarianreform.html>

1.4 Co-responsabilité du Cluster Éducation

1.4.1 Accord de co-responsabilité pour le Cluster Éducation mondial

En décembre 2006, les responsables de l'IASC approuvèrent la recommandation d'appliquer l'approche *cluster* au secteur de l'éducation. Cette décision donna lieu à un accord de co-responsabilité entre l'UNICEF et Save the Children. Ensemble, les deux organisations sont tenues de rendre des comptes à l'IASC et dirigent le travail du cluster au niveau mondial et souvent national et soutiennent l'engagement des partenaires par l'intermédiaire du groupe de travail du *Cluster Éducation*.

L'UNICEF et Save the Children s'engagent ensemble à faire progresser les droits des enfants à la survie, à la protection, au développement et à la participation conformément à la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant de 1989. Les deux organisations orientent leurs efforts sur la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement d'ici à 2015 et la collaboration avec le gouvernement et d'autres partenaires. Ce travail couvre entre autres la fourniture d'une aide humanitaire et d'un plaidoyer en faveur des droits de l'enfant dans des situations d'urgence et la période de transition post-crise y compris l'éducation.

Le rôle de l'UNICEF dans le domaine de l'éducation

L'UNICEF travaille dans plus de 150 pays et entretient des rapports officiels spéciaux de longue durée avec les gouvernements. Il dispose de fortes capacités institutionnelles au niveau mondial, régional et national pour la préparation aux situations d'urgence, les politiques humanitaires, les interventions humanitaires d'ampleur et la coordination interorganisations. De plus, l'UNICEF peut fournir des capacités opérationnelles et techniques,

notamment en matière de ressources humaines, de fourniture et de logistique, de mobilisation de financement, de plaidoyer et de communication. Le rôle de l'UNICEF en tant que co-responsable du *Cluster Éducation* au niveau mondial et dans de nombreux cas, au niveau national, fait partie intégrante de ses principes directeurs exposés dans les « Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire » (CCC), sa stratégie actuelle pour l'éducation (2006–15) et son orientation sur l'égalité.

Le rôle de Save the Children dans l'éducation

Save the Children a des activités dans plus de 120 pays et dispose de capacités institutionnelles aux niveaux mondial, régional et national pour l'intervention d'urgence, la politique humanitaire et la collaboration avec les partenaires humanitaires et de développement. Elles incluent des capacités opérationnelles et techniques, notamment des capacités d'appoint et de formation pour le personnel d'urgence qui peuvent être mobilisées pour servir le *cluster*. De plus, Save the Children milite intensivement au niveau mondial en faveur de l'éducation des enfants dans des états fragiles affectés par les conflits par le biais de sa campagne « Éduquer pour l'avenir ».

Protocole d'accord sur la co-responsabilité

Le partenariat de co-responsabilité entre l'UNICEF et Save the Children est régi par un protocole d'accord. Le groupe directeur du *Cluster Éducation* est responsable de gérer le partenariat et de surveiller les progrès et les réalisations du *cluster* surtout du point de vue du rôle du bureau du *Cluster Éducation*. Les responsabilités et obligations de rendre des comptes du comité directeur incluent la fourniture de recommandations au bureau du *Cluster Éducation*, l'obtention d'un financement pour une coordination efficace du *cluster*, l'étude de la mise en application des plans de travail et de la réalisation des objectifs du *cluster*, le suivi du budget et l'examen de propositions ou de documents de politique clés relatifs au *cluster*. Il comprend deux cadres de direction de Save the Children et deux de l'UNICEF.

Une note d'orientation conjointe sur la création et la direction du *Cluster Éducation* soutient le développement continu de l'accord de co-responsabilité au niveau national. Cette note d'orientation est présentée à la section 2.2. Les co-responsables du *cluster* travaillent en collaboration étroite avec le groupe de travail du *Cluster Éducation*.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  Global Education Cluster (2009) *Country-level Guidance on Education Cluster Establishment and Leadership (Orientations nationales sur la création et la direction du Cluster Éducation)*, UNICEF et Save the Children
-  IASC Note d'orientation sur la mise en oeuvre de l'approche de responsabilité sectorielle

1.5 Structure et soutien au niveau mondial

1.5.1 Groupe de travail du Cluster Éducation

Le groupe de travail du *Cluster Éducation* est une plateforme composée de représentants d'organisations qui concentrent leurs efforts sur la préparation, les interventions dans les situations d'urgence et le relèvement précoce dans le domaine de l'éducation. Il est possible d'obtenir une liste à jour des organisations et individus qui composent le groupe de travail du *Cluster Éducation* auprès du bureau du *Cluster Éducation*.

L'objectif du groupe de travail du *Cluster Éducation* est de réunir un large éventail de partenaires de *cluster* et de renforcer la capacité et la continuité du travail du *cluster*. L'engagement solide et constant des partenaires :

- contribue aux capacités techniques, opérationnelles et de direction du *cluster* ; et
- permet au personnel des organisations partenaires de *cluster*, au niveau mondial et national, de mieux comprendre ce qu'est le *cluster* et de lui apporter leur soutien.

Le groupe de travail du *Cluster Éducation* élabore la stratégie et le plan de travail du *Cluster Éducation* mondial et le met en œuvre par le biais d'une série d'équipes de travail et de groupes thématiques.

1.5.2 Bureau du Cluster Éducation

Le bureau du *Cluster Éducation* à Genève est le principal mécanisme par le biais duquel l'UNICEF et Save the Children s'acquittent de leurs responsabilités en tant qu'organisations responsables du *cluster mondial*. Il regroupe du personnel de l'UNICEF et de Save the Children et doit rendre des comptes au groupe directeur de l'assistance technique,

administrative et de gestion qu'il fournit au *cluster*. Vous trouverez des informations plus détaillées sur le personnel du Bureau du Cluster Éducation à la section Cluster Éducation du site web OneResponse : <http://oneresponse.info/GLOBALCLUSTERS/EDUCATION/Pages/default.aspx>

La mise en œuvre de la stratégie du *cluster* est également soutenue au niveau mondial et régional par les organisations responsables de *cluster* ; en particulier le personnel régional chargé de l'éducation dans les situations d'urgence de l'UNICEF et les personnes de référence au niveau mondial de Save the Children. Leurs attributions consistent entre autres à fournir une orientation opérationnelle et à soutenir le développement des capacités pour les *clusters* au niveau national.

En gros, les responsabilités du Bureau du Cluster Éducation sont les suivantes :

- ✓ gestion des partenariats et groupes de travail des *clusters*, y compris représentation du *cluster* lors de réunions et d'événements ;
- ✓ fourniture d'un soutien technique et opérationnel aux *clusters* nationaux ;
- ✓ s'assurer le concours d'OCHA et d'autres *clusters* et parties prenantes sur le développement de l'action humanitaire et de politiques associées ;
- ✓ administration et coordination du travail du *cluster*, y compris organisation de réunions, demande d'aide, gestion des connaissances, gestion du site web et développement d'autres ressources, développement de plans, budgets et études relatifs au *cluster*, suivi des progrès, dépenses, impact et enseignements tirés.

1.5.3 Objectifs et activités

La **vision** du Cluster Éducation mondial est un monde dans lequel **toutes les personnes affectées par des crises humanitaires ont un accès équitable à l'éducation dans un environnement sûr et protecteur.**

Cette vision reflète l'engagement des *clusters* à soutenir l'Éducation pour tous et englobe la nécessité de faciliter l'inclusion, la qualité et la pertinence dans le cadre d'un accès équitable à l'éducation. Elle incarne les principes de l'éducation en tant que droit fondamental de l'être humain et élément fondamental de l'intervention humanitaire et l'importance de l'éducation pour faciliter la protection physique, la stabilité sociale et le rétablissement psychologique au cœur d'une crise.

Le **but** du *Cluster Éducation* mondial est de permettre une intervention **prévisible, bien coordonnée qui réponde aux préoccupations en matière d'éducation des populations affectées par les crises humanitaires.**

Le *Cluster Éducation* interviendra dans tous les grandes urgences à la demande du coordinateur humanitaire et lorsque l'ampleur de l'urgence dépasse les capacités d'intervention des autorités nationales. Pour permettre des interventions prévisibles, bien coordonnées et complètes lors de crises humanitaires, le *cluster* mondial et les *clusters* nationaux individuels participeront activement à l'établissement de partenariats, à la collecte et au partage d'informations, à la préparation d'appels et au soutien de mesures d'atténuation des crises, de préparation et de planification d'urgence.

Un soutien en matière de développement des capacités et une assistance technique continue seront fournis aux *clusters* nationaux et aux autorités de l'éducation dans les situations d'urgence là où l'approche *cluster* a été mise en place. Dans les lieux où le secteur de l'éducation ou les mécanismes de coordination de gestion de catastrophe existants sont actifs, le soutien visera à s'assurer que ces institutions et structures ont des capacités suffisantes.

Lors d'urgences d'apparition soudaine, la priorité immédiate consiste à cerner avec précision les besoins, à établir un plan d'intervention, à coordonner des activités inter-organisations et à mobiliser des ressources. Après l'intervention initiale et dans les crises chroniques à plus long terme, l'objectif est de travailler avec les autorités nationales pour garantir une intervention d'ampleur et l'élargissement ou la reprise rapides de l'enseignement.

Plan stratégique 2011–2013 du Cluster Éducation

Pour atteindre l'objectif du *Cluster Éducation*, le groupe de travail du *Cluster Éducation* a mis au point un plan stratégique dont l'objectif est de **renforcer les capacités d'enseignement au niveau du pays, pour favoriser la préparation, l'intervention et le relèvement suite aux crises humanitaires.**

Accroître la capacité nationale est la meilleure méthode sur la durée pour répondre aux priorités pédagogiques relatives aux besoins et aux droits à l'éducation dans des activités de préparation, d'intervention, de relèvement et

de réduction des risques. L'approche *cluster* qui vise à renforcer la capacité concerne deux grands groupes de parties prenantes. Premièrement, les capacités des parties prenantes existantes telles que les autorités de l'éducation, les autorités de gestion des catastrophes et d'autres acteurs de l'éducation locaux, nationaux et internationaux. Deuxièmement, la capacité des *clusters* de l'éducation au niveau national, y compris les organisations co-responsables, les partenaires de *cluster* et le personnel de coordination de *cluster*. Les besoins en matière de capacités seront définis au niveau national en fonction d'une urgence donnée et de la nécessité de garantir la sécurité des enfants et des jeunes et la restauration des services éducatifs.

Le plan stratégique du *Cluster Éducation* pour 2011–2013 peut être trouvé dans la section Ressources supplémentaires à la fin de cette section.

1.5.4 Soutien mondial supplémentaire pour l'éducation dans les situations d'urgence

En plus du soutien du bureau du *Cluster Éducation* et des deux responsables du *cluster* mondial, d'autres partenaires de *cluster* offrent également un soutien pour la gestion et la coordination de l'éducation dans les situations d'urgence. Ce soutien porte entre autres sur les domaines spécifiques suivants :

- ✓ conseils sur l'interprétation et la mise en œuvre des normes mondiales et des thèmes transversaux
- ✓ fourniture de boîtes à outils et de ressources pour soutenir la coordination de l'éducation dans les situations d'urgence, les thèmes transversaux et la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme.
- ✓ formation des instructeurs et ateliers et matériel visant à développer les capacités
- ✓ fourniture de matériel de formation (pour les formateurs et les participants) pour l'éducation dans les situations d'urgence y compris les normes minimums de l'INEE, les thèmes transversaux et l'éducation dans les situations d'urgence
- ✓ accès à une expertise spécialisée par le biais de mécanismes de capacité d'appoint

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 *Global Education Cluster Strategic Plan 2011–2013, Final Version 18 March 2011 (Plan stratégique 2011–2013 du Cluster Éducation)*
- ⇒ Pages concernant le Cluster Éducation mondial sur le site web OneResponse :
<http://onerresponse.info/GLOBALCLUSTERS/EDUCATION/Pages/default.aspx>
- ⇒ Pages concernant le Cluster Éducation mondial sur le site web de la réforme humanitaire :
<http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=115>
- ⇒ Les équipes de travail de l'INEE fournissent une aide pour les thèmes transversaux :
http://www.ineesite.org/index.php/post/tt_overview/

2

Le *Cluster Éducation* au niveau du pays

- 2.1 Mise en œuvre au niveau du pays**
- 2.2 Gestion de la relation de co-responsabilité**
- 2.3 Rôle d'un Coordinateur du *Cluster Éducation***
- 2.4 Structure et fonctions du *cluster***
- 2.5 Autorités nationales et partenaires du *cluster***
- 2.6 Coordination avec d'autres acteurs**

Ce chapitre souligne les principales considérations opérationnelles et de coordination qui doivent être prises en compte lors de la création d'un *Cluster Éducation* et pour aborder la question de l'éducation dans les situations d'urgence pour tous les groupes d'âge. Il fournit des recommandations pour les Coordinateurs qui débutent dans ce rôle et traite plus spécifiquement des responsabilités du Coordinateur du *Cluster Éducation*⁶ dans les domaines suivants :

- soutien des autorités dans leur intervention d'urgence en assumant la responsabilité globale de la coordination du *cluster* ou en aidant le gouvernement à s'en charger
- travail en relations étroites avec les partenaires du *cluster* clés, notamment les autorités gouvernementales, les responsables de l'éducation, les organisations non-gouvernementales internationales et locales (ONG), l'UNICEF, Save the Children et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et s'assurer que des liens sont établis avec d'autres *clusters* pertinents et des groupes de secteur de l'éducation
- soutien de la capacité des *clusters* sous-nationaux et s'assurer qu'il existe une communication claire et efficace entre le *cluster* national et sous-national.

⁶ *Cluster Éducation* mondial, *Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation*, 29 mai 2009

Points clés

- Une coordination efficace du *cluster* n'est possible qu'avec l'aide et la coopération continues de l'organisation/des organisations responsable(s) du *Cluster* et de tous les partenaires du *cluster*.
- L'engagement actif des autorités gouvernementales de l'éducation à tous les niveaux est essentiel aux activités de préparation, d'intervention et de relèvement du *cluster* dans les situations d'urgence.
- Assurez-vous que des mécanismes efficaces sont en place pour faciliter l'interaction et l'échange d'informations réguliers entre les *clusters* nationaux et sous-nationaux, et avec OCHA et d'autres *clusters*.

2.1 Mise en œuvre au niveau du pays

2.1.1 Création du *cluster*⁷

Les responsables nationaux de Save the Children et de l'UNICEF (le cas échéant) sont chargés de recommander la création d'un *Cluster Éducation* et de mettre en place des accords de direction et de coordination pour le *cluster*. Ils doivent le faire en consultation avec leurs homologues nationaux, d'autres partenaires de l'éducation et le coordinateur humanitaire/coordinateur résident. Dans certains pays, l'identité de l'organisation/des organisations responsable(s) du *Cluster Éducation* aura parfois été décidée à l'avance dans le cadre du plan de préparation aux situations d'urgence ou de la planification des mesures d'urgence.

Dans les pays où un groupe de travail sur le secteur de l'éducation existe, il faut s'efforcer de faire participer le groupe à la réduction des risques de catastrophe et aux efforts de planification et de préparation aux situations d'urgence afin qu'une fois le *cluster* créé, son intervention soit plus efficace. Une fois créé, le *cluster* doit établir des liens non seulement avec d'autres *clusters* dans l'ensemble du système humanitaire mais aussi avec des structures de coordination de l'éducation existantes.

⁷ Basé sur les Recommandations nationales du *Cluster Éducation* mondial sur la création et la direction du *Cluster Éducation*

Dans la pratique, une analyse conjointe rapide doit être effectuée afin de décider si un *cluster* est requis ou non. Les questions clés à considérer sont les suivantes :

- Y a-t-il des écarts en matière de prestation de services d'éducation en raison de l'urgence ?
- La préparation et la réponse en matière d'éducation en situations d'urgence sont-elles déjà adéquatement coordonnées par un organisme dirigé par le gouvernement national ?
- Y a-t-il un mécanisme de coordination du secteur de l'éducation existant capable d'organiser la préparation et la réponse aux situations d'urgence ?
- Le fait de coordonner la préparation et la réponse par le biais du système humanitaire présente-t-il des avantages ? (c'est-à-dire liens avec d'autres *clusters*, participation à des Flash Appeals ou à des processus d'appels globaux)
- D'autres secteurs ont-ils officiellement adopté l'approche *cluster* ?

Cette analyse devrait être utilisée pour fournir une recommandation au coordinateur humanitaire/résident au sujet de la création d'un *Cluster Éducation*. Il pourra être nécessaire de faire pression en faveur de la création d'un *cluster* et/ou pour le financement d'une intervention dans le domaine de l'éducation. De plus, il doit être indiqué clairement, dès le départ, à toutes les parties prenantes du secteur de l'éducation que le *cluster* est limité dans le temps et devrait s'intégrer à un mécanisme de coordination durable pour le secteur.

2.1.2 Priorités immédiates lors de la création du *cluster*

Lors de la création du *cluster*, les priorités immédiates dépendront de la nature et de l'ampleur de l'urgence et du moment auquel le Coordinateur arrive.

Dans les pays sujets aux catastrophes qui sont très bien préparés et qui ont une grande expérience au niveau du pays ainsi que des systèmes d'intervention bien établis, il est possible que certaines des priorités exposées ci-dessous aient déjà été traitées ou que le Coordinateur ait déjà un rôle opérationnel dans le pays.

Cette section concerne essentiellement les situations d'urgence à grande échelle et d'apparition soudaine lorsqu'un Coordinateur est envoyé spécifiquement pour coordonner et gérer l'éducation dans le cadre d'une intervention d'urgence.

Dans de telles situations, le Coordinateur arrive ou prend généralement son poste de deux à cinq jours après la déclaration de l'urgence. Avant son arrivée, un représentant de l'organisation responsable de *cluster* devra assumer le rôle du Coordinateur.

Informations essentielles pour la préparation et pense-bête

- ✓ une carte fiable du pays et des zones affectées
- ✓ les derniers rapports de situation d'OCHA et d'autres *clusters*/secteurs
- ✓ plans d'urgence nationaux existants ainsi que pour le secteur de l'éducation.

Autres informations de référence :

- ⇒ <http://oneresponse.info/GlobalClusters/Pages/default.aspx>
- ⇒ <http://www.worldbank.org/education/edstats>

Liste de contrôle pour les premières 48 heures

La liste de contrôle ci-dessous énumère les priorités types, pour les premières 48 heures, d'un nouveau Coordinateur qui arrive dans un pays.

Liste de contrôle du Coordinateur pour les premières 48 heures

1. **Organiser une réunion de mise au courant** avec le représentant **de l'organisation/des organisations responsable(s) du cluster** et le coordinateur temporaire, y compris sur la sécurité et une mise à jour sur la situation d'urgence en cours.
2. **Localiser le co-responsable**, en cas de partage des responsabilités (voir section 2.2) et se mettre d'accord sur les grandes responsabilités de chacun pour gérer le *cluster*.
3. **Organiser une réunion avec OCHA** afin de découvrir les données secondaires disponibles, les accords de coordination inter-organisations existants, le rôle du gouvernement, les accords de financement en commun et les systèmes de gestion de l'information/ des connaissances, par ex. contacts, sources d'information, cartographie des capacités initiales (« qui fait quoi, où » – 3W).

suite

Liste de contrôle du Coordinateur pour les premières 48 heures suite

4. **Localiser les partenaires gouvernementaux et s'entretenir avec eux** (au sein du Ministère de l'Éducation et d'autres ministères et services pertinents) et obtenir des informations sur les structures de coordination/prise de décision existantes, les systèmes de gestion de l'information, les normes nationales en matière d'éducation le cas échéant, les capacités et ressources et les informateurs clés aux niveaux national et sous-national.
5. Prendre **des dispositions nécessaires pour obtenir des locaux à usage de bureaux/hébergement**, transport, équipements.
6. **Rencontrer des représentants de partenaires clés du secteur de l'éducation** (Nations unies et ONG).
7. **Revoir les dernières informations** sur la situation, par ex. rapports de situations, évaluations, plans d'urgence nationaux.
8. **Participer à des réunions générales de coordination** afin d'obtenir des informations et d'établir des contacts, par ex. réunions de coordination inter-organisations présidées par le coordinateur humanitaire/coordonateur résident, réunions de coordination avec le gouvernement ou réunions convoquées pour les ONG mettant en place des actions de terrain.
9. **Localiser des listes de communication existantes** pour le secteur de l'éducation et obtenir des détails sur les voies de communication ou les organismes de coordination existants au sein du secteur.
10. **Organisation d'une réunion de coordination du Cluster Éducation**, par ex., ordre du jour, affiche avec informations de contact et lieu.
11. **Participation aux processus d'évaluation des besoins initiaux**, par ex., ce qui est organisé, par qui, où et les capacités disponibles.
12. **Planifier les actions** et les priorités de la première semaine.

Une bonne partie des premières 48 heures sera consacrée à établir des contacts et à rassembler des informations. Pour utiliser ce temps le mieux possible, réfléchissez bien à l'identité des personnes qui doivent être consultées et aux informations requises en priorité.

Contacts initiaux – que devez-vous savoir ?

- ✓ Quelle est la situation actuelle de l'urgence et la situation de l'intervention ?
- ✓ Quelles informations sur la situation pré-crise et sur la situation actuelle sont déjà disponibles et où peut-on les trouver ? Les sources d'informations ont-elles été affectées ? Les données sur les apprenants, les enseignants et autres personnels de l'éducation ont-elles été systématiquement ventilées par sexe (et par âge dans le cas des apprenants) ?
- ✓ Quel rôle le gouvernement a-t-il adopté et qui sont les principales parties prenantes gouvernementales dans le secteur de l'éducation au niveau national et sous-national ?
- ✓ Quelles sont les meilleures sources d'informations pertinentes et à jour sur la situation d'urgence générale et les besoins et capacités dans le secteur de l'éducation ?
- ✓ Quels sont les mécanismes de coordination de l'éducation existants et qui les dirige ?
- ✓ Y a-t-il un plan de préparation aux situations d'urgence ou une planification de mesures d'urgence au niveau gouvernemental et/ou inter-organisations ?
- ✓ Quelles sont les organisations clés dans le secteur de l'éducation, où sont-elles et quel est leur niveau de connaissance et leurs capacités en matière d'éducation dans les situations d'urgence ?
- ✓ Qui sont les contacts pour d'autres *clusters* pertinents, par ex. Eau, Assainissement, Hygiène (WASH), Santé, Protection, Abri ?

2.1.3 Les premières réunions du cluster

La première réunion du *cluster* devrait être organisée dès que possible afin d'établir les connaissances sur les capacités disponibles et pour servir de base à l'évaluation des besoins conjoints et à la planification de l'intervention. Il pourra être nécessaire de faire appel à l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, ou à d'autres partenaires, pour trouver un lieu convenable et établir des contacts avec des partenaires clés du secteur de l'éducation.

Les évaluations de *cluster*⁸ ont également mis en exergue les difficultés qui se posent pour impliquer les organisations nationales et locales lors de l'organisation des réunions de *cluster*. Certains *clusters* ont remarqué que le fait d'utiliser une affiche de contact pour le *cluster*, qui fournit les coordonnées du Coordinateur et d'autres membres du personnel, contribue à mieux faire prendre conscience de l'existence de la réunion et à établir des contacts avec des partenaires de *cluster* éventuels. Le matériel de communication comme les affiches, les messages électroniques, l'ordre du jour des réunions etc. doivent être traduits dans la/les langue(s) locale(s) le cas échéant.

La fréquence des réunions dépendra de la nature et de l'ampleur de l'urgence ainsi que de la structure du *cluster*. Cependant, dans les premiers jours d'une urgence d'apparition soudaine, il est probable que des réunions nationales et sous-nationales aient lieu quotidiennement, à une heure qui convient aux partenaires du *cluster* comme de bonne heure le matin ou le soir. Il pourra être prudent de programmer différents types de réunions des jours différents, par exemple, alterner les réunions axées sur le partage d'informations et les réunions de liaison avec des partenaires clés. Au cours de la période d'intervention, la fréquence de ces réunions pourra passer à plusieurs fois par semaine puis à une fois par semaine. Des réunions sous-nationales pourront se poursuivre plus régulièrement.

L'ordre du jour des premières réunions sera similaire et certains points pourront être couverts au cours d'autres réunions de comités ou de groupes de travail.

⁸ Stoddard, A. (2007) *Cluster Approach Evaluation Report (Rapport d'évaluation sur l'approche cluster)*, 2007

Points à l'ordre du jour de la première réunion du Cluster Éducation

- ✓ **Mot de bienvenue** et présentations (si possible, en vue du nombre de participants).
- ✓ Présenter **l'objectif et les attentes** du *cluster* et le rôle et la fonction du Coordinateur du *cluster*.
- ✓ **Présentation du gouvernement** sur la situation d'urgence et **actions immédiates requises** (en l'absence de partenaires gouvernementaux, ce rôle reviendra au Coordinateur du *cluster*).
- ✓ Échange initial **d'informations 3W** et établissement d'une liste des besoins d'informations permanents.
- ✓ Identification des **besoins** d'éducation connus et **lacunes dans l'intervention** du *cluster*.
- ✓ Commencer à organiser **des réunions urgentes des groupes de travail** (par ex. pour étudier les mécanismes de coordination de *cluster* sous-nationaux, organiser le processus d'évaluation rapide, réfléchir aux normes du *cluster*).
- ✓ Se mettre d'accord sur la fréquence des réunions du *cluster*, d'autres **modes de communication** (listes de diffusion de courrier électronique, contacts SMS, etc.) et la langue de communication.

S'assurer que l'ordre du jour de la réunion est convenu par avance avec le Ministère de l'éducation. Proposer de présider la réunion mais s'assurer qu'un représentant haut placé du Ministère de l'éducation est présent. Ils pourront répondre à beaucoup de questions.

Gérer les premières réunions du cluster

Présider les premières réunions du *cluster* sera sans doute difficile en raison du large éventail de partenaires dont les niveaux de connaissance et de compréhension au sujet de l'approche *cluster* pourront être très différents. Le tableau ci-dessous présente quelques-uns des problèmes les plus fréquents et des stratégies possibles pour les résoudre. Des recommandations détaillées sur la façon d'organiser et de gérer ces réunions sont également fournies à la section 4.3.

Problèmes fréquents	Stratégies éventuelles pour les résoudre
<ul style="list-style-type: none"> X les participants à la réunion connaissent mal et sont peu motivés par l'approche <i>cluster</i> X les priorités et demandes d'informations et d'action sont très diverses X peu de soutien de la part du gouvernement X informations très contradictoires et prévisions divergentes en matière de besoins et de nécessité d'intervention X nécessité de gérer un grand nombre de participants à la réunion X l'identité des participants à la réunion change en permanence X problèmes linguistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ établir un contact immédiat avec les partenaires gouvernementaux et les rencontrer avant la réunion ✓ demander aux représentants du gouvernement de présider la réunion ou, s'ils préfèrent, de la co-présider ✓ mettre au courant les participants avant la réunion (en leur fournissant l'ordre du jour, les recommandations de l'IASC sur l'approche <i>cluster</i>, les termes de référence provisoires du <i>cluster</i>) ✓ établir immédiatement des règles de base ✓ parvenir rapidement à un accord sur la structure du <i>cluster</i> et le mécanisme de coordination pour faciliter une prise de décision rapide ✓ établir clairement ce que les partenaires attendent du <i>cluster</i>, ce que le <i>cluster</i> attend des partenaires et ce que les partenaires attendent les uns des autres ✓ afficher les informations disponibles sur qui fait quoi, où (3W) et les mettre à jour et les compléter au cours de la réunion ; cela pourra éviter de perdre du temps à faire le tour de la salle pour obtenir des mises à jour, surtout s'il y a un grand nombre de participants ✓ inviter de nouvelles organisations à expliquer brièvement qui elles sont et ce qu'elles font ✓ renvoyer les partenaires aux procès-verbaux et documents d'informations précédents (par ex : recommandations de l'IASC, normes minimales du Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE), termes de référence du <i>cluster</i>) pour obtenir des informations de référence et consulter les décisions prises à ce jour ; cela évite de perdre du temps à revenir sur des discussions et décisions précédentes ✓ transmettre rapidement les procès-verbaux de réunion et les points d'action associés à tous les partenaires de <i>cluster</i> après les réunions ✓ s'assurer que des mécanismes de traduction efficaces sont en place afin que tous les partenaires puissent pleinement participer aux réunions.

2.1.4 Planification permanente des activités du cluster

Calendrier de la première semaine

Préparer un calendrier des activités couvrant environ la première semaine contribuera à intégrer les nombreuses exigences et délais et à éviter que des priorités soient oubliées. Il est possible que certaines activités aient déjà été entreprises ou commencées par le Coordinateur temporaire/précédent et le calendrier devra être modifié au quotidien une fois dans le pays.

Le plan d'activités type ci-dessous indique la succession et le type d'activités qui peuvent être requises dans les sept premiers jours qui suivent une urgence d'apparition soudaine.

Activités à réaliser avant la fin de la première semaine de présence dans le pays

	Nombre de jours approximatifs après le début de la catastrophe						
	1	2	3	4	5	6	7
Orientation							
Présentation du secteur de l'éducation et des efforts de coordination initiaux du représentant de l'organisation/des organisation(s) responsable(s) du cluster ou du précédent coordinateur							
Présentation de la situation d'urgence, du contexte local, des stratégies du gouvernement et des donateurs, des politiques nationales et des normes fondamentales							
Établissement de relations avec les parties prenantes du cluster							
Réunions permanentes avec les parties prenantes : gouvernement (ministères responsables, services particuliers), donateurs, ONG internationales, organisations locales, autres clusters, et personnes de référence appropriées sur des thèmes transversaux, si disponibles.							
Réunions inter-organisations et réunions avec OCHA							
Collecte d'informations sur les partenaires du cluster par l'intermédiaire d'une cartographie initiale « Qui, Quoi, Où » (3W)							

suite

Activités à réaliser avant la fin de la première semaine de présence dans le pays suite

	Nombre de jours approximatifs après le début de la catastrophe						
	1	2	3	4	5	6	7
Mise en place du cluster							
Décider qui va être responsable du <i>cluster</i> et convenir rôles et responsabilités avec l'organisation/les organisations responsable(s) du <i>cluster</i>							
Organiser la première réunion du <i>cluster</i> au niveau national							
Identifier les coordinateurs/personnes de référence au niveau sous-national							
Réunions de coordination du <i>cluster</i> (nationales et sous-nationales)							
Réunions de consultation ou de groupe de travail en petit comité (pourront être nécessaires pour faciliter la prise de décision ou faire progresser le travail sur des tâches spécifiques)							
Présentation de la structure du <i>cluster</i> et besoins en matière d'aide administrative, logistique et technique spécialisée							
Accord sur les termes de référence du <i>Cluster Éducation</i> et mécanismes de coordination aux niveaux national et sous-national							
Mise en place des systèmes opérationnels							
Logistique : communications (internet, téléphone, radio), transport, espace de bureaux et lieu de réunion.							
Installation de systèmes de communication et de gestion de contacts (listes e-mail, groupe sur Google, site web)							
Établir des systèmes de gestion de l'information et adaptation d'outils standards							
Recherche de personnel, traducteurs.							
Planification et établissement de rapports							
Rédaction du plan d'intervention stratégique initial (trois à quatre semaines) avec stratégies, objectifs, indicateurs principaux en se basant sur les normes minimales de l'INEE							
Rédaction et diffusion de rapports de situation quotidiens et participation aux rapports de situation inter- <i>cluster</i> d'OCHA							

Évaluations et mobilisation des ressources								
Identification de priorités immédiates et vitales, par exemple, enlèvement des enfants sur le chemin de l'école, mines								
Préparation pour une évaluation conjointe rapide des besoins								
Clarification des données de référence, des propositions d'évaluation et des besoins relatifs aux Flash Appeals/fonds central d'intervention d'urgence avec OCHA								
Cartographie des capacités existantes dans le pays y compris les ressources humaines, les fournitures et équipements, les donateurs et les opportunités de financement.								
Processus d'évaluation rapide conjointe des besoins (soit inter-clusters soit spécifique au Cluster Éducation)								
Analyse des écarts et hiérarchisation des besoins et des projets de financement des partenaires								
Contribution aux Flash Appeals et au fonds central d'intervention d'urgence								

Planification d'activités à plus long terme

Élaborer un plan d'activités à plus long terme sera utile pour :

- ✓ gérer des tâches multiples
- ✓ intégrer les questions thématiques et transversales
- ✓ mettre en évidence les opportunités d'activités conjointes intra et inter-clusters, par exemple, réunions, évaluations, visites de terrain, suivi, examen, formation
- ✓ considérer en amont la planification de la transition
- ✓ établir des priorités adéquates dans des zones géographiques spécifiques
- ✓ identifier les compétences et capacités requises et déléguer des tâches dans la mesure du possible?
- ✓ fournir une direction claire pour les partenaires du cluster.

Ce processus devrait compléter des activités stratégiques de planification d'intervention pour garantir que des aspects opérationnels du cluster sont mis en place conformément aux besoins de coordination de l'éducation dans les interventions d'urgence, par ex. systèmes de gestion de l'information, communication avec des clusters sous-nationaux et structures de coordination.

La liste de contrôle des *Stratégies pour la coordination inter-organisations au sein d'un Cluster Éducation* de l'INEE, qui est incluse dans les « Ressources supplémentaires » ci-dessous, est un outil utile pour aider à planifier les activités du cluster.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 IASC (2006) *Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle*
- 📖 Groupe de travail de l'INEE sur les normes minimales (2006) *Strategies for Inter-agency Coordination within an Education Cluster (Stratégies pour la coordination inter-organisations au sein du Cluster Éducation)*
- 📖 UNICEF (2006) *Education In Emergencies: A Resource Toolkit (Éducation dans les situations d'urgence : une boîte à outils de ressources)*, Bureau régional pour l'Asie du Sud conjointement avec le siège de New York
- 📖 Nicolai, S (2003) *Education In Emergencies: A tool kit for starting and managing education in emergencies (Éducation dans les situations d'urgence : une boîte à outils pour lancer et gérer l'éducation dans des situations d'urgence)*, Save the Children
- ⇒ Site web informel établi par un réseau de coordinateurs du cluster : <http://www.clustercoordination.org>

2.2 Gestion de la relation de co-responsabilité

2.2.1 Gérer la co-responsabilité au niveau national

Il existe plusieurs types d'accords de co-responsabilité pour le *cluster* au niveau national. Vous trouverez des informations à jour dans les pages du site web OneResponse relatives au *cluster* à l'adresse suivante : <http://www.oneresponse.info/GlobalClusters/Education/Pages/default.aspx>

De même, les accords de co-responsabilité ou de facilitation varieront au niveau sous-national et les responsabilités pourront être assumées par un certain nombre de partenaires différents du *cluster*.

Recommandations au niveau du pays pour l'établissement et la direction du Cluster Éducation

En plus de la proposition de créer un *Cluster Éducation*, un accord de leadership clair devrait également être présenté au coordinateur humanitaire/coordinateur résident. Cette proposition doit être préparée en collaboration entre Save the Children et l'UNICEF et d'autres parties prenantes du secteur de l'éducation. Le document *Country-level Guidance on Education Cluster Establishment and Leadership (Recommandations nationales sur la création et*

la direction du Cluster Éducation) du Cluster Éducation mondial (inclus dans les « Ressources supplémentaires » citées à la fin de cette section) fournit des recommandations sur les considérations clés qui devraient être prises en compte dans le processus et propose trois modèles de leadership différents :

a) Co-responsabilité

L'UNICEF et Save the Children ou une autre organisation responsable désignée, assument la responsabilité conjointe du *cluster*. Les directeurs des deux organisations partagent la responsabilité de rendre des comptes sur leur fonction de direction. Les coordinateurs et autre personnel de soutien du *cluster* dépendent de l'organisation qui les emploie mais doivent rendre compte aux deux directeurs d'organisations du bon fonctionnement du *cluster*. Les décisions clés sont prises conjointement et approuvées par les deux organisations. Les tâches de coordination au jour le jour sont réparties comme convenu et les deux organisations jouent en commun le rôle d'organisation de dernier recours.

b) Organisation responsable unique

Dans ce cas, une seule organisation est responsable, éventuellement à tour de rôle (en changeant, par exemple, tous les six mois).

- L'UNICEF assume les fonctions d'organisation responsable et lorsque Save the Children a une présence dans le pays, elle participe en tant que partenaire du *cluster*. Par le biais du directeur de l'organisation, l'UNICEF assume toutes les responsabilités de rendre des comptes du responsable de *cluster*.
- Save the Children assume les fonctions d'organisation responsable et l'UNICEF participe en tant que partenaire du *cluster*. Par le biais du directeur de l'organisation, Save the Children assume toutes les responsabilités de rendre des comptes du responsable de *cluster*.
- Une autre organisation assume les fonctions d'organisation responsable et l'UNICEF et Save the Children agissent en tant que partenaires du *cluster*. Cette situation survient lorsqu'une autre organisation a une forte présence dans le domaine de l'éducation et que ni l'UNICEF ni Save the Children ne sont présents et actifs dans le secteur ; cette situation surviendra par exemple dans le cas d'un *cluster* sous-national.

L'organisation responsable désignée assume toutes les responsabilités de l'organisation de dernier recours.

c) Le Ministère de l'éducation en tant que co-responsable

Lorsque le Ministère de l'Éducation accepte de se charger de la coordination d'une intervention en matière d'éducation dans une situation d'urgence, il peut assumer la responsabilité officielle du *cluster* en tant que co-responsable. Dans ce cas, l'UNICEF, Save the Children ou d'autres parties prenantes du secteur de l'éducation ont pour rôle de soutenir le Ministère de l'éducation. Les organisations doivent s'assurer que les responsabilités de rendre des comptes du *cluster* sont claires.

Exemple : Co-responsabilité au Sri Lanka

L'UNICEF avait été désignée en tant qu'organisation responsable de *cluster* pour le *Cluster Éducation*, mais suite à des problèmes de visa, elle n'a pas pu mettre en place de coordinateur. Les directeurs d'organisation de l'UNICEF et de Save the Children décidèrent ensemble que Save the Children fournirait le coordinateur étant donné qu'elle disposait du financement et du personnel nécessaires. L'UNICEF a pu fournir un soutien au coordinateur grâce à un membre du personnel national qui avait déjà de bons contacts avec le Ministère de l'Éducation.

Dans cet exemple, l'UNICEF est restée la figure de proue du *cluster* dans les réunions de haut niveau avec le Ministère de l'Éducation et dans le cadre de l'équipe humanitaire de pays. Cependant, la mise en place de l'intervention de *cluster* et la coordination entre les *clusters* national et sous-national furent prises en charge par le coordinateur employé par Save the Children. Étant donné que Save the Children et l'UNICEF ont de bons rapports professionnels et s'étaient mis d'accord sur les rôles et responsabilités de chacun et sur la structure du *cluster*, les acteurs impliqués avaient une vision très claire de leurs objectifs et responsabilités.

Source : Sparkes, J. (2009) *Setting Up and Running an Education Cluster – A Rough Guide (Mise en place et gestion du Cluster Éducation – guide succinct)*

Étapes de la mise en place d'accords pour la responsabilité du cluster

- ✓ Évaluer la présence, la capacité, l'ampleur et la nature des relations de travail existantes entre les organisations internationales clés et le gouvernement national dans le secteur de l'éducation aux niveaux national et sous-national.

- ✓ En fonction de la présence, de la capacité et des relations existantes et en collaboration avec le Bureau du *Cluster Éducation* mondial (ECU) et le coordinateur humanitaire/résident, décider s'il y aura :
 - un accord de co-responsabilité
 - une seule organisation responsable de *cluster*
 - si le Ministère de l'éducation sera co-responsable.
- ✓ Sur la base de l'accord de responsabilité convenu, décider comment la responsabilité de rendre des comptes de l'organisation responsable de *cluster* sera gérée, notamment comment elle rendra compte de ses actes au Coordinateur humanitaire/résident et à l'équipe humanitaire de pays. Par exemple, lorsque deux organisations se partagent la responsabilité du *cluster*, comment leurs responsabilités seront réparties ou partagées.
- ✓ Préparer un protocole d'accord qui identifie clairement les rôles et responsabilités des deux organisations responsables du *cluster* (le cas échéant). Voir *Sample MoU for a Country-level Education Cluster Co-Lead Arrangement (Protocole d'accord type pour un accord de co-responsabilité du Cluster Éducation au niveau du pays)* dans les « Ressources supplémentaires » données à la fin de cette section.
- ✓ Clarifier spécifiquement comment les deux organisations responsables du *cluster* vont s'acquitter de la mission d'organisation de dernier secours qui incombe à l'organisation responsable de *cluster*.
- ✓ Diffuser les détails de l'accord de responsabilité conclu parmi tous les partenaires du *cluster*, OCHA et d'autres *clusters* et groupes de travail thématiques transversaux, le cas échéant.
- ✓ En fonction de la capacité et de l'expérience du personnel de pays au sein de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* et d'autres partenaires du *cluster*, ou par le biais de la capacité d'appoint et de déploiement du partenaire, passer des accords de recrutement et de déploiement pour le(s) coordinateur(s) et tout autre personnel clé du *cluster* ou experts.

Rôles et responsabilités de la gestion du cluster

Le Coordinateur peut être soit un membre du personnel existant de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* ou un nouveau membre du personnel spécialement recruté pour le poste. En fonction des besoins en ressources humaines, il est également possible qu'un coordinateur soit nommé respectivement par chaque organisation responsable de *cluster*. Il pourra également être nécessaire de créer des postes supplémentaires comme celui de Responsable de l'information.

Quelle que soit la structure nationale de dotation en personnel du *cluster*, des lignes hiérarchiques et de mise en œuvre de la responsabilité claires devront

être définies pour tout le personnel du *cluster*. Ceci est tout particulièrement important lorsque deux organisations partagent la responsabilité du *cluster* et qu'il n'y a qu'un seul coordinateur ou lorsque chaque organisation responsable de *cluster* possède un coordinateur.

Le Coordinateur dépend du directeur de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* à laquelle/auxquelles il est tenu de rendre des comptes sur toutes les questions qui ont trait au *cluster* et sur la capacité de l'organisation responsable de *cluster* à remplir ses obligations. Parfois, on demandera également au Coordinateur de fournir des rapports directement au coordinateur humanitaire/résident lors de réunions de coordination inter-clusters.

La **lettre adressée conjointement par les organismes chefs de file sectoriels à leurs directeurs ou représentants dans les pays** (que vous trouverez dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section) expose les obligations génériques de rendre des comptes de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* et du/des coordinateur(s) vis-à-vis du coordinateur humanitaire/résident et d'autres partenaires du *cluster* :

- ✓ Les directeurs de l'organisation/des organisations responsable(s) de *cluster* au niveau national ont la double responsabilité de représenter à la fois les intérêts de leur propre organisation et du/des *cluster(s)* qu'ils dirigent lors des réunions de l'équipe humanitaire de pays (ou équivalent) et dans d'autres forums pertinents. L'idéal serait que cette double responsabilité soit inscrite dans leur description de postes et prise en compte dans l'évaluation de leur performance.
- ✓ Bien que les coordinateurs soient responsables de la gestion des *clusters* au jour le jour, ce sont les directeurs de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* qui doivent au bout du compte rendre des comptes au coordinateur humanitaire/résident sur les responsabilités qui leur incombent en tant qu'organisation responsable de *cluster*.
- ✓ Les coordinateurs doivent faire preuve de neutralité et représenter le *cluster* dans son ensemble plutôt qu'agir en tant que représentants de leur propre organisation. Un moyen de garantir cette séparation des rôles est de nommer à la fois :
 - un coordinateur spécial sans responsabilités propres à l'organisation, et
 - une personne de référence de *cluster* différente pour l'organisation qui puisse représenter l'organisation et participer au travail du *cluster* sur un pied d'égalité avec d'autres partenaires du *cluster*.

Ces dispositions devront être décidées au cas par cas par chaque organisation responsable de *cluster* en fonction des ressources disponibles, de la situation en matière de sécurité et d'autres facteurs pertinents.

- ✓ Lorsque des coordinateurs spéciaux sont nommés, leur responsabilité de représenter le *cluster* dans le respect de la neutralité devrait être reflétée dans la description de leur poste et l'évaluation de leur performance. Si l'organisation responsable de *cluster* ne peut pas nommer un coordinateur spécial, la personne à qui l'on confie la responsabilité de coordonner le *cluster* au niveau du pays aura la double responsabilité de représenter à la fois les intérêts du *cluster* et les programmes de sa propre organisation dans les forums pertinents. Cette double responsabilité devrait être inscrite dans sa description de poste et prise en compte dans l'évaluation de sa performance.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 IASC (2006) *Termes de références génériques pour les responsables de cluster au niveau national*
<http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=39>
- 📖 IASC (2008) *Operational Guidance on the Concept of Provider of Last Resort (Recommandations opérationnelles sur le concept d'organisation de dernier recours)*
- 📖 Cluster Éducation mondial (2011) *Country-level Guidance on Education Cluster Establishment and Leadership (Recommandations nationales sur la création et la direction du Cluster Éducation)*, UNICEF et Save the Children
- 📖 Cluster Éducation mondial (2009) *Annex 9: Sample MoU for a Country-level Education Cluster Co-Lead Arrangement (Annexe 9 : protocole d'accord type pour un accord de co-responsabilité du Cluster Éducation au niveau du pays)*
- 📖 Lettre adressée conjointement par les organismes chefs de file sectoriels à leurs directeurs ou représentants dans les pays
[http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Cluster%20Lead%20Agencies%20joint%20letter%20on%20dual%20responsibility%20\(French%20version\),%20November%202009.pdf](http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Cluster%20Lead%20Agencies%20joint%20letter%20on%20dual%20responsibility%20(French%20version),%20November%202009.pdf)
- ⇒ Site web de l'UNICEF, section éducation : pour des mises à jour, ressources et enseignements tirés :
<http://www.unicef.org/french/education/index.php>
- ⇒ Site web de Save the Children :
http://www.savethechildren.net/alliance_fr/what_we_do/edu_work.html

2.3 Rôle du Coordinateur du Cluster Éducation

2.3.1 Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation

Le rôle du Coordinateur est de diriger et de faciliter le processus qui garantira une intervention cohérente et efficace en matière d'éducation dans les situations d'urgence, en mobilisant les partenaires du *cluster* afin qu'ils agissent d'une manière stratégique. Les fonctions du Coordinateur recourent en grande partie celles de l'organisation responsable de *cluster*.⁹

Les responsabilités exactes du Coordinateur dépendront de la nature et de l'ampleur de l'urgence, du rôle et de la capacité du gouvernement national et de la communauté internationale. Les compétences clés requises d'un Coordinateur sont exposées dans le tableau ci-dessous et la liste complète de ses attributions se trouve dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

On peut classer les responsabilités du Coordinateur dans trois domaines principaux :

- coordination au sein du mécanisme du *cluster* entre le coordinateur humanitaire/résident, d'autres *clusters*, OCHA et les donateurs
- liaison et coopération avec les autorités gouvernementales, principalement le Ministère de l'éducation
- coordination, partage d'informations et soutien des partenaires de *cluster*.

2.3.2 Les défis clés du rôle

Les études inter-organisations sur l'approche *cluster* et les études menées par les *clusters* individuels¹⁰ ont mis en exergue un certain nombre de défis clés relatifs au rôle du Coordinateur :

- le temps requis pour gérer efficacement le rôle de coordination du *cluster*
- l'importance et la difficulté de maintenir une séparation entre les rôles lorsque le Coordinateur occupe ces fonctions en plus d'un rôle opérationnel existant au sein de l'organisation responsable de *cluster*, par exemple, au sein de l'équipe du programme sur l'éducation existant
- la difficulté de parvenir à une collaboration inter-*clusters* efficace

⁹ Exposées dans IASC (2006) *Termes de références génériques pour les chefs de file sectoriels (« Cluster leads ») au niveau national*
<http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=39>

¹⁰ Houghton, R (2008) *Education Cluster: Country Level Lessons Learned. (Cluster Éducation : les enseignements tirés au niveau du pays)*

Compétences fondamentales requises du Coordinateur du Cluster Éducation

Basées sur la valeur :

- engagement vis-à-vis du droit des enfants et des jeunes à l'éducation dans les situations d'urgence et reconnaissance de la nécessité d'inclure l'éducation en tant qu'intervention de première phase dans les situations d'urgence
- capacité de faire abstraction des intérêts de sa propre organisation et de travailler de manière impartiale en desservant tous les partenaires du cluster sur un pied d'égalité.
- sait faire preuve d'intégrité et cherche à atteindre les normes personnelles et professionnelles les plus élevées.

Facilitation et coordination :

- démontre qu'il est capable de travailler avec un groupe divers de parties prenantes et de favoriser le consensus et le travail en commun
- expérience de coordination de haut niveau et présidence de réunions

Communication :

- capacité de présenter efficacement des idées de manière claire, concise et convaincante
- sait écouter et admettre les perspectives et points de vue des autres.

Capacité de prise de décision :

- identifie des questions clés dans une situation complexe et prend des décisions efficaces et réalistes basées sur des déductions logiques, ses expériences et les conséquences.

Humanitaire:

- démontre sa compréhension de l'architecture de l'intervention humanitaire internationale, des mécanismes de coordination, de la réforme et de l'action humanitaires.
- comprend les mécanismes du financement humanitaire (par ex. processus d'appels globaux [CAP], fonds central d'intervention d'urgence [CERF] et Flash Appeals)
- comprend les principes humanitaires et est capable de les appliquer.

Plaidoyer :

- excellentes compétences de plaidoyer, en particulier défense de la fourniture de services d'éducation dans des situations de crises humanitaires.

Planification et élaboration de stratégies :

- capacité de travailler et de planifier au niveau stratégique et opérationnel
- comprend les opportunités de mettre en place des interventions humanitaires intégrées ou transversales avec d'autres secteurs et clusters
- capacité d'identifier et d'établir les liens pertinents entre intervention d'urgence, relèvement, transition et développement
- comprend la nécessité et les opportunités d'intégrer efficacement des thèmes transversaux pertinents, y compris relatifs au genre.

- pour le *Cluster Éducation*, la difficulté de défendre la cause de l'éducation dans les situations d'urgence en tant que question humanitaire prioritaire auprès d'OCHA et des donateurs.

L'avantage d'avoir un coordinateur spécial pour relever ces défis a également été souligné dans les études de *cluster* et dans la *Lettre adressée conjointement par les organismes chefs de file sectoriels à leurs directeurs ou représentants dans les pays qui se trouve dans* (les « Ressources supplémentaires » à la fin de la section 2.2).

Le rôle de conciliateur

Pour mobiliser efficacement de nombreux partenaires, le *cluster* doit fonctionner d'une façon qui respecte les rôles, responsabilités et missions des différentes organisations humanitaires. Pour ce faire, le Coordinateur doit agir comme un représentant neutre ou « conciliateur » et appuyer les besoins de tous les partenaires du *cluster* plutôt que de servir ou d'avoir un parti pris pour les intérêts de sa propre organisation.

Cette approche implique que le Coordinateur n'ait aucun rôle de programmation opérationnelle ou d'allocation de fonds au sein de sa propre organisation et qu'il exerce son poste de coordination du *cluster* à plein temps. Bien entendu, cela ne sera pas toujours le cas et cela dépendra du type et de l'ampleur de la crise et de la phase dans laquelle elle se trouve.

Parmi les domaines particulièrement sensibles, on peut citer l'établissement de priorités et la sélection de projets à inclure dans les appels de fonds concertés, l'allocation de ressources et de domaines opérationnels et le degré d'influence de l'organisation responsable de *cluster* et d'autres partenaires du *cluster* plus puissants au sein de la structure de prise de décision du *cluster*.

La crédibilité du Coordinateur dépend en grande partie de sa capacité à jouer le rôle de « conciliateur ». L'une des façons les plus efficaces d'y parvenir est de s'assurer que tous les acteurs humanitaires ont l'opportunité de participer pleinement et dans une même mesure à la direction, aux stratégies et aux activités du *cluster*.

Responsabilité sans autorité

Le rôle principal du Coordinateur est d'aider le gouvernement à mettre en place une intervention prévisible et coordonnée en matière d'éducation. Cependant cette responsabilité ne s'accompagne pas de l'autorité d'obliger les partenaires du *cluster* à se conformer aux mesures de coordination convenues, par exemple, adhérer aux besoins d'informations du *cluster* et aux normes minimales convenues.

Une telle conformité n'est possible que s'il y a participation et engagement véritables des principaux partenaires du secteur de l'éducation et le soutien proactif de l'organisation/des organisation(s) responsable(s) du *cluster* à travailler dans les limites du *cluster* et à fournir un soutien opérationnel. Cette exigence est confirmée dans le document *Country-level Guidance on Education Cluster Establishment and Leadership (Recommandations nationales sur la création et la direction du Cluster Éducation)* du Cluster Éducation mondial (que vous trouverez dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de la section 2.2).

La réalisation des résultats souhaités dépendra également de la compétence du Coordinateur dans différents domaines : direction claire et leadership collaboratif, facilitation de négociations permanentes et échange efficace d'informations et aide aux partenaires du *cluster* à atteindre leurs propres objectifs.

Conseils pour travailler dans une organisation responsable de *cluster*

- ✓ **Clarifier le rôle et l'autorité du coordinateur** vis-à-vis/en rapport avec les autres membres du personnel de l'organisation responsable de *cluster* et en particulier du personnel travaillant dans le(s) programme(s) d'éducation nationaux existant(s). Cela peut réduire les risques de malentendus sur l'établissement de priorités, la sélection, le financement et le suivi et l'évaluation des projets d'éducation gérés par l'organisation responsable de *cluster*.
- ✓ **Participer aux réunions du personnel et de l'équipe de direction** au sein de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* pour nouer des relations avec le personnel de l'organisation.
- ✓ Prévoir une **séance de formation pour le personnel de l'organisation responsable de *cluster* sur l'approche *cluster***, le rôle de responsabilité ou de co-responsabilité de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* et le rôle du coordinateur du Cluster Éducation.
- ✓ Traiter **le représentant pays/le chef hiérarchique en allié** pour garantir un soutien approprié pour les opérations de *cluster*.

2.3.3 Autre personnel du cluster

Dans la plupart des cas, le Coordinateur sera soit un membre du personnel du *cluster* nommé spécialement à ce poste, soit un membre d'une équipe de coordination à temps partiel qui couvre l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*. Cependant, dans les deux cas, le Coordinateur devra s'appuyer sur l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* et les partenaires du *cluster* pour obtenir de l'aide sur le plan administratif et logistique, en matière d'expertise technique (éducation d'urgence et thèmes transversaux) et pour des fonctions spécialisées comme la gestion de l'information, la gestion des connaissances, le plaidoyer et les communications.

La seule façon de gérer efficacement la coordination du *cluster* est de se faire aider !

Par conséquent, qu'il soit responsable de personnel de *cluster* spécialement recruté ou qu'il travaille aux côtés d'experts détachés par des partenaires du *cluster*, un élément du rôle du Coordinateur impliquera l'orientation, la direction et le soutien d'autres personnes. Le personnel international et national qui est recruté pour le *cluster* dépendra du Coordinateur et pourra devoir lui rendre des comptes. People In Aid a mis au point une excellente boîte à outils en ligne offrant outils et recommandations pour gérer les gens dans les situations d'urgence : <http://www.managing.peopleinaid.org/>

Soutien dans les domaines d'expertise technique

Il est possible qu'une aide spécialisée soit requise pour certains aspects des programmes d'éducation dans les situations d'urgence comme le développement de la petite enfance ou une meilleure construction des écoles. Il en est de même des thèmes transversaux prioritaires comme le genre, le VIH et SIDA ou la réduction des risques de catastrophes.

Dans de tels cas, il pourra être préférable de traiter des activités détaillées comme l'établissement de normes, la planification et la coordination par le biais de groupes de travail techniques plus restreints, dirigés par une organisation ou une personne du *cluster* qui possède les compétences et l'expérience particulières appropriés. Cependant, il est important de s'assurer que ces questions ne sont pas cataloguées comme devant être traitées exclusivement par experts. Pour éviter cela, il convient de s'assurer que les conclusions des discussions du groupe de travail sont pleinement intégrées à l'ordre du jour des réunions du *cluster*.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

 Cluster Éducation mondial (2009) *Termes de référence pour le coordinateur du cluster éducation*

2.4 Structure et fonctions du cluster

Les dispositions qui seront prises pour organiser la structure du *cluster* dépendront de la présence et de l'efficacité des mécanismes de coordination existants, en particulier ceux du gouvernement et de l'ampleur, de la phase et de la durée anticipée de l'urgence. Dans certains pays, il pourra y avoir un *cluster* déjà en place reconnu par l'IASC, tandis que dans d'autres un autre mécanisme de coordination de secteur pourra être présent. Le Coordinateur devra tout mettre en œuvre pour soutenir et développer les structures qui sont déjà en place et encourager les partenaires de *cluster* à faire de même.

Questions clés concernant la mise en place d'un mécanisme de coordination approprié

- Existe-t-il déjà un forum de coordination de l'éducation et qui le dirige ?
- Ce forum a-t-il la capacité, l'expérience et les ressources de répondre aux besoins de coordination d'une intervention pour l'éducation en situations d'urgence ?
- Ce forum est-il ouvert à l'approche *cluster* et aux principes généraux de l'éducation dans les situations d'urgence ?
- Ce forum représente-t-il les intérêts de toutes les parties prenantes dans le domaine de l'éducation ?
- Le forum peut-il être facilement élargi pour répondre aux besoins de coordination dans les situations d'urgence et aux responsabilités de rendre des comptes de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* dans le domaine de l'éducation ?
- Dans le cas contraire, est-il possible de répondre à tout besoin de coordination supplémentaire par le biais de mesures supplémentaires plutôt que par une structure séparée ?

Quelle que soit la structure adoptée, elle doit être suffisamment flexible pour s'adapter à toutes les étapes de l'intervention d'urgence, par exemple, pouvoir être élargie pendant les activités de secours initiales puis réduite lorsque le *cluster* fusionne ou se retire progressivement (voir la section 7.5 pour plus de détails sur la phase de retrait progressive).

Dans les cas d'une intervention d'urgence sur une grande échelle, comme le tremblement de terre du Pakistan, une coordination nationale et sous-nationale sera requise :

- **Niveau national** – principalement liaison à haut niveau et prise de décision stratégique
- **Niveau(x) sous-national/aux** – principalement pour la coordination des activités de planification et d'intervention.

Dans les urgences moins importantes, il est possible que la coordination ait lieu entièrement à un niveau.

Pour être efficaces, tous les niveaux de coordination s'appuient sur des rôles et responsabilités clairs et un échange d'informations et des communications efficaces entre eux. Parmi les points que le Coordinateur doit garder à l'esprit pour **définir une structure de cluster appropriée** :

- ✓ comment la structure se rattachera-t-elle aux structures gouvernementales et la nécessité de fournir un soutien aux partenaires gouvernementaux à tous les niveaux et de maintenir une interaction régulière avec eux
- ✓ dans la phase de secours initiale, l'importance d'établir des mécanismes de coordination aussi près que possible de la zone affectée
- ✓ compréhension des différentes capacités et contraintes opérationnelles pour la coordination du *cluster* au niveau sous-national
- ✓ nécessité de soutenir à la fois la préparation et l'intervention pour l'éducation en situation d'urgence
- ✓ l'importance de voies de communication et de moyens de partage de l'information clairs aux différents niveaux de la structure et entre les niveaux
- ✓ la nécessité de définir clairement les rôles et responsabilités des partenaires du *cluster* et d'un leadership puissant à tous les niveaux
- ✓ développer la capacité disponible du gouvernement et des partenaires du *cluster* en définissant des rôles de leadership et en allouant des rôles et responsabilités à tous les niveaux
- ✓ garantir des liens efficaces à tous les niveaux avec d'autres *clusters* et une coordination avec des partenaires qui ne participent pas directement au *cluster*.

2.4.1 Structures de coordination au niveau national

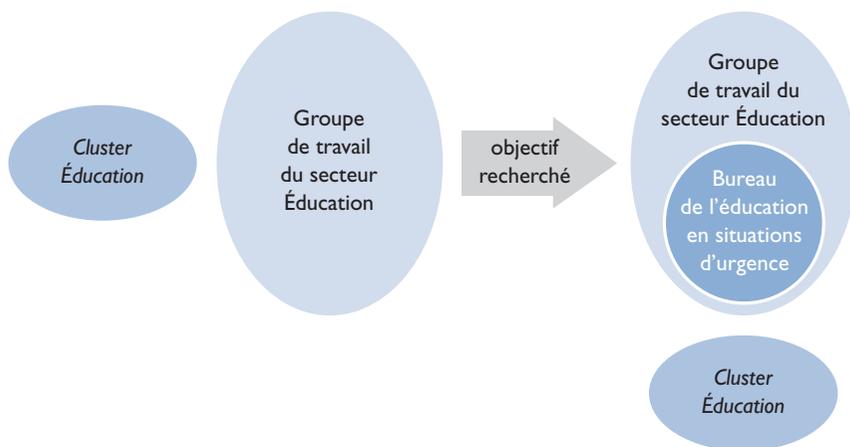
La coordination au niveau national se concentre sur les aspects stratégiques de la programmation du *cluster* et contribue à la cohérence de l'intervention humanitaire globale. Pour ce faire, la structure du *cluster* au niveau national doit permettre :

- ✓ une collaboration étroite avec les autorités d'éducation nationales et d'autres services gouvernementaux
- ✓ la participation des partenaires du *cluster* pour permettre la création d'une base de partenariat large
- ✓ une interaction régulière avec l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, l'équipe humanitaire de pays et d'autres *clusters* pour garantir une coordination inter-*clusters* efficace
- ✓ un accès raisonnable aux zones affectées pour faciliter une prise de décision informée et une communication et un échange d'informations efficaces avec des *clusters* et acteurs au niveau sous-national.

Chaque urgence et contexte national sont différents et la structure du *cluster* doit être adaptée conformément aux mécanismes de coordination de l'éducation existants. En règle générale, il y a deux modèles idéaux qui sont applicables dans des situations où il y a un *cluster* et un groupe de travail existant dans le secteur de l'éducation. Les modèles sont directement dépendants du type d'urgence et du niveau de stabilité au sein du gouvernement/pays.

Réfléchissez bien au choix de l'emplacement des réunions de coordination du *cluster* au niveau national. Il doit s'agir d'un lieu sûr mais qui puisse être assez facilement accessible à tous les partenaires, notamment les ONG locales. Il est également souhaitable qu'il soit séparé des bureaux de l'organisation/des organisations responsable(s) de *cluster* et des partenaires gouvernementaux tout en étant géographiquement proche.

Un modèle progressif pour les catastrophes naturelles



a) Le cluster en tant que sous-groupe du groupe de travail du secteur éducation

Le modèle ci-dessus représente la situation idéale dans des contextes de post-catastrophe naturelle où au départ, les interactions du *cluster* avec un groupe de travail du secteur éducation dirigé par le gouvernement pouvaient être limitées. Cependant, au fil du temps, le niveau d'interaction augmente régulièrement jusqu'à ce que toutes les fonctions du *cluster* finissent par être intégrées au sein du groupe de travail du secteur éducation. À ce stade, le *cluster* se sera potentiellement transformé en un bureau de l'éducation en situations d'urgence ou en unité d'urgence au sein du Ministère de l'éducation. Entretemps, l'organisation/les organisations responsable(s) de *cluster*, le Coordinateur et les partenaires du *cluster* feront partie d'une structure de *cluster* indépendante et travailleront en collaboration étroite avec le groupe de travail du secteur de l'éducation existant.

Ce modèle sera plus fréquent après une catastrophe naturelle lorsque le gouvernement bénéficie d'un niveau de capacité et de légitimité accrus. Au bout du compte, le *cluster* pourrait être inclus en tant que sous-groupe du groupe de travail du secteur éducation tel qu'indiqué dans le diagramme.

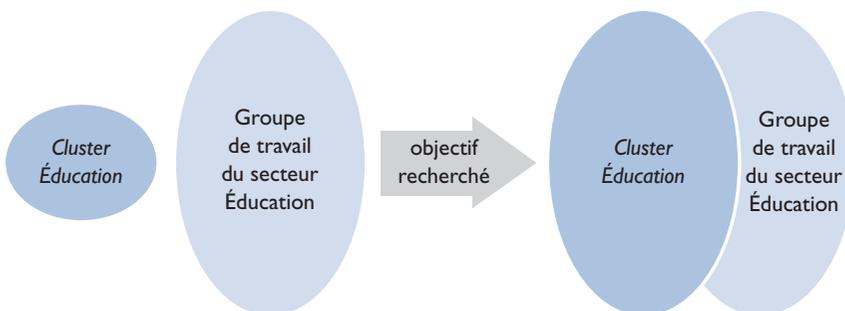
À plus long terme, si une catastrophe naturelle survient, le *cluster* pourra être activé en tant que sous-groupe du groupe de travail du secteur éducation. Lorsque la catastrophe ou les efforts de relèvement associés sont en grande

partie terminés, le *cluster* peut devenir inactif jusqu'à ce qu'il soit nécessaire de le réactiver. Pendant cette période, les priorités relatives à la planification d'urgence et à la préparation aux catastrophes peuvent être prises en charge par le groupe de travail du secteur de l'éducation, ce qui garantira la durabilité et l'inclusion des éléments d'éducation dans les situations d'urgence dans la planification à moyen et long terme du secteur de l'éducation.

b) Le *cluster* en tant qu'entité séparée mais recoupant le groupe de travail du secteur éducation

Cette situation surviendra plus souvent dans le cas d'une urgence complexe lorsque le groupe de travail du secteur de l'éducation dirigé par le gouvernement ne peut prendre en charge des priorités et planifier pour l'éducation en situation d'urgence. Dans ce modèle, le *cluster* pourra débiter comme une entité séparée puis progresser jusqu'à un point où le *cluster* et le groupe de travail du secteur éducation ont des rôles clairement définis qui se recoupent dans certains domaines clés. La progression décrite ci-dessus, qui finit par l'intégration du *cluster* dans le groupe de travail du secteur éducation n'est pas toujours idéale, car le *cluster* devra garder sa neutralité et son indépendance.

Un modèle progressif pour les urgences complexes



Dans les situations où l'on considère que le gouvernement a pris parti dans la situation d'urgence, voire même en est complice, le *cluster* devra établir un groupe séparé mais qui recoupe le groupe de travail du secteur éducation comme l'illustre le modèle ci-dessus. Cela permettra au *cluster* de maintenir sa neutralité et la clarté de ses objectifs. L'interaction entre les deux mécanismes de coordination pourra inclure le partage d'informations et l'on pourra

demander aux membres du groupe de travail du secteur éducation de participer aux réunions, aux activités de planification et aux actions du *cluster* (et vice versa).

Structure de coordination au niveau national en Éthiopie

Un système d'équipes spéciales et de groupes de travail sectoriels, coordonné par le gouvernement éthiopien, est en place depuis de nombreuses années. En 2007 avec le soutien de partenaires humanitaires, le gouvernement éthiopien publia une « Note d'orientation pour l'approche *cluster* en Éthiopie ». Elle stipule que les *clusters* seront dirigés par des Ministères sectoriels dont ils seront chargés de développer la capacité, en plus des groupes de travail sectoriels respectifs au niveau fédéral et des bureaux et groupes de travail correspondants aux niveaux régionaux et sous-régionaux.

Le *Cluster Éducation* est le plus récent ajout au « système de *cluster* » en Éthiopie et sa création date d'octobre 2008. Il est co-dirigé par le Ministère de l'Éducation, Save the Children et l'UNICEF, et comprend des partenaires qui soutiennent déjà ou devront soutenir le Ministère de l'éducation pour qu'il fournisse des services d'éducation dans les situations d'urgence.

Source : *Cluster Éducation mondial, Capacity Assessment and Preparedness Pilot in Ethiopia* (Évaluation de la capacité et programme pilote de préparation en Éthiopie), janvier 2009

2.4.2 Coordination au niveau sous-national

La coordination au niveau sous-national se concentre sur les détails de la planification et de la mise en œuvre des activités relatives à l'éducation. Elle implique :

- ✓ le maintien d'une vue d'ensemble de la situation de sécurité et des changements dans le contexte de l'urgence
- ✓ l'évaluation et le suivi des besoins et les progrès de l'intervention en matière d'éducation
- ✓ la cartographie et le suivi des capacités des partenaires en utilisant l'outil Qui, Quoi, Où (3W)
- ✓ l'identification des écarts dans la couverture des besoins et l'examen des stratégies nécessaires pour les combler

- ✓ la communication de décisions clés et d'autres données/informations du *cluster* sous-national au *cluster* national
- ✓ la communication de décisions clés, des détails de ressources disponibles, des recommandations sur la politique et les normes des partenaires du *cluster* national aux partenaires du *cluster* sous-national
- ✓ plaider la cause de l'éducation et les besoins d'éducation en situation d'urgence auprès des autorités de l'éducation de province et du district et d'autres services gouvernementaux, d'autres *clusters* et représentants communautaires
- ✓ promouvoir les normes de *cluster* convenues.

C'est aussi à ce niveau que le relèvement précoce, la préparation aux situations d'urgence et les mesures de développement des capacités sont les plus faciles à réaliser. Une structure de coordination du *cluster* efficace au niveau sous-national permettra de faciliter un bon échange d'informations, le suivi de la situation d'urgence, les progrès de l'intervention en matière d'éducation et le respect des normes convenues.

La structure de la coordination au niveau sous-national en Somalie

En Somalie, le *Cluster Éducation* est co-dirigé au niveau national par l'UNICEF et Save the Children à Nairobi. Des « mini-clusters » ont été mis en place en Somaliland, à Puntland et dans la zone centrale sud, chacun co-dirigé par une personne de référence du gouvernement et l'UNICEF ou une ONG co-responsable.

Un accord similaire de co-responsabilité entre le gouvernement et des co-responsables de l'UNICEF/ONG est en place au niveau sous-national.

Source : *Structure of the Education Cluster Somaliland / Puntland / South Central Zone (Structure du Cluster Éducation Somaliland / Puntland / Zone centrale sud)*, septembre 2008

Un représentant du *cluster* doit être identifié à chaque emplacement clé au niveau sous-national pour agir en tant que Coordinateur au niveau sous-national. Il peut s'agir d'un membre du personnel d'une organisation responsable de *cluster* ou de l'un des autres partenaires du *cluster* opérationnels dans la région. Le Coordinateur au niveau sous-national doit travailler aux côtés d'un homologue des autorités de l'éducation pertinentes de la province ou du

district. La répartition et l'organisation exactes des rôles dépendront de la présence, de la capacité et des ressources disponibles et de l'expérience précédente des organisations dans un lieu donné. Les rôles devront alors être négociés entre le Coordinateur et les partenaires de *cluster* appropriés.

Dans certains pays, comme au Sri Lanka, les accords de coordination sous-nationaux peuvent être très compliqués et varier considérablement d'une région à l'autre en fonction du pays et du contexte de l'urgence.

Assurez-vous qu'une division claire des rôles et responsabilités existe entre les coordinateurs du *cluster* national et sous-national et tout personnel de soutien.

Gérer la communication et l'échange d'information entre les niveaux du cluster

La majorité des informations provenant du *cluster* dont on a besoin pour guider la prise de décision stratégique sera générée au niveau sous-national. De même, les informations et orientations nécessaires pour guider une intervention bien coordonnée doivent être transmises des *clusters* nationaux aux *clusters* sous-nationaux en temps et en heure et de manière appropriée.

Le flux d'information et la communication entre le *cluster* et les partenaires gouvernementaux seront particulièrement intenses au niveau sous-national en raison de l'interaction régulière liée à la gestion des activités d'intervention sur le terrain. Ceci est illustré dans le diagramme schématique ci-dessous.

Cependant, dans la pratique, la communication verticale et l'échange d'informations au sein du *cluster* peuvent être un important maillon faible en raison d'obstacles pratiques rencontrés par les partenaires au niveau sous-national liés au temps, aux moyens de communication, au transport ou à la sécurité. De plus, les partenaires au niveau sous-national risquent d'être rapidement désabusés si leurs besoins en matière d'informations et de ressources ne sont pas satisfaits et si on leur demande des informations considérées comme excessives ou sans objet ou qui ont déjà été fournies par d'autres.

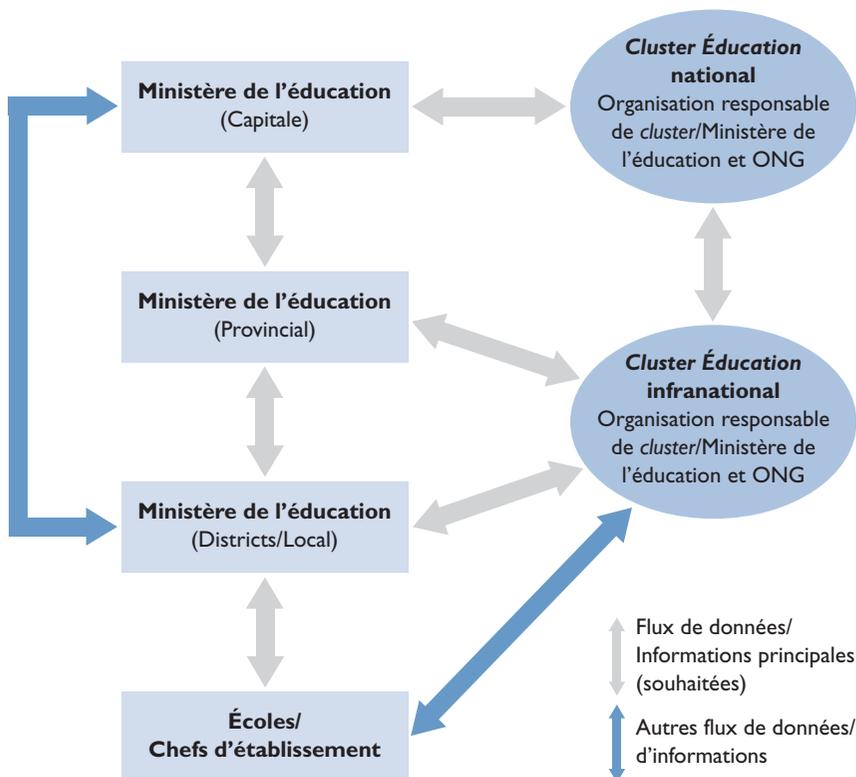
Le Coordinateur peut atténuer ces problèmes de la façon suivante :

- ✓ en profitant autant que possible des structures de communication et de coordination existantes
- ✓ en s'assurant que la communication et l'échange d'informations se font dans les deux sens, afin que les coordinateurs sous-nationaux et les partenaires du *cluster* soient bien informés
- ✓ en limitant autant que possible les demandes d'informations et en adoptant des mécanismes de communication et de reporting qui répondent aux besoins et contraintes des personnes qui se trouvent sur le terrain (voir section 5.3)
- ✓ en appréciant et en reconnaissant les contributions des partenaires de *cluster* sous-nationaux.

Sachez que des chefs d'établissement individuels feront des demandes directement aux partenaires de *cluster*, que les responsables de l'éducation au niveau du district pourront contourner les structures sous-nationales et s'adresser directement au niveau national, et que les services au sein du Ministère de l'éducation pourront ne pas communiquer efficacement. Bien qu'il ne soit pas possible d'éviter ces problèmes, en avoir conscience et renforcer en permanence le message sur la nécessité de communiquer efficacement et régulièrement pourra en atténuer les effets.

Dans certains pays décentralisés comme l'Ouganda, les autorités de l'éducation au niveau local dépendent du Ministère du gouvernement local. Cela peut créer un niveau supplémentaire et rendre plus difficile un échange d'informations et une communication efficaces.

Diagramme type de gestion de l'information pour les données d'évaluation et l'information



2.4.3 Structures de prise de décision

Aux premières étapes d'une intervention d'urgence ou dans les cas d'une urgence d'apparition soudaine sur une grande échelle, impliquant une multitude de partenaires de *cluster* différents, il pourrait être utile de créer un groupe plus restreint pour faciliter une prise de décision efficace et à point nommé, en dehors des réunions de coordination plus vastes du *cluster*. Certains *clusters* ont adopté l'utilisation de groupes consultatifs plus restreints comme le « Groupe consultatif stratégique » du *cluster* WASH ou du *cluster* abri. Un forum plus restreint peut aider le Coordinateur à :

- ✓ rédiger les termes de référence du *Cluster Éducation*
- ✓ réaliser une analyse des écarts et définir des priorités pour l'intervention dans la phase post-urgence immédiate

- ✓ planifier une intervention stratégique à plus long terme (de un à six mois) et fournir une direction stratégique permanente
- ✓ établir et maintenir des partenariats au niveau national et une représentation équitable des divers intérêts du secteur éducation au sein du *cluster*
- ✓ maintenir le dynamisme de l'intervention, par exemple, engagement proactif à revoir et à ajuster les plans du *cluster*
- ✓ représenter collectivement les intérêts et la position du *cluster*, y compris militer en faveur de ressources et fournitures nécessaires
- ✓ mettre en place des normes et indicateurs de performance (basés sur les conseils de groupes de travail techniques selon les besoins).

Si de telles dispositions sont adoptées, il est essentiel que le groupe fasse participer toutes les principales parties prenantes, y compris les partenaires gouvernementaux et ne soit pas considéré par les autres partenaires du *cluster* comme élitiste. Le processus de prise de décision pour décider qui participera au groupe devra être géré avec beaucoup de soin et réalisé de manière démocratique et transparente.

Les partenaires du *cluster* qui souhaitent participer au groupe ne devraient pas être exclus, mais il sera nécessaire de trouver un juste équilibre afin que le groupe reste de taille modeste tout en maintenant une représentation large et de pouvoir démontrer que tous les membres du groupe ont la capacité et le temps de contribuer au groupe, selon les besoins.

De même, bien qu'un dialogue régulier entre le Coordinateur et les représentants de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* soit inévitable, il est important de s'assurer que les décisions du *cluster* sont prises par un vaste échantillon représentatif de tous les partenaires du *cluster* et non pas uniquement par l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*. Dans le cas contraire, la position de confiance dont jouit le Coordinateur pourrait être compromise (voir section 2.3.2).

Lorsque des décisions sont prises lors de réunions de coordination du *cluster*, le Coordinateur doit considérer tout particulièrement les intérêts et l'engagement des partenaires nationaux et locaux. Il est fréquent que les acteurs internationaux dominent sur le plan linguistique et du style de la réunion/de la prise de décision, empêchant les partenaires nationaux et locaux d'exprimer leur point de vue, leurs intérêts et leurs préoccupations. Au fur et à mesure que l'intervention progresse, les partenaires du *cluster* peuvent tous faire davantage d'efforts pour faciliter la représentation significative de ceux qui sont affectés par les actions du *cluster*, par exemple, par l'intermédiaire de la planification, du suivi et du bilan de l'intervention du *cluster*.

Groupes de travail techniques

Les groupes ou sous-groupes de travail techniques sont utiles pour analyser les problèmes, résoudre les préoccupations et formaliser les principes et responsabilités, par exemple, pour établir des normes, définir des spécifications techniques, gérer l'information ou pour l'assurance de la qualité, car il est plus facile de parvenir à un consensus dans un groupe plus restreint.

Pour créer un groupe, le Coordinateur identifie une personne de référence qui sera responsable de créer et de gérer le groupe puis de rendre compte de ses activités et recommandations.

Les partenaires du *cluster* peuvent s'auto-sélectionner pour participer à ce groupe, mais dans certains cas lorsqu'une expertise particulière est requise, le Coordinateur sera peut-être obligé d'intervenir. La durée de vie d'un groupe sera fonction de son objectif.

Faciliter la coordination par l'intermédiaire des groupes de travail au Sri Lanka

La coordination et la prise de décision sur les questions d'éducation dans les situations d'urgence au Sri Lanka ont été facilitées à fois par la création de sous-groupes au sein du *Cluster Éducation* et par des partenaires du *cluster* participant à des sous-groupes mis en place par le Comité consultatif pour les affaires humanitaires du gouvernement (CCHA), par ex :

- mise en place d'un groupe de travail sur la « Préparation aux situations d'urgence dans les écoles » en collaboration avec le Ministère de l'Éducation, regroupant et harmonisant différents programmes nationaux sur la Préparation aux situations d'urgence et la réduction des risques de catastrophes ;
- participation aux sous-groupes du CCHA sur le déploiement des enseignants et les examens (dans les régions affectées par les conflits) ;
- développement de modules d'enseignement à domicile pour les enfants qui ne peuvent aller chaque jour à l'école en raison de la situation de la sécurité ;
- progression des recommandations dans un rapport sur les droits des enfants PDI à l'éducation.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  IFRC (2006) *Terms of Reference Cluster Strategic Advisory Group (Termes de référence, Groupe consultatif stratégique du cluster)*, B3 Associates

2.5 Autorités nationales et partenaires du cluster

Points clés pour les actions de plaidoyer en faveur de l'approche *cluster*

De quoi s'agit-il ?

- ✓ une approche dynamique qui facilite les efforts conjoints, en soutenant la stratégie d'intervention et le leadership des autorités nationales et en comblant les lacunes le cas échéant
- ✓ une structure prédéterminée permettant d'organiser rapidement les efforts de secours
- ✓ une approche flexible qui tient compte du fait que chaque urgence est unique.

De quoi ne s'agit-il pas ?

- ✗ Elle ne cherche en aucune façon à affaiblir l'intervention gouvernementale mais elle s'efforce de renforcer la coordination gouvernementale ou existante.
- ✗ Elle n'est pas centrée exclusivement sur les Nations unies ; elle dépend de la participation active de tous les membres du comité permanent interorganisations (IASC), c'est-à-dire des agences onusiennes, du mouvement de la Croix Rouge/du Croissant Rouge et des ONG.

Qu'offre-t-elle ?

À tous :

- ✓ une approche structurée qui améliore la prévisibilité et la qualité de l'intervention ;
- ✓ des ressources et des capacités qui permettent une réponse rapide et efficace ;
- ✓ un processus destiné à identifier, éviter et combler les lacunes de l'intervention humanitaire.

suite

Points clés pour les actions de plaidoyer en faveur de l'approche *cluster* suite

Au gouvernement :

- ✓ un contrôle continu associé à une intervention plus rapide, mieux ciblée et de meilleure qualité ;
- ✓ des attributions claires et des communications simplifiées par l'intermédiaire d'organisations responsables du *cluster* désignées à l'avance
- ✓ un allègement de la charge de travail grâce aux *clusters*, à l'organisation et aux efforts conjugués et un moindre besoin d'avoir des rapports directs avec de multiples partenaires
- ✓ une expérience externe et une expertise technique cruciales ;
- ✓ l'opportunité d'attirer des ressources supplémentaires et un soutien populaire.

Aux ONG internationales et aux agences onusiennes :

- ✓ l'accès à un soutien technique et des niveaux d'intervention transparents ;
- ✓ un risque moins important de duplication ou de conflit entre les agences ou les bénéficiaires ;
- ✓ une meilleure coopération en réseau et les moyens d'intervenir auprès des donateurs et du gouvernement ;
- ✓ le pouvoir collectif du plaidoyer, la mobilisation des ressources, etc. ;
- ✓ le partage de ressources et d'expertise
- ✓ moins de risque qu'une décision isolée soit prise et responsabilité de rendre des comptes vis-à-vis des populations touchées.

Aux donateurs :

- ✓ une justification de financement plus stratégique et davantage basée sur des preuves ;
- ✓ une meilleure coordination et moins de duplication entre les partenaires chargés de la mise en œuvre
- ✓ un dialogue et un accès plus rapprochés avec tout un éventail de partenaires de mise en œuvre ;
- ✓ un rôle plus actif dans la planification de l'intervention.

Aux acteurs locaux :

- ✓ une meilleure chance de participer à l'intervention ;
- ✓ l'accès aux ressources et aux opportunités de développement des capacités ;
- ✓ une meilleure compréhension du processus d'aide, des normes internationales etc. ;
- ✓ un accès aux donateurs et aux partenaires potentiels ;
- ✓ un moyen de promouvoir des intérêts et initiatives au niveau local ;
- ✓ une meilleure organisation et un meilleur accès aux informations au niveau local.

2.5.1 Promouvoir l'approche *cluster*

Bien que l'approche *cluster* commence à être mieux connue sur le plan international, elle reste assez méconnue de certains partenaires de l'éducation, en particulier dans les pays où l'approche *cluster* est mise en œuvre pour la première fois.

Du point de vue des partenaires du *cluster*, y compris du gouvernement, la participation au *cluster* peut être considérée comme donnant plus de travail et moins d'autonomie, sans garantie de bénéfices ou de ressources supplémentaires. Parmi les préoccupations exprimées :

- ✗ Elle compromet l'autorité gouvernementale en coordonnant l'intervention humanitaire.
- ✗ Elle est considérée comme centrée sur les Nations unies et favorisant les intérêts des agences onusiennes.
- ✗ L'organisation responsable de *cluster* manque d'objectivité, en particulier dans l'attribution des ressources.
- ✗ Elle est considérée comme une structure parallèle, qui fait double emploi sur le plan de la coordination.
- ✗ Elle prend beaucoup de temps : trop de réunions et de demandes d'informations.
- ✗ Elle va à l'encontre des priorités ou des missions de certaines organisations, par exemple, le besoin d'indépendance d'organisations telles que le Comité international des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (CICR) et Médecins sans Frontières (MSF).

- X Les bénéficiaires tangibles sont mis en question, par ex. l'amélioration de la prévisibilité, de l'efficacité et de l'obligation de rendre des comptes sur l'intervention.
- X Les ONG craignent la concurrence du *cluster* ou le fait qu'elles auront moins d'opportunités de générer un financement direct par le biais de donateurs traditionnels.
- X Les parties seront peu disposées à accepter la qualité des autres partenaires du *cluster* ou à travailler avec eux.

C'est au Coordinateur que revient la responsabilité de répondre à ces préoccupations et de les résoudre par le biais du plaidoyer et de recommandations sur la logique et les avantages de travailler de manière plus collaborative et plus prévisible. Les points clés en faveur de l'approche *cluster* impliquant différents partenaires ont été énoncés dans la case située au début de cette section.

À moins que le *cluster* puisse aider les organisations partenaires à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés, il est peu probable qu'elles considéreront le fait d'y participer comme une priorité ou qu'elles continueront à y participer.

La nécessité de rendre des comptes à leurs propres bénéficiaires et sympathisants sur la réalisation des objectifs de leur propre programme, peut également constituer un obstacle.

Des efforts considérables devront également être mis en œuvre pour établir des relations et gagner la confiance des partenaires du *cluster* et entre ces partenaires. Le Coordinateur doit également prendre en compte les intérêts des partenaires individuels qui participent au *cluster* ainsi que les intérêts et besoins du *cluster* dans son ensemble. C'est une tâche difficile car les intérêts des partenaires seront différents et parfois même contradictoires.

2.5.2 Travailler avec les autorités nationales et locales

L'objectif ultime de l'intervention humanitaire internationale en matière d'éducation est de soutenir les efforts d'intervention du gouvernement. Il est essentiel que le gouvernement soit inclus et impliqué dans tous les aspects des activités du *cluster*, par le biais des autorités pertinentes.

Dans le cadre du droit international humanitaire, des réfugiés et des droits de l'homme, **c'est à l'État que revient la responsabilité primordiale d'aider les gens affectés par les catastrophes ou les conflits armés** sur son propre territoire, lorsque qu'ils ne peuvent plus faire face.

L'idéal serait que la coordination de l'intervention portant sur le secteur de l'éducation soit une activité concertée, dirigée par le gouvernement avec le soutien du *cluster*. Dans la pratique, cela dépendra du contexte de l'urgence et de la présence et de la capacité des autorités gouvernementales de l'éducation de diriger des activités d'éducation dans les situations d'urgence ou d'y participer. Lorsque cela est envisageable, le Ministère de l'Éducation pourra assumer le rôle de co-responsable du *cluster* (voir section 2.2.1 pour plus de détails). Cependant, dans de nombreux contextes d'urgence, les infrastructures gouvernementales et la capacité de dotation en personnel pourront être gravement compromises.

Le degré de collaboration avec les autorités gouvernementales à tous les niveaux dépendra des relations personnelles, voire de l'intérêt et de l'engagement d'individus particuliers des deux côtés. Il pourra être nécessaire de faire preuve de persévérance pour trouver les relations de travail les plus appropriées.

Établir et maintenir de **bonnes relations personnelles, et une communication régulière**, est essentiel à la coordination et à un partenariat efficace.

Promouvoir un partenariat avec le gouvernement national et local

- ✓ Plaider en faveur d'une collaboration étroite entre les partenaires du *cluster* et les autorités gouvernementales à toutes les étapes.
- ✓ Soutenir et compléter les efforts d'intervention du gouvernement, par exemple, l'évaluation conjointe réalisée en Birmanie a facilité le rapprochement des priorités nationales et les efforts de relèvement inter-*clusters*.
- ✓ Adapter la coordination du *cluster* en fonction des structures de coordination du gouvernement et garantir des liens efficaces entre les deux qui ne soient pas trop lourds pour les représentants du gouvernement.

- ✓ Plaider en faveur du respect des principes humanitaires tels que définis dans le droit humanitaire international et le Code de conduite pour le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant rouge et les ONG de secours catastrophe et donner des conseils sur la modification ou l'application de politiques et normes internationales, par ex. les normes minimales de l'INEE, dans le contexte des politiques et recommandations nationales existantes.
- ✓ Échanger des informations avec les organisations gouvernementales afin qu'elles soient pleinement informées des besoins, capacités et interventions planifiées.
- ✓ Développer la capacité du gouvernement en partageant la planification, la prise de décision et l'analyse et en l'invitant à participer à des activités de formation et d'apprentissage.
- ✓ Prôner et adopter une attitude impartiale dans les situations de conflit quand le gouvernement est impliqué dans le conflit ou lorsque les structures politiques sont en phase de transition.

2.5.3 Faire participer les partenaires du cluster

Principaux partenaires du cluster

La participation au *cluster* devrait être ouverte à toutes les organisations qui s'engagent à soutenir une intervention coordonnée en matière d'éducation conformément à des normes de bonnes pratiques convenues et qui acceptent de participer activement au renforcement des capacités dans le secteur.

Cependant, la structure du *cluster* et ses mécanismes de coordination doivent également être suffisamment flexibles pour accepter les différents intérêts et capacités des partenaires du *cluster*, qu'ils participent ou non, pour :

- influencer et participer directement à la préparation et aux plans d'intervention du *cluster*
- partager les informations, ou
- simplement observer et apprendre.

Parallèlement à la nécessité de faciliter la participation de diverses parties prenantes du secteur de l'éducation, il est aussi nécessaire d'agir de manière stratégique et certains partenaires de *cluster* pourront être considérés comme jouant un rôle fondamental pour une intervention efficace dans le secteur de l'éducation. Entre autres :

<p>Principaux partenaires gouvernementaux au niveau national et sous-national, y compris les organismes de gestion des catastrophes</p>	<p>Groupes de travail de secteur existants, agences onusiennes et ONG qui ont une présence établie dans le pays</p>	<p>Les donateurs qui ont exprimé un intérêt pour le soutien de l'éducation dans les situations d'urgence ou qui ont l'habitude de lui apporter leur soutien</p>
<p>Les agences onusiennes et les ONG qui ont un accès fiable aux ressources financières, humaines et matérielles sans dépendre d'un financement en commun</p>	<p>Les agences onusiennes, les ONG, les organisations nationales et locales qui ont fait leurs preuves dans les sous-secteurs de l'éducation essentiels à une intervention efficace</p>	<p>Autres clusters et groupes de travail thématiques sur des thèmes transversaux dont les activités compléteront ou pourront recouper le thème de l'éducation</p>

Une gamme d'autres institutions appartenant au secteur de l'éducation ou extérieures à ce secteur pourront également renforcer les activités de préparation, d'intervention ou de relèvement ou les influencer :

- les autorités traditionnelles, les anciens et les chefs religieux, ils pourront par exemple identifier les enfants vulnérables et accéder à ces enfants, mobiliser la communauté ou sélectionner l'emplacement des lieux d'enseignement. Au niveau communautaire, il est important de s'efforcer d'éviter tous les risques de parti pris, de ménager les sensibilités relatives au conflit ou d'éviter d'exacerber les vulnérabilités lorsque l'on choisit et consulte des individus ou groupes spécifiques ou lorsque l'on travaille avec eux.
- les institutions académiques et de recherche, par exemple, qui peuvent fournir expertise, information, personnel ou équipement
- la société civile et les associations professionnelles, par ex. les organisations ombrelles (femmes, jeunes, etc.) et les institutions professionnelles y compris les associations d'enseignants (pour l'expertise, le personnel, le savoir local, la mobilisation du matériel, les équipements)
- les organisations confessionnelles, par ex. les missions (pour l'hébergement, l'entreposage, le personnel, l'expertise locale)
- la police et les douanes, par ex. pour permettre l'accès, la sécurité, le dédouanement
- les médias, par ex. radio et journaux (pour diffuser des informations au niveau communautaire, plaidoyer).

Stratégies pour faire participer les partenaires du cluster

- ✓ Obtenir des informations sur les organisations du secteur de l'éducation et les donateurs par l'intermédiaire du Ministère de l'éducation, des groupes de coordination existants, des détails d'inscription des ONG, du bouche à oreille, du coordinateur humanitaire/résident ou d'autres clusters.
- ✓ Établir un contact immédiat avec les décideurs au sein des organisations stratégiques et les tenir entièrement au courant par l'intermédiaire de contacts personnels.
- ✓ Demander aux nouveaux partenaires du cluster de fournir leurs coordonnées et des détails sur leur organisation (voir ci-dessous). Cela fournira des informations de base pour évaluer la capacité du secteur et mettre en place une liste de contact du cluster.
- ✓ Communiquer et diffuser des informations sur l'approche cluster et démystifier des concepts tels que l'organisation de dernier recours.
- ✓ Diffuser largement des informations sur les réunions du cluster et les coordonnées du Coordinateur et d'autres personnels du cluster par l'intermédiaire du coordinateur humanitaire/résident, d'OCHA, des services officiels, des ONG ou d'autres organismes de coordination, de sites web pertinents, des listes de diffusion et d'affiches dans les lieux de réunion.
- ✓ S'assurer que les informations sont également disponibles dans la langue locale.

Certains acteurs humanitaires pourront ne pas être prêts ou capables de s'engager officiellement vis-à-vis de structures qui impliquent de rendre des comptes aux organisations responsables du cluster. Cependant, les organisations responsables du cluster devraient s'assurer que tous les acteurs humanitaires ont l'opportunité de participer pleinement et à égalité à l'établissement de l'orientation, des stratégies et des activités du cluster. De plus, elles sont responsables de favoriser la complémentarité parmi différents acteurs humanitaires qui opèrent dans leur secteur ou domaine d'activité.¹¹

Coordonnées des partenaires

Il est possible que les coordonnées de nombreuses organisations et institutions principales déjà présentes dans le pays et actives dans le secteur de l'éducation soient déjà disponibles. Cependant, dans le cas d'une urgence

¹¹ IASC (2006) *Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle (« cluster approach ») pour renforcer l'action humanitaire*, p. 8
<http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=56>

d'apparition soudaine sur une grande échelle ou lorsqu'une situation d'urgence en cours se détériore, on assistera souvent à l'arrivée de nouvelles organisations. De plus, dans toutes les organisations internationales, il y aura une rotation accrue du personnel d'urgence à court terme.

Par conséquent, afin de garantir des communications fiables et en temps utile, le Coordinateur et le responsable de l'information (le cas échéant) devront mettre en œuvre un système visant à établir le profil des nouvelles organisations et à mettre régulièrement à jour les coordonnées des contacts clés. Pour ce faire, ils pourront utiliser l'outil 3W/4W (voir la section 6.5.2 pour plus d'informations). Pour maintenir à jour les coordonnées du personnel du partenaire, on pourra faire circuler pendant les réunions du *cluster* une liste de contact à actualiser.

Faire participer les acteurs locaux

L'évaluation de l'approche *cluster* réalisée en 2007, a mis en exergue des points faibles au niveau du développement des partenariats avec les ONG nationales et locales et des études ultérieures individuelles et inter-organisations spécifiques au pays ont continué à identifier ce domaine comme étant un problème. Bien que le développement de la capacité locale et tout particulièrement la capacité de préparation aux situations d'urgence fasse partie intégrale de l'approche *cluster*, les ONG nationales et locales n'ont pas noté d'améliorations importantes au niveau des opportunités de participation, de partenariat ou de mobilisation des ressources.

La participation des ONG nationales et locales est souvent limitée par le manque de fonds ou de ressources, la langue, la culture organisationnelle, l'accès à l'information et la capacité organisationnelle globale de la société civile. Surmonter de tels obstacles exige un effort et un engagement concertés de la part du Coordinateur et des partenaires de *cluster* pour soutenir activement l'engagement des partenaires locaux.

Il est possible d'améliorer la participation de la façon suivante :

- ✓ en fournissant des informations et des ressources dans les langues locales
- ✓ en maintenant des outils de gestion de l'information et des connaissances et de reporting simples et ciblés
- ✓ en travaillant dans le cadre des structures locales existantes
- ✓ en identifiant des heures et des lieux de réunion appropriés sur le plan culturel

- ✓ en facilitant les partenariats entre les partenaires de *cluster* plus expérimentés et les ONG nationales et locales moins expérimentées par le biais de la formation, du financement sur une petite échelle et de responsabilités de *cluster* partagées.
- ✓ en fournissant de véritables opportunités de participation à la prise de décision, en participant à des *clusters* ou groupes de travail infranationaux ou à leur direction.

2.5.4 Le rôle des partenaires de *cluster*

La présence de partenaires divers et multiples au sein du *cluster* offre l'opportunité de maximiser la capacité d'intervention. Le rôle du Coordinateur consiste en partie à identifier les points forts au sein de cette diversité et de maximiser les complémentarités qui peuvent en être tirées. Cependant, ceci exige un degré de flexibilité et d'engagement de la part des partenaires pour s'assurer qu'ils acceptent d'adapter leurs propres plans et priorités d'intervention afin de servir « l'intérêt général » de l'intervention globale dans le secteur de l'éducation.

Afin de créer des partenariats efficaces avec les partenaires et entre les partenaires du *cluster* et de susciter l'engagement nécessaire, il est important que le Coordinateur expose clairement ce que l'organisation responsable de *cluster* attend des partenaires et les rôles et responsabilités mutuels au sein du *cluster*.

Qu'attend-on des partenaires du *cluster* ?

- ✓ qu'ils approuvent les buts et objectifs du *cluster*
- ✓ qu'ils respectent le rôle des autorités gouvernementales et fournissent un travail d'équipe
- ✓ qu'ils respectent et se plient aux principes, politiques, priorités et normes convenus
- ✓ qu'ils échangent des informations et rendent compte de leurs activités de manière proactive, qu'ils mettent en exergue les besoins, écarts et duplication, qu'ils mobilisent les ressources (financières, humaines, matérielles), qu'ils nouent un dialogue avec les communautés affectées et développent les capacités locales
- ✓ qu'ils partagent les responsabilités concernant les activités du *cluster*, y compris les besoins d'évaluation, les plans de développement, les programmes de surveillance conjoints et le développement des politiques et lignes directrices par le biais des groupes de travail.

Attributions du Cluster Éducation

Rédiger en commun des termes de référence pour le *cluster* est un bon moyen de faciliter le dialogue au sujet du rôle, des responsabilités de rendre de compte et des préoccupations de chacun. Il est important que les autorités nationales et locales participent également à ce processus.

Il est possible que des termes de référence aient été déjà rédigés dans le cadre des mesures de préparation aux situations d'urgence. Dans le cas contraire, il s'agira d'une des premières priorités du Coordinateur afin d'éviter les risques d'incertitude et de malentendus permanents parmi les partenaires du *cluster*.

Les termes de référence pourront mentionner les sujets suivants en fonction du contexte de l'urgence :

- de brèves informations générales sur le contexte – la nature de l'urgence, les priorités pour l'intervention dans le domaine de l'éducation (lieux, impact de l'urgence sur l'éducation, questions transversales prioritaires, comme le genre, le VIH/SIDA), les liens avec les mécanismes et politiques de coordination gouvernementaux existants
- le but et l'objectif du *cluster*
- les objectifs, priorités et indicateurs de résultats du *cluster*
- les rôles et responsabilités des partenaires du *cluster* et de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster*
- les principes, les politiques et les normes convenus, applicables aux partenaires du *cluster*, la coordination inter-*cluster* et les activités de préparation, d'intervention et de relèvement du *cluster*, par ex. code de conduite, normes nationales en matière d'éducation le cas échéant et normes minimales de l'INEE
- le plaidoyer et les engagements en matière de mobilisation des ressources
- les mécanismes de suivi et de gestion de l'information
- les objectifs de développement des capacités
- le bilan des performances et le mécanisme de plaintes pour le *cluster*.

Un exemple de termes de référence du *Cluster Éducation* pour la Somalie est inclus dans les « Ressources supplémentaires » qui sont données à la fin de cette section.

Responsabilités de rendre des comptes au sein du cluster

Dans l'approche *cluster*, les partenaires du *cluster* ne sont pas tenus de rendre des comptes à l'organisation/aux organisations responsable(s) du *cluster* ou au Coordinateur. Les organisations partenaires individuelles ne sont tenues de rendre des comptes à l'organisation/aux organisations responsable(s) du *cluster* qu'au cas où elles ont une obligation contractuelle, c'est-à-dire en tant que partenaire de mise en œuvre d'une organisation responsable de *cluster*.

Cependant, les termes de référence du *cluster* permettront de s'assurer que tous les partenaires du *cluster* connaissent parfaitement les attentes du *cluster* et sont prêts à travailler conformément aux principes, politiques et normes convenus.

Inversement, le Coordinateur et l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* sont responsables vis-à-vis des partenaires du *cluster*. Toute préoccupation ou plainte au sujet de leur performance peut être transmise au coordinateur humanitaire/résident qui s'entretiendra avec le responsable de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* dans le cas du Coordinateur ou avec les responsables du *Cluster Éducation* mondial dans le cas de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* au niveau national. Dans un cas comme dans l'autre, s'il le juge nécessaire, le coordinateur humanitaire/résident a l'autorité de proposer d'autres dispositions de coordination/leadership du *cluster*.¹²

Maintenir les relations avec les partenaires du cluster

Garantir la participation continue des membres du *cluster* peut être aussi difficile que de trouver de nouveaux partenaires lors de la création du *cluster*. Les points suivants peuvent être pris en compte pour maintenir la participation des partenaires :

- ✓ Les partenaires se désintéresseront du *cluster* s'ils n'ont pas l'opportunité de l'influencer ou d'exprimer leurs préoccupations. Offrez-leur des opportunités constructives de participer et de faire part de leurs réactions, par ex. par le biais de groupes de travail, du partage d'informations et de données et en empruntant les cadres de politique des partenaires gouvernementaux.
- ✓ Les partenaires de *cluster* seront peut-être irrités par le fait que des décisions sont prises en permanence « en leur nom ». Décentralisez si possible la prise de décision du *cluster*, par exemple, instaurez une présidence par roulement, établissez un roulement parmi les participants à des groupes consultatifs ou groupes de travail, changez régulièrement le lieu des réunions afin que tous les partenaires aient l'opportunité de les organiser, évitant ainsi de créer une « élite ».
- ✓ Demandez souvent un retour d'information et répondez-y et remerciez tous les partenaires du *cluster* pour leurs contributions – petite ou grande. Envisagez de faire régulièrement des enquêtes pour évaluer la satisfaction des partenaires.

¹² IASC (2006) *Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle (« cluster approach ») pour renforcer l'action humanitaire*, p. 10
<http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=56>

- ✓ Les partenaires du *cluster* recevront déjà des demandes d'informations nombreuses et diverses – demandez-leur aussi peu d'informations que possible.
- ✓ Assurez-vous que les informations fournies par les partenaires sont utilisées clairement dans des rapports, comptes-rendus de situation et dans la matrice 3W.
- ✓ Des services d'interprétation et des documents traduits, des informations accessibles et des forums de consultation au niveau local seront essentiels pour permettre la participation continue des partenaires de *cluster* locaux.
- ✓ Rencontrer les partenaires individuellement, de préférence dans leurs locaux, peut être un moyen très efficace d'établir des relations solides, d'éviter les malentendus ainsi que les déséquilibres dans la dynamique du pouvoir, une situation fréquente dans les grandes réunions où les organisations plus petites ont parfois du mal à se faire entendre.

2.5.5 Travailler en respectant les politiques et recommandations existantes

Afin de soutenir et de renforcer les efforts mis en œuvre par le gouvernement pour répondre aux besoins nationaux et locaux en matière d'éducation, il est nécessaire que le *cluster* se plie aux mécanismes de coordination existants et respecte les politiques et lignes directrices déjà en place pour le secteur de l'éducation. Par exemple, les plans de développement nationaux, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, les financements en commun ou les approches concernant le secteur dans son ensemble, en fonction du contexte de l'urgence. Cependant, il est aussi important de comprendre que cet environnement de politique sera fortement influencé par le contexte national (ex. catastrophe naturelle, post-conflit, contexte de développement), y compris les intérêts politiques et par les tendances internationales en matière d'aide à l'éducation.

Politiques internationales et nationales pour l'aide à l'éducation

- Éducation pour tous (EPT) – un engagement au niveau mondial pour garantir le droit à une éducation de base de qualité pour tous les enfants
- Objectif du millénaire pour le développement (OMD) 2 : Enseignement universel
- Initiative pour la mise en œuvre accélérée – un partenariat mondial destiné à aider les pays à faibles revenus à atteindre les OMD en matière d'éducation et l'objectif de l'EPT

- Approche en matière de programmation concernant le secteur dans son ensemble – aligner l'aide en matière d'éducation sur les plans sectoriels du gouvernement plutôt que de financer des projets
- Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté – met en place un cadre national pour promouvoir la croissance, réduire la pauvreté et progresser vers la réalisation des OMD.

Quelles mesures le Coordinateur peut-il prendre ?

Le Coordinateur joue un rôle clé en prônant une approche qui facilite et reconnaît l'importance de liens étroits avec les mécanismes et politiques de coordination existants et en luttant contre l'introduction de structures parallèles ou de politiques contradictoires. Parmi les mesures concrètes qui peuvent être prises :

- ✓ faire la cartographie des mécanismes de coordination et des politiques de l'éducation déjà en place
- ✓ évaluer la façon la plus efficace de collaborer avec les mécanismes de coordination existants et de les soutenir
- ✓ évaluer la meilleure façon pour le *cluster* de mettre à profit et de soutenir les politiques et pratiques gouvernementales et relatives à l'éducation. Dans les cas où la politique nationale est en conflit avec les objectifs du *cluster* ou lorsque les politiques internationales comme les normes minimales de l'INEE sont en conflit avec les politiques nationales, une recommandation globale du Bureau du *Cluster Éducation* ou de réseaux tels que l'INEE pourront être nécessaires.
- ✓ comprendre la différence entre un contexte de développement relativement stable et un État moins stable, défaillant ou en échec et les avantages et défis que présente le fait de travailler au sein de mécanismes existants pour chacun.

Dans certains cas, on pourra craindre que l'approche *cluster* affecte les objectifs et programmes de développement de l'éducation à plus long terme. Il est important de s'assurer que ces domaines ne sont pas marginalisés par les problèmes d'urgences.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  IASC (2009) *Operational Guidance for Cluster Lead Agencies working with National Authorities (Orientation opérationnelle pour les organisations responsables de cluster qui travaillent avec les autorités nationales)*
-  *Mandat pour le groupe de coordination de l'éducation (CLUSTER) en Haïti*

2.6 Coordination avec d'autres acteurs

2.6.1 La coordination inter-clusters et le rôle d'OCHA

Rôle d'OCHA

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) est une entité au sein du Secrétariat des Nations unies qui soutient la mobilisation, le financement et la coordination de l'action humanitaire en réponse aux urgences complexes et aux catastrophes naturelles¹³. Il travaille en collaboration étroite avec les gouvernements afin de les soutenir dans leur rôle de responsables de l'intervention humanitaire et facilite la fourniture de services humanitaires par les agences onusiennes, les ONG et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. OCHA joue un rôle clé dans quatre domaines de compétence clés :

Coordination

OCHA est chargé de prendre en charge les besoins de coordination et de mettre en place une structure de coordination appropriée à tous les niveaux : national et sous-national (au niveau de la province et du district). Parmi les activités clés :

- soutenir le coordinateur humanitaire/résident et identifier des partenaires pour l'équipe humanitaire de pays et les *clusters* individuels ; puis travailler avec ces acteurs pour définir des mécanismes de coordination de *cluster* appropriés et organiser des réunions interorganisations
- établir et maintenir des liens entre les *clusters* en présidant les réunions inter-*clusters* et en mettant en place des systèmes de gestion d'information en commun pour faciliter la coordination efficace de l'intervention et permettre de réaliser un bilan stratégique régulier de la situation globale
- faciliter la planification stratégique et les processus d'évaluation inter-*clusters*, comme les évaluations rapides conjointes coordonnées, les appels de financement en commun et la planification des mesures d'urgence et coordonner la préparation et l'alerte rapide, l'intervention d'urgence et le relèvement à plus long terme
- Intégrer les thèmes transversaux, notamment plaider en faveur de l'application des politiques pertinentes de l'IASC. Voir section 3.3 pour plus de détails.

¹³ Pour plus d'informations voir la note d'orientation 'What is OCHA?' (Qu'est-ce qu'OCHA) incluse dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section

Gestion de l'information

- Les responsabilités d'OCHA en matière de gestion de l'information sont énoncées à la section 5.2.

Plaidoyer et mobilisation des ressources

- travailler avec les partenaires pour identifier des préoccupations communes en matière de plaidoyer et appeler les donateurs à financer des activités prioritaires
- aider le coordinateur humanitaire à développer et à mettre en œuvre des stratégies de plaidoyer inter-organisations.
- conseiller les *clusters* individuels et l'équipe humanitaire de pays au sujet des mécanismes de financement.

Développement de politique

- plaider aux côtés du gouvernement et des partenaires de *cluster* en faveur du respect des principes, politiques et normes humanitaires tels qu'ils sont définis dans le droit humanitaire international et le Code de conduite pour le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG de secours catastrophe
- diffuser des politiques et conseils sur l'approche *cluster* et les progrès de l'action humanitaire au sens large.

Les liens du coordinateur du Cluster Éducation avec OCHA

Lors de la création du Cluster Éducation :

- ✓ Contacter le bureau d'OCHA (le cas échéant), échanger vos coordonnées et vous inscrire à toutes les listes de contacts et de diffusion appropriées.
- ✓ Obtenir des copies des rapports de situations nouveaux et récents d'OCHA le cas échéant.
- ✓ Se renseigner sur les autres *clusters* opérationnels et leurs dates de réunion.
- ✓ Obtenir des copies des bases de données opérationnelles, par exemple 3W, et des ensembles de données sur la situation avant la crise et pendant la crise, par exemple, sur les populations affectées (si de telles données sont disponibles).
- ✓ Se renseigner sur l'utilisation des outils courants de gestion de l'information et des variables, par exemple, P-codes, noms d'emplacement.

- ✓ Se renseigner sur les dispositions prises pour les réunions de coordination inter-clusters ou inter-organisations. Prévoir de participer à ces réunions et de vous présenter ainsi que le cluster.
- ✓ Se renseigner sur les exigences/mécanismes de la coordination inter-clusters ou inter-organisations, par ex. partage de portail web, rapports de situation d'OCHA, financement en commun.

Collaboration continue :

- ✓ Fournir des informations précises et en temps voulu pour les propositions de financement en commun, les rapports de situation et les rapports humanitaires.
- ✓ Représenter le cluster lors de réunions de coordination inter-clusters/organisations (le responsable de l'organisation/des organisations responsable(s) du cluster participera normalement aux réunions de l'équipe humanitaire de pays).
- ✓ Partager le 3W du cluster, les cartes des activités éducatives, les évaluations, la planification et les informations de suivi avec OCHA.
- ✓ Identifier les personnes de référence inter-clusters/thématiques du cluster selon les besoins et s'assurer qu'elles participent aux réunions de groupe de travail comme le groupe de travail de gestion de l'information ou le réseau de relèvement précoce.
- ✓ Garantir la représentation du cluster dans les initiatives inter-organisations conjointes comme l'évaluation des besoins et les missions de suivi.
- ✓ Défendre et appliquer les politiques de l'IASC au sein du cluster.

2.6.2 Principaux liens inter-clusters pour l'éducation

Les initiatives d'éducation dans les situations d'urgence peuvent être renforcées par le travail d'autres clusters et vice-versa. Comprendre et renforcer ces liens est l'un des dix thèmes transversaux du *Cluster Éducation* (voir section 3.3.2) et fait partie intégrante de sa raison d'être et du rôle du Coordinateur. Maintenir des liens inter-clusters contribue également à faciliter l'utilisation de processus et outils de gestion de l'information en commun, à partager les données d'évaluation et de suivi et à appliquer des normes communes.

Sélectionner des partenaires de *cluster* qui participent également à un autre *cluster* en tant que personne de référence pour ce *cluster*, permet de s'assurer qu'ils connaissent et comprennent les exigences et les problèmes liés au fait de travailler dans les deux secteurs, par exemple, le Comité international de secours (IRC) ou Oxfam travailleront peut-être également pour les secteurs abri ou WASH.

L'accord d'association Sphère-INEE donne des exemples de la façon dont l'éducation a été intégrée au travail d'autres *clusters*. Il fournit également une matrice détaillée qui décrit les liens entre les normes minimums de l'INEE et les normes de Sphère. Vous trouverez de plus amples informations à la section 3.1.2.

Cluster	Liens entre l'éducation et d'autres clusters
Protection	L'éducation dans des lieux/des environnements d'apprentissage sûrs offre une protection et un soutien psychosociaux en établissant des routines quotidiennes et le sentiment qu'il y a un avenir ; elle réduit la vulnérabilité aux violences sexuelles et sexistes, l'exploitation, le travail des enfants ; elle offre aux enfants des alternatives positives au recrutement militaire, aux gangs et à la toxicomanie ; elle offre un moyen d'identifier des enfants qui ont des besoins particuliers, par exemple qui ont subi un traumatisme ou une séparation familiale ; elle facilite l'intégration sociale des enfants vulnérables.
Coordination et gestion des camps (CCCM)	L'éducation dans les camps aide à recréer des éléments de structure sociale et un sens de normalité dans la vie des enfants, de leurs parents et de leurs communautés. En collaboration avec le cluster chargé de la gestion des camps, il est possible de planifier conjointement dès le début d'une urgence et dans le périmètre du camp des zones réservées à l'enseignement, des espaces réservés aux enfants, des aires de jeu et des zones de récréation et de fournir des conseils sur les normes à suivre pour fournir un environnement sûr et protecteur (par ex. distances de sécurité, présence de latrines et de conditions sanitaires appropriées).

Abri	Les abris scolaires (tentes, structures temporaires, reconstruction des infrastructures éducatives) seront planifiés conjointement pour garantir que les normes minimales concernant les écoles et les salles de classe soient appliquées (par ex. taille, matériaux, distance et éclairage).
WASH	Eau potable et sanitaires adaptés et séparés pour les filles et les garçons pour les lieux d'enseignement et les écoles. Un autre domaine de collaboration important est la promotion de l'hygiène.
Santé	Les écoles et les lieux d'enseignement temporaires offrent un environnement dans lequel les enfants peuvent accéder de manière fiable et en toute sécurité aux divers services de santé et recevoir des notions de santé et d'hygiène ainsi que des informations sanitaires urgentes capables de sauver des vies.
Nutrition	La nutrition des enfants peut être améliorée par la fourniture de repas ou d'encas nutritifs dans le cadre des programmes d'alimentation scolaires.
Logistique	Soutien logistique pour la fourniture de matériel pédagogique qui constitue un élément clé de l'intervention en matière d'éducation.
Relèvement précoce	Les liens avec le cluster relèvement précoce sont essentiels pour garantir la continuation des services d'éducation sur tout le continuum urgence-développement. La reconstruction à long terme doit être prévue dans l'intervention d'urgence et la planification conjointe en vue d'un redressement à plus long terme doit débiter en amont entre les organisations humanitaires et de développement (voir la section 7.5 pour d'autres recommandations sur le relèvement précoce).

Les guides thématiques contenus dans la boîte à outils des normes minimales de l'INEE sont également une ressource utile pour renforcer la collaboration inter-clusters dans les domaines de préoccupations communes ; voir : http://www.ineesite.org/index.php/post/implementation_tools/

2.6.3 Relations avec les forces de maintien de la paix et les militaires

Il pourra être nécessaire de travailler en coopération avec les militaires ou les forces de maintien de la paix dans les situations d'urgence complexes et si possible, ces relations devraient être gérées par OCHA et le mécanisme de coordination inter-clusters. Toute interaction doit respecter le droit humanitaire et son but primordial doit être de soulager la souffrance humanitaire et de garantir la protection et l'assistance de tous les non-combattants affectés par un conflit ou une catastrophe.

Il est important que tous les partenaires du *cluster* connaissent et évitent les risques d'entretenir des relations trop étroites avec les militaires ou même de donner l'impression que de telles relations existent. Cela pour les raisons suivantes :

- X de telles relations font courir de plus grands risques à la population affectée et aux travailleurs humanitaires
- X elles compromettent l'indépendance, l'impartialité et la neutralité de l'intervention humanitaire
- X elles accroissent tension et conflit
- X elles renforcent la discrimination et augmentent la souffrance des groupes vulnérables.

Dans certaines situations, des négociations pourront être nécessaires pour :

- ✓ garantir le secours et la protection des enfants et des groupes vulnérables
- ✓ accéder aux populations affectées
- ✓ maintenir et protéger un espace humanitaire
- ✓ fournir une capacité d'intervention d'urgence supplémentaire critique qui ne peut être obtenue de sources civiles.

La prudence est de mise lorsque l'on envisage d'utiliser des ressources militaires pour soutenir l'action humanitaire comme le transport aérien et routier, les escortes armées ou les opérations humanitaires-militaires conjointes dans tous les contextes d'intervention. Une telle approche ne doit être envisagée que lorsqu'aucune alternative civile n'existe. De plus, lorsque l'on envisage de faire appel à des ressources militaires, il convient de faire une analyse détaillée des risques à court et à long terme qu'une telle approche pose pour la sûreté et la sécurité des populations affectées et du personnel humanitaire/civil et pour les programmes, et les conséquences pour les principes humanitaires.

Des recommandations supplémentaires sur la collaboration avec les forces de maintien de la paix et les militaires sont disponibles dans le document *Civil-Military Guidelines and Reference for Complex Emergencies (Recommandations pour les civils-militaires et référence pour les urgences complexes)* de l'IASC qui est inclus dans les « Ressources supplémentaires » ci-dessous.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 OCHA (2009) *What is OCHA? (Qu'est-ce qu'OCHA ?)*
- 📖 DRAFT *Responsibilities and Accountabilities Matrix – Education and WASH (Water Sanitation Hygiene) Clusters (Matrice provisoire sur les responsabilités et obligations de rendre des comptes – Clusters Éducation et WASH (Eau, assainissement, hygiène)), 2008*
- 📖 IASC (2008) *Civil-Military Guidelines and Reference for Complex Emergencies (Recommandations pour les civils-militaires et référence pour les urgences complexes)*
- 📖 SCHR (2010) *Position Paper on Humanitarian – Military Position (Document de synthèse sur la position humanitaire – militaire)*

3

Normes, orientations et thèmes transversaux

3.1 Normes d'orientation pour le *Cluster Éducation*

3.2 Normes de mise en œuvre pour l'éducation en situations d'urgence

3.3 Orientations thématiques et thèmes transversaux

Ce chapitre présente des orientations spécifiques sur les principes directeurs, les normes et les thèmes transversaux pour le *Cluster Éducation*, explique en quoi consiste la coordination en la matière et les outils et systèmes spécifiques disponibles pour la soutenir. Lorsque l'on utilise des normes et cadres, il est important de s'appuyer sur des connaissances bien informées sur la situation locale, sur les compétences et l'expérience des parties prenantes du *cluster* et de faire preuve de bon sens.

Tous les aspects du rôle du Coordinateur du *Cluster Éducation* impliquent de travailler avec des normes et cadres, mais ils concernent tout particulièrement les responsabilités suivantes :¹⁴

- garantir l'application des normes appropriées ;
- diriger le développement stratégique du *cluster* notamment les stratégies du *cluster*, les plans de travail, la coordination des activités d'intervention et tenir compte des thèmes transversaux
- faciliter le développement conjoint par les partenaires du *cluster* de normes minimales contextualisées et pertinentes accompagnées d'indicateurs, de politiques et d'orientations, pour faciliter leur application.

¹⁴ *Cluster Éducation mondial, Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation, 29 mai 2009*

Points clés

- Les normes minimales du Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) fournissent le cadre de normes officiel pour le *Cluster Éducation* en guidant la préparation, l'intervention et le relèvement précoce pour l'éducation en situations d'urgence.
- Les normes minimales de l'INEE doivent être adaptées en fonction du contexte et doivent compléter et/ou intégrer des normes nationales.
- Le *cluster* doit se mettre d'accord sur un ensemble de thèmes transversaux clés qui devraient être abordés, selon les besoins, au niveau national.

3.1 Normes d'orientation pour le *Cluster Éducation*

3.1.1 Les cadres normatifs prédominants

a) *Droit international contraignant et coutumier*

La déclaration universelle des droits de l'homme (1948)

Cette déclaration de l'Assemblée générale est considérée comme une norme internationale bien qu'il ne s'agisse pas d'un instrument conventionnel. L'Article 26 expose le droit à un enseignement élémentaire universel gratuit, à un enseignement post-élémentaire « généralement disponible », à l'accès aux études supérieures en pleine égalité à tous en fonction du mérite et à l'éducation visant le plein épanouissement de la personnalité humaine, le respect des droits de l'homme, de la tolérance et de la paix.

La Convention IV de Genève relative à la protection des personnes civiles en temps de guerre (1949) ; le Protocole additionnel relatif à la protection des victimes des conflits armés non internationaux (1977) ; le Statut de Rome de la Cour pénale internationale (1998)

Ces traités protègent les civils (s'ils ne participent pas à des activités militaires) et les biens de caractère civil comme les bâtiments scolaires. Ils exigent spécifiquement que les enfants continuent à être instruits pendant les conflits non-internationaux et les périodes d'occupation, et la scolarisation des enfants séparés, orphelins et évacués et détenus.

Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et protocole de 1967

L'Article 22 exige que les réfugiés soient traités de la même façon que les ressortissants nationaux du point de vue de l'accès à l'éducation élémentaire et bénéficient d'un traitement aussi favorable que possible (et en aucun cas inférieur à celui accordé aux étrangers) pour d'autres types d'enseignement et pour des questions comme la reconnaissance des diplômes étrangers, les remises de droits et l'octroi de bourses.

Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966)

L'Article 13 codifie les engagements susmentionnés de la Déclaration universelle des droits de l'homme en instrument conventionnel. Le commentaire officiel insiste sur les critères de disponibilité, d'accessibilité et d'adaptabilité appliqués conformément aux conditions en vigueur dans un État partie particulier.¹⁵

Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant (CNUDE) (1989)

Les quatre principes fondamentaux de cette Convention ratifiée presque universellement sont la non-discrimination, la priorité donnée à l'intérêt supérieur de l'enfant, le droit de vivre, de survivre et de se développer et le respect des opinions de l'enfant. La Convention expose des normes fondamentales y compris en matière d'éducation et de soins de santé et s'applique à tous les enfants qui dépendent de l'État partie, y compris les réfugiés et les demandeurs d'asile.

b) Engagements politiques non-contraignants

Déclaration de Jomtien sur l'éducation pour tous (1990)

Un engagement mondial en faveur d'un enseignement de base de qualité pour tous les enfants, les jeunes et les adultes. Le mouvement a été lancé à la Conférence mondiale sur l'éducation pour tous en 1990 par l'UNESCO, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP), l'UNICEF et la Banque mondiale. Les participants approuvèrent une « vision élargie de l'enseignement » et s'engagèrent à universaliser l'enseignement primaire et à réduire de façon considérable l'analphabétisme d'ici à la fin de la décennie.

¹⁵ Un « État partie » à un traité est un pays qui a ratifié ou accédé à ce traité particulier et pour qui les dispositions de l'instrument sont donc contraignantes.

Sommet mondial pour la déclaration et le plan d'action en faveur des enfants (1990)

Les objectifs du Sommet mondial définissent des normes importantes dans le domaine de la santé et de l'éducation. En tant que travail de suivi, les États sont encouragés à élaborer des plans d'action nationaux qui devraient inclure les enfants réfugiés sous la catégorie « enfants en circonstances particulièrement difficiles ». Bien que la Déclaration et le Plan ne soient pas des normes conventionnelles, leur acceptation générale constitue un progrès important.

La déclaration de Salamanque et le cadre d'action pour l'éducation et les besoins spéciaux (1994)

La déclaration et le cadre d'action réaffirment l'engagement en faveur de l'éducation pour tous et reconnaissent la nécessité et l'urgence de fournir un enseignement pour tous les enfants, les jeunes et les adultes et le principe que des écoles ordinaires doivent accueillir tous les enfants. Ils concernent spécifiquement les besoins des enfants et des jeunes affectés par les handicaps ou les difficultés d'apprentissage.

Le cadre d'action de Dakar : L'éducation pour tous (2000)

Dix ans après la déclaration de Jomtien sur l'éducation pour tous, alors que de nombreux pays étaient loin d'avoir atteint cet objectif, la communauté internationale s'est réunie à nouveau à Dakar, au Sénégal, et a réaffirmé son engagement à fournir une Éducation pour tous d'ici à l'année 2015. Elle a identifié six objectifs clés en matière d'éducation qui visent à répondre aux besoins d'apprentissage de tous les enfants, des jeunes et des adultes d'ici à 2015 :

- développement de la petite enfance
- enseignement primaire
- éducation permanente
- alphabétisation des adultes
- égalité entre les filles et les garçons dans les écoles primaires et secondaires d'ici 2005 et à tous les niveaux de l'éducation d'ici à 2015
- éducation de qualité.

Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) (2000)

Ils incluent huit objectifs tirés de la déclaration du millénaire des Nations unies : réduction de la pauvreté, de l'illettrisme, de la faim, des faibles niveaux de scolarisation, de l'inégalité entre les sexes, de la mortalité infantile et maternelle, de la maladie et de la dégradation de l'environnement d'ici à 2015.

OMD 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous

Objectif : Faire en sorte que tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, puissent bénéficier d'ici 2015 d'un cycle complet d'études primaires.

Indicateurs :

- 2.1 Taux net de scolarisation dans le primaire
- 2.2 Proportion des élèves entrant en « classe de niveau I » (cours préparatoire) qui achèvent le cycle complet d'études primaires
- 2.3 Taux d'alphabétisation de la population âgée de 15–24 ans, hommes et femmes

OMD 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Objectif : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires d'ici 2005 si possible et à tous les niveaux d'enseignement en 2015 au plus tard.

Indicateurs :

- 3.1 Indice de parité filles/garçons dans l'enseignement primaire, secondaire et tertiaire
- 3.2 Proportion de femmes salariées travaillant en dehors du secteur agricole
- 3.3 Proportion de sièges détenus par des femmes au parlement national

Les gouvernements se sont engagés à ce que « tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, puissent bénéficier d'ici à 2015 d'un cycle complet d'études primaires et à supprimer les disparités entre les sexes à tous les niveaux de l'éducation ».

Principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays (1998)

L'Article 23 de ces lignes directrices normatives, publiées par la Commission des Nations unies sur les droits de l'homme, s'appuie sur les principes de la législation internationale humanitaire et sur la législation en matière de droits de l'homme. Il exige l'accès à l'éducation de toutes les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays (PDI) et le respect de l'identité culturelle, de la langue et de la religion des PDI.

Droit à l'éducation dans les situations d'urgence (2008)

Le rapport du Rapporteur spécial des Nations unies sur le Droit à l'éducation identifie les urgences survenant suite à des conflits armés ou à des catastrophes naturelles comme étant l'origine de violations graves du droit à l'éducation, dont pâtit souvent un grand nombre d'individus.

3.1.2 Normes et principes généraux pour l'intervention humanitaire

Les principes fournissent le « cadre éthique » qui guide toute action humanitaire et servent de base aux politiques et normes du *cluster*.

L'impératif humanitaire

« Il faut prendre toutes les mesures possibles pour atténuer les souffrances humaines causées par les calamités ou les conflits et rien ne doit venir contrarier ce principe. »

La Charte humanitaire Sphère, 2010

Il existe un certain nombre de principes généraux applicables au *cluster* que l'on peut considérer comme « non-négociables ».

À savoir :

- le droit international humanitaire, des réfugiés et des droits de l'homme
- Le Code de conduite pour le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG de secours catastrophe et l'engagement vis-à-vis de l'impératif humanitaire et des principes d'humanité, d'impartialité, de participation et de responsabilité de rendre des comptes
- Les principes de partenariat tels que définis dans le cadre du processus de réforme humanitaire (voir la section 4.2.4 pour plus de détails).

Les normes servent de base de comparaison, de point de référence par rapport auquel d'autres choses peuvent être évaluées et représentent souvent l'idéal en fonction duquel quelque chose peut être jugé. Les principales normes applicables à l'action humanitaire sont la **Charte humanitaire Sphère et les normes minimales pour les interventions lors de catastrophes** et les **normes minimales de l'INEE pour l'éducation en situations d'urgence, de crises et de reconstruction**. Les normes minimales de l'INEE sont exposées à la section 3.1.3 ci-dessous.

La Charte humanitaire Sphère et les normes minimales pour les interventions lors de catastrophes

Ces normes visent à faciliter la mise en place d'un large consensus sur des indicateurs techniques clés et des lignes directrices pour :

- l'eau, l'assainissement et la promotion de l'hygiène
- la sécurité alimentaire et la nutrition
- les abris, les établissements humains et les articles non-alimentaires
- les services de santé
- la protection et la vulnérabilité.

Sphère établit également des normes communes dans le domaine de la participation ; de l'évaluation initiale, de l'intervention ; du ciblage ; du suivi ; de l'évaluation ; des compétences et responsabilités des travailleurs humanitaires et de la supervision, gestion et soutien du personnel.

Vous pouvez télécharger des informations complètes sur :

<http://www.sphereproject.org/index.php?lang=french>.

Sphère et l'éducation

L'éducation relève de toutes les normes de Sphère. L'article intitulé *Integrating Quality Education With Humanitarian Response For Humanitarian Accountability: The Sphere-INEE Companionship (Intégrer un enseignement de qualité dans l'intervention humanitaire pour la responsabilité humanitaire : l'accord d'association Sphère-INEE)* met en exergue les liens entre l'éducation et les normes de Sphère. L'article comprend des études de cas et des exemples pour démontrer comment les services d'éducation peuvent être intégrés à l'intervention humanitaire afin d'obtenir une meilleure responsabilité de rendre des comptes et d'améliorer la qualité de l'aide fournie aux personnes affectées par les urgences. Des informations complètes sont incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

L'accord d'association Sphère-INEE

INEE et le Projet Sphère ont signé un accord d'association en octobre 2008. Dans cet accord, le Projet Sphère reconnaît la qualité des normes minimales de l'INEE et le vaste processus consultatif qui a conduit à leur élaboration. Le Projet Sphère recommande que les normes minimales de l'INEE soient utilisées en parallèle ou en complément des normes de Sphère. Le Secrétariat de l'INEE a travaillé en relations étroites avec Sphère pour intégrer et renforcer l'éducation et les normes minimales de l'INEE dans les normes de Sphère. De même, des liens intersectoriels (relatifs entre autres à la santé, aux abris, à l'eau, à l'assainissement et à la nutrition) sont intégrés dans l'édition 2010 de l'INEE *Minimum Standards Handbook (Manuel des normes minimales de l'INEE)*.

3.1.3 INEE – Normes minimales pour l'éducation en situations d'urgence

Le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) est un réseau mondial ouvert composé de membres qui œuvrent conjointement au sein d'un cadre humanitaire et de développement en faveur du droit à une éducation de qualité et à l'abri du danger dans les situations d'urgence et de reconstruction post-crise. Depuis sa création en 2000, les membres de l'INEE ont collaboré en partageant des connaissances, créant de nouvelles ressources et en inspirant les décisions politiques par le biais d'une action de plaidoyer basée sur le consensus.

Comment devenir membre

Pour devenir membre de l'INEE et recevoir et diffuser des informations sur les nouvelles ressources et opportunités dans ce domaine, consultez : <http://www.ineesite.org/index.php/member/register/fr>.

Utiliser les normes minimales de l'INEE en tant que cadre normatif pour le Cluster Éducation

Les normes minimales de l'INEE sont **le** cadre de normes qui fait autorité pour le *Cluster Éducation*. La promotion de ces normes est l'une des tâches majeures du Coordinateur et il doit s'assurer qu'elles sont spécifiques au contexte et conformes aux politiques et instruments de planification nationaux.

Les normes minimales de l'INEE fournissent des exemples de bonnes pratiques et des conseils concrets aux gouvernements et aux travailleurs humanitaires pour qu'ils mènent une action coordonnée visant à améliorer la qualité de la préparation, de l'intervention et du relèvement précoce en matière d'éducation, pour faciliter l'accès à des opportunités d'apprentissage plus sûres et plus pertinentes et pour garantir la responsabilité de rendre des comptes en matière de prestation de service.

Elles ont été utilisées dans plus de 80 pays à travers le monde pour améliorer le plaidoyer, la préparation, la planification, l'évaluation initiale, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes et politiques afin d'atteindre les objectifs de l'Éducation pour tous.

Institutionnaliser l'utilisation des normes minimales de l'INEE

Il est important de savoir que dans certains pays qui possèdent des gouvernements stables et un système d'éducation bien établi, il pourra déjà y avoir des normes nationales en matière d'éducation destinées et adaptées à une intervention en situation d'urgence.

Les normes minimales de l'INEE et de Sphère devront être adaptées, en fonction des besoins, au contexte national et d'urgence et les notes d'orientation fournies au sujet de chaque norme sont destinées à faciliter ces interprétations.

Mise au jour des normes minimales de l'INEE

Les normes minimales de l'INEE ont été publiées pour la première fois en décembre 2004 et le processus d'institutionnalisation et d'utilisation des normes a fourni un retour d'information précieux sur leur qualité et leur utilité.

Depuis le lancement des normes minimales de l'INEE, d'importants changements ont eu lieu dans le domaine de l'éducation dans les situations d'urgence. Premièrement, un certain nombre de questions ont évolué ou sont apparues, notamment en rapport avec le changement climatique, la protection de l'éducation contre les attaques, la prévention de l'exploitation sexuelle et des abus et la réduction du risque de catastrophe. Deuxièmement, des changements ont eu lieu suite à la réforme humanitaire et à l'introduction de l'approche *cluster*, et en particulier du *Cluster Éducation* mondial (voir Chapitre 1). Troisièmement, l'accord d'association entre l'INEE et Sphère a formalisé des liens plus solides entre les deux ensembles de normes.

Suite à cela, *l'INEE Minimum Standards Handbook (Le manuel des normes minimales de l'INEE)* a été mis à jour et inclut :

- un format facile à utiliser et un langage accessible
- l'intégration de dix questions thématiques – la réduction du risque de catastrophe, le VIH et le SIDA, les jeunes, le genre, l'éducation inclusive, les droits de l'homme, la protection et le soutien psychosocial, les liens intersectoriels, la prise en charge et le développement de la petite enfance et l'atténuation des conflits – afin de rendre les indicateurs et les notes d'orientation plus spécifiques et quantifiables.

3.1.4 Résumé des catégories de normes minimales de l'INEE

La structure des normes minimales de l'INEE est compatible avec les normes Sphère et comprend ce qui suit :

- ✓ **Les normes minimales**, qui expliquent le niveau et la qualité des services d'éducation à atteindre dans une situation de secours humanitaire. Il s'agit de normes qualitatives qui se concentrent sur des thèmes d'importance universelle et sont applicables à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation dans tout environnement. Au départ, certaines de ces normes pourront être considérées comme des objectifs qu'il n'est pas possible d'atteindre immédiatement, mais les organisations devraient progressivement chercher à appliquer ces normes.
- ✓ **Les indicateurs clés** sont des signaux qui indiquent si une norme a été atteinte ou non. Ils fonctionnent comme des outils pour mesurer et communiquer l'impact ou le résultat des programmes ainsi que le processus ou les méthodes utilisés. Ils peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.
- ✓ **Les notes d'orientation** ont trait à des points spécifiques qu'il faut prendre en compte lorsque les normes sont appliquées dans différentes situations. Elles fournissent des éléments d'orientation pour tenter de résoudre les difficultés pratiques et des conseils sur les questions prioritaires et décrivent les dilemmes, les controverses ou les lacunes dans l'état actuel des connaissances.

Ressource clé

La **boîte à outils des normes minimales de l'INEE** contient le **Manuel des normes minimales de l'INEE**, du matériel promotionnel et didactique (y compris 23 traductions) ainsi que des outils et ressources pratiques pour aider le Coordinateur du *Cluster Éducation* ainsi que les partenaires gouvernementaux et du *cluster* à appliquer les normes.

Les outils contenus dans la boîte à outils aideront les utilisateurs à contextualiser les indicateurs en fonction du pays et du contexte de l'urgence.

Ces ressources sont disponibles en ligne à www.ineesite.org et sont incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Les normes minimales de l'INEE se déclinent en cinq catégories :

Les normes minimales communes à toutes les catégories

Cette partie se consacre aux aspects essentiels de la participation des communautés et de l'utilisation des ressources locales pour l'application des normes ainsi qu'à l'organisation des interventions éducatives d'urgence sur la base d'une évaluation initiale suivie d'une intervention appropriée, de la coordination et d'un suivi et d'une évaluation continus.

Accès et environnement d'apprentissage

Porte sur les partenariats de nature à promouvoir l'accès aux possibilités d'apprentissage et le rapprochement avec d'autres secteurs, tels que la santé, l'eau et l'assainissement, l'aide alimentaire et l'aménagement d'abri (voir section 2.6.2 pour plus de détails), afin de garantir la sécurité et le bien-être physique, cognitif et psychologique.

Enseignement et apprentissage

Porte sur les éléments essentiels susceptibles de promouvoir un enseignement et un apprentissage efficaces, dont : les programmes scolaires, la formation, l'instruction et l'évaluation.

Enseignants et autre personnel d'éducation

Porte sur l'administration et la gestion des ressources humaines dans le domaine de l'éducation comme le recrutement et la sélection, les conditions de travail, la supervision et l'appui.

Politique d'éducation

Porte sur la formulation et la promulgation des politiques, la planification et la mise en œuvre.

Pourquoi les normes minimales de l'INEE sont-elles importantes pour le Cluster Éducation ?

- Les normes minimales de l'INEE sont le cadre de normes qui fait autorité pour le *cluster*.
- Ces normes fournissent un cadre et des conseils pour les partenaires du *cluster* et les praticiens de l'éducation d'urgence afin de garantir une intervention, un relèvement et une préparation de qualité en matière d'éducation.

- Promouvoir ces normes permet de contribuer à l'amélioration de la qualité des projets des partenaires du *cluster* (y compris par le biais du suivi et de l'évaluation et en fournissant un cadre pour la planification de l'intervention stratégique) et d'améliorer la coordination du *cluster*.
- Les normes sont un outil de formation et de plaidoyer importants à utiliser avec les parties prenantes du *cluster*.
- Les normes peuvent aider les Coordinateurs à identifier des objectifs communs et à faciliter l'analyse des écarts ; à promouvoir une préparation, une réduction du risque et une planification de l'intervention holistiques ; à développer les processus d'appels globaux (CAP) et les Flash Appeals ; à soutenir les efforts de développement des capacités et la prise de conscience au sujet des normes internationales sur les droits de l'homme et à encourager le dialogue et le plaidoyer interorganisations.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 Le Projet Sphère et l'INEE (2009) *Integrating Quality Education With Humanitarian Response For Humanitarian Accountability: The Sphere-INEE Companionship (Intégrer un enseignement de qualité dans l'intervention humanitaire pour la responsabilité humanitaire : l'accord d'association Sphère-INEE)*
- 📖 INEE (2010) *Normes Minimales Pour L'Education: Préparations, interventions, relèvement*
- 📖 INEE (2008) *The INEE Minimum Standards: quality, coordination and predictability, good practice guidance for the Education Cluster (Les normes minimales de l'INEE : qualité, coordination et prévisibilité, conseils de bonnes pratiques pour le Cluster Éducation)*
- ⇒ La boîte à outils des normes minimales contient le *INEE Minimum Standards Handbook (Manuel des normes minimales de l'INEE)*, du matériel didactique et promotionnel y compris toutes les traductions : http://www.ineesite.org/toolkit/docs/doc_1_INEEMinimumStandardsF.pdf
- ⇒ Site web du projet Sphère : <http://www.sphereproject.org/index.php?lang=french>

3.2 Normes de mise en œuvre pour l'éducation en situations d'urgence

3.2.1 Appliquer les normes minimales de l'INEE : Étapes clés

Travaillez dans les cadres existants du Ministère de l'éducation le cas échéant.

Vous trouverez à la suite¹⁶ des suggestions sur la façon d'utiliser les normes minimales de l'INEE et d'autres normes et pratiques exemplaires internationales et nationales pour renforcer la coordination interorganisations au sein du *cluster* au cours de diverses phases et activités :

Préparation

- Examiner les normes juridiques internationales, les normes minimales de l'INEE et les normes nationales appropriées avec les partenaires du *cluster* aux niveaux national et sous-national.
- S'assurer que les accords passés, avant une situation d'urgence, au sujet des rôles et responsabilités au sein du *cluster* correspondent aux normes minimales appropriées de l'INEE et le cas échéant, aux normes pertinentes sur l'éducation nationale et l'intervention en cas d'urgence.
- Organiser ateliers et formation en fonction des besoins pour orienter le *cluster*/secteur vers les normes minimales de l'INEE et comment elles seront appliquées lors d'actions de préparation. Informer l'INEE de tout atelier ou formation prévus.

Évaluation initiale

- Coordonner la préparation d'évaluations conjointes ou d'outils d'évaluation conjointe en s'appuyant sur les normes minimales de l'INEE, les outils de *cluster* existants, l'*Education Cluster Joint Needs Assessment Toolkit (Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation)* (voir section 6.2.2), et d'autres outils pertinents pour faciliter la cohérence et l'équité (aussi bien du point de vue qualitatif que quantitatif) sur l'ensemble de la zone et de la population affectées.

¹⁶ Tiré des *INEE Strategies for Interagency Coordination Within an Education Cluster (Stratégies de l'INEE pour la coordination inter-organisations au sein d'un Cluster Éducation)* et de l'*ESAR Toolkit (La boîte à outils ESAR)*

- Passer en revue les lois, réglementations et politiques en matière d'éducation aux niveaux national et sous-national et définir les liens entre les politiques et statuts existants et les normes minimales de l'INEE, y compris comment les normes minimales de l'INEE pourraient compléter les politiques et pratiques existantes.
- Identifier les normes pertinentes sur le plan local, comme la taille moyenne des classes, le nombre de manuels scolaires par étudiant et le nombre d'élèves par enseignant et utiliser les stratégies, outils et ressources contenus dans le Boîte à outils des normes minimales de l'INEE pour appliquer ces normes.
- Favoriser un accord de suivi commun, incluant notamment le type de données qui doivent être rassemblées et avec quelle fréquence et la méthodologie concernant la collecte des données.

Coordination continue

- Organiser régulièrement des réunions de coordination sous l'égide de l'autorité appropriée en utilisant les normes minimales de l'INEE et d'autres normes pertinentes en tant que cadre directeur pour gérer les réunions.
- Faciliter l'inclusion de toutes les parties prenantes grâce à la diffusion et si besoin est, de la traduction de toutes les délibérations et documents.
- Identifier une personne de référence qui sera chargée de noter les enseignements tirés, diffuser les informations et noter les contributions dans le processus de normes minimales standard de l'INEE.

Sensibilisation et diffusion

- Traduire les normes minimales de l'INEE et d'autres documents internationaux et nationaux clés dans les langues applicables.¹⁷
- Diffuser les normes minimales de l'INEE et d'autres normes internationales et les faire connaître par le biais de la formation et de la distribution systématiques du *Manuel des normes minimales de l'INEE* et de la boîte à outils et d'autres documents pertinents à tous les individus et organisations des secteurs de l'éducation et de la protection.
- Présenter, diffuser et faire systématiquement référence aux normes minimales de l'INEE lors des réunions de coordination, sectorielles et de *cluster* (éducation et protection).

¹⁷ www.ineesite.org/translations Cette traduction devra suivre les exigences de l'INEE en matière de traduction. Lorsqu'une traduction complète ne sera pas possible, une traduction abrégée sera acceptable.

- Contextualiser les indicateurs dans le cadre des normes pour satisfaire les besoins divers de la population comme les responsables gouvernementaux, les administrateurs scolaires, les enseignants et les travailleurs pour le développement spécialisés dans la petite enfance.
- Diffuser la boîte à outils des normes minimales de l'INEE, les guides des bonnes pratiques de l'INEE (www.ineesite.org/GPG) et d'autres ressources pertinentes en tant qu'outils précieux dans le cadre du processus de contextualisation.
- Aider les donateurs et les gouvernements à prendre conscience des normes minimales de l'INEE en tant que mécanisme permettant de rendre des comptes et d'évaluer une programmation de qualité ainsi qu'en tant qu'outil pour les politiques et pratiques nationales d'intervention, de prévention et de préparation.

Programmation et communication d'informations

- Encourager l'utilisation des normes minimales de l'INEE en tant que cadre initial pour planifier et répondre aux besoins à tous les niveaux : *cluster*, secteur et au sein des organisations individuelles. Les adapter et les compléter en fonction du contexte local.
- Utiliser le manuel des normes minimales de l'INEE et la boîte à outils en tant que cadre pour l'élaboration de propositions, la mise en œuvre de programmes ou de projets et la communication d'informations.
- Soutenir la recherche sur la façon dont la mise en œuvre des normes minimales de l'INEE contribue efficacement à la qualité et à la responsabilité de rendre des comptes, en utilisant le protocole de recherche de l'INEE, y compris les évaluations de référence et finales.
<http://www.ineesite.org/index.php/post/research/>
- Partager des informations avec d'autres parties prenantes du *cluster* sur la façon dont les partenaires utilisent les normes minimales de l'INEE, ainsi qu'avec le Secrétariat de l'INEE.

Plaidoyer

- Faire référence aux normes minimales de l'INEE et à d'autres normes internationales lorsque l'on cherche à sensibiliser le public à l'importance de l'éducation dans le cadre d'une intervention d'urgence.
- Mettre en exergue l'accord d'association INEE/Sphère lors d'initiatives de plaidoyer aux côtés de partenaires humanitaires en faveur de l'éducation en tant que secteur susceptible de sauver des vies et de préserver des vies lors d'intervention dans des situations d'urgence.

3.2.2 Bonnes pratiques et enseignements tirés lors de l'application des normes

Dans certains cas, il ne sera pas possible d'appliquer immédiatement les normes minimales et les indicateurs clés de l'INEE. Dans ce cas, il est essentiel de réfléchir à l'écart entre les normes et les indicateurs énoncés dans le manuel et les résultats obtenus dans la pratique. Il est également important d'identifier les raisons de cet écart et les changements à apporter pour atteindre progressivement les normes.

Lorsque ces raisons et changements nécessaires ont été identifiés, il est possible de mettre au point des stratégies en matière de programme et politiques et d'entreprendre une action de plaidoyer pour réduire cet écart.

N'oubliez pas : Les normes peuvent sembler difficiles à atteindre

Cherchez à atteindre les normes progressivement. Les normes peuvent sembler élevées parce qu'elles définissent les bonnes pratiques mais elles exposent également les obligations minimales pour une éducation de qualité. Dans certains cas, il ne sera pas possible d'appliquer immédiatement les normes minimales et les indicateurs clés de l'INEE.

Défis ou lacunes potentiels et comment y remédier

Les normes minimales de l'INEE et autre ligne directrices et cadres normatifs pertinents visent à fournir une structure pour une préparation, une intervention et un relèvement précoce de qualité pour l'éducation en situations d'urgence. Pour y parvenir efficacement, les normes doivent être adaptées au contexte du pays et de l'urgence (voir section 7.1.1)

L'application de cette approche engendrera des défis divers tels qu'il est indiqué dans le tableau ci-dessous. Il est important de noter que différents types de scénarios d'urgence présenteront des défis différents, d'où l'importance de bien comprendre le contexte.

Défis	Stratégie pour y remédier
<p>Prise de conscience Peu de gens ont conscience ou comprennent la question de l'éducation dans les situations d'urgence.</p> <p>Le gouvernement, les partenaires du <i>cluster</i> et les organisations ne connaissent pas l'existence des normes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les acteurs au rôle de l'éducation dans les situations d'urgence en citant les normes minimales de l'INEE et l'accord d'association entre l'INEE et Sphère à l'occasion de formations, d'ateliers, de campagnes et de réunions avec les acteurs pertinents. • Accroître les capacités par le biais d'une formation sur les normes minimales de l'INEE. • Intégrer les normes minimales de l'INEE dans les pratiques/outils du <i>cluster</i>, par exemple, les termes de référence, les outils d'évaluations conjointes rapides et complètes et les rapports de situation. • Créer et favoriser des relations avec des défenseurs au sein du gouvernement pour accroître la volonté politique.
<p>Utilisation Les normes ne sont pas utilisées, soit en raison de capacités insuffisantes soit par manque de volonté.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La participation au niveau local est essentielle. Faire participer des groupes locaux pour mieux faire prendre conscience de l'importance d'utiliser les normes minimales de l'INEE. • Faire en sorte que la cartographie des capacités couvre toutes les normes minimales de l'INEE et bien tenir compte des capacités de partenaires plus faibles du <i>cluster</i> dans l'analyse des écarts et la planification des interventions.
<p>Institutionnalisation Les normes ne sont pas institutionnalisées dans les politiques ou procédures pertinentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer l'éducation d'urgence et les normes minimales de l'INEE dans les plans de développement nationaux, les approches concernant le secteur dans son ensemble et les stratégies de réduction de la pauvreté. Soutenir les acteurs pertinents qui tentent d'institutionnaliser les normes minimales et/ou les diriger vers le secrétariat de l'INEE qui pourra leur apporter une aide supplémentaire. • Travailler avec les partenaires du <i>cluster</i> et les encourager à partager les normes minimales de l'INEE avec leurs directeurs d'organisations et les partenaires nationaux/locaux.

<p>Impact L'impact des normes minimales sur une éducation de qualité n'est pas évident.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les normes minimales et les indicateurs de l'INEE dans les cadres de suivi et d'évaluation et les bilans de performance du <i>cluster</i> y compris le suivi des codes de conduite, les visites des services d'inspection et la collecte des données du Système d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE).
<p>Des normes nationales existent Un pays a déjà ses propres normes nationales et considère les normes minimales de l'INEE comme étrangères ou occidentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se familiariser avec les normes nationales existantes et évaluer dans quelle mesure elles se rapprochent des normes minimales de l'INEE avant d'engager un dialogue avec les responsables gouvernementaux. Les normes nationales et les normes minimales de l'INEE doivent être compatibles. • Essayer de parvenir à un accord dès le départ sur les questions d'éducation prioritaires. • Mettre en place un groupe de travail au sein du <i>cluster</i> pour développer un processus de contextualisation des normes minimales de l'INEE, en garantissant une bonne représentation du gouvernement national et local et des ONG. L'étude de cas ci-dessous sur l'Afghanistan fournit un bon exemple.

Étude de cas : Adapter les normes aux contextes locaux

L'adaptabilité est un élément fondamental des normes minimales de l'INEE. C'est pourquoi les normes ne sont pas prescriptives afin de permettre une certaine flexibilité dans leur mise en œuvre.

Il est important que les partenaires du *cluster* adaptent les normes au contexte du pays et de l'urgence. Cependant, cela n'a pas toujours été facile.

L'Afghanistan donne un bon exemple des mesures spécifiques qui ont été employées par des parties prenantes qui travaillent dans le domaine de l'éducation communautaire pour contextualiser et mettre en œuvre les normes. Des informations complètes sur cette étude de cas sont incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Contextualiser les normes minimales de l'INEE en Afghanistan

En 2008, seize organisations travaillant dans le domaine de l'éducation communautaire en Afghanistan ont accepté de former un forum pour contextualiser et adapter les normes minimales de l'INEE afin de les rendre plus pertinentes pour l'éducation communautaire en Afghanistan. Le Ministère de l'éducation a joué un rôle important dans ce processus. Le forum a mis au point un outil qui définissait un processus par étape. Cette matrice de contextualisation se compose de quatre parties :

- La norme telle qu'elle est énoncée dans le manuel des normes minimales de l'INEE
- Que signifie la norme pour les classes d'éducation communautaire en Afghanistan ?
- Comment cette description se transpose-t-elle dans la réalité pratique ?
- Quels indicateurs peuvent être identifiés afin de vérifier que les normes sont respectées ?

Sept étapes pour contextualiser les normes minimales

Le processus officiel de contextualisation des normes minimales de l'INEE et des indicateurs pour l'éducation communautaire était le premier de ce type en Afghanistan et dans le monde. Le forum de l'éducation communautaire a tiré des leçons précieuses de ce processus et a donc mis au point un graphique des étapes pour faciliter le processus de contextualisation mis en œuvre par les autorités de l'éducation d'autres pays :

Étape 1 – Traduction des normes minimales de l'INEE dans la langue locale si une traduction n'est pas déjà disponible.

Étape 2 – Formation du personnel de l'organisation partenaire sur les normes minimales de l'INEE.

Étape 3 – Mise en place d'un groupe de travail hétérogène qui comprend du personnel d'organisations partenaires qui a reçu une formation sur les normes minimales.

Étape 4 – Prévoir des jours consécutifs pour contextualiser les normes les plus pertinentes.

Étape 5 – Parvenir à un accord après avoir atteint un consensus au niveau du groupe et faire des recommandations sur la façon d'utiliser les normes.

Étape 6 – Convenir d'un calendrier qui prévoit l'opportunité pour le groupe de faire un compte-rendu sur la façon dont les normes ont été utilisées, les enseignements tirés et si une révision est nécessaire.

Étape 7 – Informer le personnel concerné du Ministère de l'éducation du résultat.

Points à prendre en compte lorsque l'on adapte les normes minimales de l'INEE aux contextes nationaux :

- Travailler dans la mesure du possible dans les cadres existants du Ministère de l'éducation.
- Faire participer le personnel du Ministère de l'éducation, sans oublier si possible le service de la planification et d'autres membres du personnel aux responsabilités hiérarchiques pertinentes. Encourager la participation de personnel disposant de bonnes connaissances spécialisées/techniques et qui a envie d'être impliqué.
- Organiser un atelier ou une réunion techniques pour contextualiser les normes.
- Identifier une personne de référence et/ou un groupe de travail qui dirigera le processus de contextualisation.
- Vérifier que les normes contextualisées sont utilisées et institutionnalisées.
- Aborder la contextualisation comme un processus interorganisations qui inclut donateurs et acteurs gouvernementaux.

Étude de cas : Travailler à partir des normes nationales existantes

L'Ouganda offre un exemple utile de la façon dont le Ministère de l'éducation peut être amené à comprendre et à accepter les normes minimales de l'INEE et des mesures prises pour garantir leur complémentarité avec les normes nationales existantes.

Travailler avec les normes d'éducation nationales : le cas de l'Ouganda

L'Ouganda possède des normes nationales en matière d'éducation qui sont basées sur des objectifs de développement pour l'éducation et qui ne prennent pas en compte les circonstances particulières souvent rencontrées par les écoles situées dans une zone de conflits. Les efforts visant à faire adopter les normes minimales de l'INEE ont débuté début 2008.

Au départ, la plupart des responsables ministériels, surtout au niveau national, se sont montrés circonspects à l'idée d'adopter de nouvelles normes internationales alors qu'ils avaient leurs propres normes nationales ; cependant, ils ne connaissaient pas très bien ces normes. Une visite sur le terrain, en Ouganda, par le coordinateur des normes minimales de l'INEE permit aux responsables gouvernementaux de réaliser que les normes minimales de l'INEE n'étaient pas si différentes des normes et politiques du Ministère. De plus, les normes minimales permettaient de clarifier et de mieux présenter la planification et la programmation surtout dans les régions touchées par les conflits.

Les normes minimales de l'INEE complètent les normes nationales et jouent un rôle critique en mettant l'accent sur l'éducation dans les situations d'urgence. Les responsables de l'éducation au niveau national et sous-national comprenaient bien leur importance, mais au départ ils avaient des difficultés à établir comment les utiliser.

Les leçons suivantes furent tirées :

- le processus par lequel les normes minimales de l'INEE sont présentées et discutées est fondamental pour que ces normes soient prises en compte
- le gouvernement et d'autres acteurs au niveau sous-national comprennent les choses différemment et interviennent de façon différente par rapport aux acteurs au niveau national. Cela risque de constituer un problème, il est donc important d'en avoir conscience et de tenter de faire participer les parties prenantes à tous les niveaux dans les discussions initiales.

Dans certains pays où un *Cluster Éducation* est déjà en place, il est possible que des normes d'éducation nationales existent déjà. Elles peuvent être basées sur des éléments pratiques réalisables comme la planification de certains éléments du code de conduite des enseignants ou le ratio maximum enseignant/élèves. Il pourra parfois s'agir de normes ambitieuses par exemple, qui portent sur des objectifs d'enseignement primaire universel dans le cadre de l'Éducation pour tous. Dans la plupart des cas, appliquer des normes d'éducation nationale est difficile et problématique surtout lorsqu'une partie du pays est immergée dans une situation d'urgence.

Développement des capacités et formation pour les membres du cluster

Le fait que les membres du *cluster* et les parties prenantes pertinentes du secteur de l'éducation soient capables d'utiliser et de mettre en œuvre les normes minimales de l'INEE est essentiel pour garantir l'efficacité du *cluster* et pour le rôle du coordinateur. Il existe un large éventail d'outils et de ressources pour favoriser le développement de la capacité des différentes parties prenantes du secteur de l'éducation. Des informations complètes sont données à la section 8.3.4.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 Dubovnik, A (2009) *Case Study of Contextualizing the INEE Minimum Standards by the Community Based Education Forum in Afghanistan (Étude de cas sur la contextualisation des normes minimales de l'INEE par le forum de l'éducation communautaire en Afghanistan)*, INEE
- 📖 Anderson, Martone, Pearlman Robinson, Rognerud et Sullivan-Owomoyela (2006) *Standards Put to the Test, Implementing the INEE Minimum Standards for Education in Emergencies, Chronic Crisis and Early Recovery (Les normes testées, mise en œuvre des normes minimales de l'INEE pour l'éducation en situation d'urgence, de crises et de reconstruction)*, Réseau de la pratique humanitaire : article du réseau
- ⇒ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:20573961~menuPK:282404~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:282386,00.html>

3.3 Orientations thématiques et thèmes transversaux en matière d'éducation

3.3.1 Questions thématiques – initiatives interorganisations clés

En plus des thèmes transversaux, d'importants efforts interorganisations ont été mis en œuvre pour rechercher, défendre et améliorer les interventions concernant les principales questions thématiques. Nous décrivons brièvement ci-dessous certaines initiatives interorganisations clés dignes d'intérêt, qui ont directement trait à l'éducation dans les situations d'urgence, accompagnées de recommandations.

Initiative sur la rémunération des enseignants

Les **notes d'orientation de l'INEE sur la rémunération des enseignants de 2008** fournissent des recommandations sur la politique, la coordination, la gestion et les aspects financiers de la rémunération des enseignants dans les États fragiles et dans les contextes post-crise, ainsi que sur la motivation, le soutien et la supervision des enseignants.

<http://www.sphereproject.org/index.php?lang=french>

Initiative de construction d'écoles plus sûres

Les **notes d'orientation sur la construction d'écoles plus sûres de 2009** du Global Facility for Disaster Recovery and Reduction (Dispositif mondial de réduction des catastrophes et de reconstruction) et de l'INEE abordent un obstacle critique qui empêche d'atteindre le cadre d'action de Hyogo et les objectifs du millénaire pour le développement et de l'Éducation pour tous en offrant un cadre de principes directeurs et des mesures générales pour développer un plan spécifique au contexte pour la construction et la remise en état des bâtiments scolaires.

www.ineesite.org/saferschoolconstruction

Initiative sur l'enseignement et l'apprentissage

L'initiative de l'INEE sur l'enseignement et l'apprentissage contribue au développement d'un ensemble de notes d'orientation et d'un dossier ressources qui identifieront des approches et outils réalistes qui peuvent aider les organisations et les ministères de l'éducation à améliorer régulièrement la qualité et la pertinence de l'éducation pour les enfants et les jeunes qui sont affectés par les crises.

Notes d'orientation et dossier ressources de l'INEE sur l'enseignement et l'apprentissage

www.ineesite.org/teachinglearning

Programme d'éducation à la paix

Le **Programme d'éducation à la paix de l'INEE 2005** (2ème édition), élaboré et soutenu par l'UNESCO, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR), l'UNICEF et l'INEE, enseigne les compétences et valeurs associées à des comportements pacifiques, encourage le développement d'attitudes constructives pour vivre ensemble et résoudre les problèmes et permet aux apprenants de pratiquer ces compétences et comportements.

http://www.ineesite.org/index.php/post/peace_education_programme/

Langage de l'enseignement

Des études ont démontré que les enfants apprennent plus vite à lire et acquièrent plus rapidement d'autres compétences scolaires lorsque les cours sont donnés dans la langue qu'ils parlent à la maison plutôt que dans une langue qu'ils maîtrisent mal.¹⁸ Cette question est encore plus critique dans les

¹⁸ American Institutes of Research (2001) *Investigating the Role of Teacher's Home Language in Mother Tongue Policy Implementation* (Enquête sur le rôle de la langue que l'enseignant parle à la maison dans la mise en œuvre de la politique de la langue maternelle).

zones où les enfants et les apprenants sont déplacés. Dans de nombreux pays, un grand nombre d'enfants entre à l'école et se retrouve face à des enseignants qui leur parlent dans une langue qu'ils ne comprennent pas.

Le guide ci-dessous résume et explique ce qui a été observé dans le monde entier sur les difficultés auxquelles les enfants sont confrontés lorsque l'enseignement à l'école se fait dans une langue étrangère. Il offre des preuves, des arguments et des mesures pratiques pour tenter de mettre un terme à l'enseignement dans une langue qui empêche les enfants d'apprendre.

Étapes vers l'apprentissage : Un guide pour surmonter les barrières linguistiques dans l'éducation des enfants, Save the Children, 2009

http://www.savethechildren.org.uk/en/docs/French_Steps_Towards_Learning.pdf

Certification

Avoir un accès interrompu à une éducation de qualité est crucial pour les enfants et les jeunes déplacés par tout type d'urgence et ce fait est maintenant de mieux en mieux admis par les acteurs humanitaires et du développement, y compris les donateurs. Un défi majeur pour les autorités scolaires et les enseignants est de garantir la reconnaissance, la validation et la certification de leurs acquis éducatifs. Les apprenants ont besoin de pouvoir présenter une preuve acceptable de ce qu'ils ont étudié et des résultats qu'ils ont obtenus pour pouvoir continuer leurs études ou accéder au marché du travail. Cependant dans les situations de déplacement, les étudiants n'ont pas toujours la possibilité de passer des examens officiels dans le cadre de leur propre système scolaire ou de celui du pays d'accueil.

Le livre ci-dessous réalise une analyse mondiale critique sur les questions de certification et présente un large cadre conceptuel dans lequel considérer les questions de certification, illustré par des études de cas approfondies à travers le monde.

Certification Counts: Recognizing the learning attainments of displaced and refugee students (La certification compte : reconnaître les acquis éducatifs des étudiants déplacés et réfugiés), publié par Jackie Kirk, UNESCO/IIEP, 2009

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001809/180906e.pdf>

L'apprentissage accéléré

Les enfants et les jeunes ont un large éventail de besoins éducatifs dans les situations d'urgence, surtout lorsqu'ils sont affectés par les conflits. Certains auront manqué une partie ou la totalité de l'enseignement primaire ou leur éducation aura été perturbée d'autres façons. Les enfants plus âgés et les adolescents souhaiteront parfois avoir accès à l'éducation sans pour autant pouvoir ou vouloir fréquenter l'école primaire avec des enfants plus jeunes. Ils préféreront peut-être apprendre simplement à lire, à écrire et à compter et peut-être apprendre un métier ou des compétences qui leur permettront d'obtenir un emploi. De plus, les enfants affectés par un conflit ou un traumatisme auront besoin de programmes psychosociaux ou d'aptitude à la vie quotidienne pour les aider à faire face aux conséquences de l'expérience qu'ils ont vécue. Des programmes d'éducation différents s'efforcent de répondre à ces besoins très divers.

Des études de cas réalisées en Sierra Leone, au Kenya et au Népal examinent certains de ces programmes offerts dans des situations d'urgence et s'interrogent sur leur contribution à la réalisation des objectifs de l'Éducation pour tous, y compris ceux sur la qualité de l'éducation.

Filling the gap: What is the role of alternative education programs? (Comblant l'écart : quel est le rôle des programmes éducatifs non conventionnels ?) Note d'information sur la politique, IIEP, 2009.

http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Research_Highlights_Emergencies/pdf/PB_AlternativeEducation.pdf

3.3.2 Aborder les thèmes transversaux

Qu'entend-on par thèmes transversaux ?

Les thèmes transversaux sont des thèmes qui ont un impact dans plus d'un domaine. Ils nécessitent d'agir dans plusieurs domaines et ils doivent donc être intégrés dans tous les aspects des activités de préparation, d'intervention et de relèvement liés aux situations d'urgence.

Il est important que le *cluster* sache identifier ces thèmes car aborder ces secteurs/thèmes individuels de manière isolée, sans tenir compte de ces facteurs externes conduira à une action moins efficace. Ils soulignent l'engagement du secteur de l'éducation vis-à-vis de la planification, du plaidoyer et de la réalisation des activités de manière responsable.

Aborder les thèmes transversaux nécessite de grandes qualités de leadership et de gestion de la part du Coordinateur. Vous trouverez ci-dessous des conseils sur la façon de les aborder au sein du *cluster*.

- Sensibiliser les partenaires du *cluster* aux thèmes transversaux y compris définitions, stratégies à aborder et outils et ressources clés.
- Chercher à atteindre un consensus entre les partenaires du *cluster* sur les thèmes transversaux prioritaires pour les activités de préparation, d'intervention et de relèvement du *cluster*.
- Se servir des thèmes transversaux prioritaires identifiés par le coordinateur humanitaire/le coordinateur résident, l'équipe humanitaire de pays et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires dans le cadre de la stratégie d'intervention humanitaire internationale globale et plaider en faveur de leur inclusion dans la planification d'intervention stratégique du *cluster* (voir section 7.3.3).
- Agir en coopération avec d'autres *clusters* pour identifier des synergies possibles pour aborder les thèmes transversaux, par exemple, réalisation conjointe de l'évaluation initiale, du suivi et de l'évaluation finale.
- Inclure des thèmes transversaux dans les politiques, les propositions, les évaluations conjointes des besoins, les plans d'intervention stratégique et le suivi et l'évaluation finale du *cluster* et s'assurer qu'ils s'accompagnent de tâches claires que les partenaires du *cluster* sont capables d'effectuer.
- Reconnaître la mission et l'expertise de l'organisation lorsqu'elle s'attaque aux thèmes transversaux.
- Identifier des conseillers nationaux et/ou interorganisations ou des groupes thématiques sur les thèmes transversaux et collaborer avec eux.
- Encourager un dialogue politique/administratif à la fois sur le plan interne et externe et un engagement à voir la vision et la stratégie du *cluster* se transformer en réalité.
- Faire participer les partenaires n'appartenant pas au secteur de l'éducation selon les besoins, comme les ministères gouvernementaux (santé, genre, jeunesse), le personnel technique extérieur au *cluster* et d'autres *clusters* (protection de l'enfance, santé).
- Mettre en place des personnes de référence, des équipes de travail ou des groupes de travail au niveau national et/ou sous-national – liés à des groupes nationaux et locaux.

Comment les thèmes transversaux ont-ils été identifiés pour le Cluster Éducation ?

Il existe de nombreux thèmes transversaux qui pourraient être abordés par un *cluster* et certains pourront se recouper, par exemple, le genre et les jeunes, le genre et la protection de l'enfance. Le comité permanent interorganisations (IASC) a identifié quatre thèmes transversaux qui font partie intégrante de l'approche *cluster* : l'âge, l'environnement, le genre et le VIH (voir section 1.2.1). Le Coordinateur et l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* devront tenir compte de ces thèmes qui ont été identifiés en tant que priorité, en rapport avec le contexte, sur la base de la stratégie humanitaire et des orientations convenues par l'équipe humanitaire de pays.

De plus, lors de la révision des normes minimales de l'INEE, dix thèmes transversaux ont été identifiés pour être intégrés dans l'édition 2010 des normes minimales de l'INEE. Il s'agit d'un mélange de questions et de thèmes émergents mais pour pouvoir les définir, on les appelle thèmes transversaux. À savoir : le genre, la protection de l'enfance et le bien-être psychosocial, la prise en charge et le développement de la petite enfance, les jeunes, les droits de l'homme, l'éducation inclusive, le VIH et le SIDA, l'atténuation des conflits, la réduction du risque de catastrophe et les liens intersectoriels.

Au niveau mondial, des groupes thématiques ont été mis en place pour faire avancer le travail en commun sur des thèmes transversaux donnés. Il s'agit actuellement : du genre, de la petite enfance, des adolescents et des jeunes, de la réduction du risque de catastrophe, de la protection, du soutien psychosocial et de la consolidation de la paix.

Sur la base des fiches thématiques des normes minimales de l'INEE, certains des thèmes transversaux les plus pertinents sont repris ci-dessous accompagnés de définitions, de questions clés et de stratégies pour aborder les thèmes en question. Une question supplémentaire portant sur les Attaques contre les écoles est également incluse. D'autres ressources sont également proposées pour chaque thème transversal. Entre autres (et mis à part pour l'atténuation des conflits), les boîtes à outils individuelles de l'INEE qui énumèrent une gamme plus complète de ressources pour chaque thème et comment y accéder.

a) Genre

Définitions

Genre : les différences sociales entre hommes et femmes s'apprennent et varient énormément d'une culture à l'autre. Bien qu'elles soient profondément enracinées dans chaque culture, elles évoluent au fil du temps.

Égalité entre les sexes : l'égalité entre les sexes ou l'égalité entre les hommes et les femmes signifie que les femmes, les filles, les garçons et les hommes jouissent des mêmes droits, opportunités, ressources et récompenses. Le terme « égalité » ne signifie pas que les femmes et les hommes sont identiques mais que la façon dont ils jouissent de leurs droits, opportunités et changements de vie n'est pas gouvernée ou limitée par le fait qu'ils sont nés femmes ou hommes.

Violences sexistes : un terme générique pour tout acte préjudiciable commis contre la volonté d'une personne et qui se base sur les différences socialement attribuées aux hommes et aux femmes (genre). La nature et l'ampleur des types spécifiques de violence sexistes varient en fonction des cultures, des pays et des régions. La violence sexiste présente des difficultés particulières dans le contexte humanitaire : elle prend entre autres la forme de violence sexuelle, y compris l'exploitation/l'abus sexuels et la prostitution forcée ; la violence domestique ; la traite des femmes ; le mariage forcé/précoce ; les pratiques traditionnelles néfastes comme la mutilation génitale féminine ; les crimes d'honneur et l'héritage des veuves.

Questions clés

La violence sexiste

- pose des défis uniques dans le contexte humanitaire. La violence sexiste contre les femmes, les filles, et les garçons et les hommes augmente dans les situations de conflit. La violence sexiste compromet et empêche la jouissance des droits et l'égalité entre les hommes et les femmes.

Les filles et les garçons, les jeunes des deux sexes privés d'éducation

Il est possible que les familles :

- donnent la priorité à l'éducation des garçons et n'aient pas d'argent pour payer les frais de scolarité des filles, leurs uniformes et autres fournitures.

- exigent que les garçons aillent travailler à l'extérieur, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas aller à l'école et risquent de faire de longues journées de travail dans des conditions dangereuses.
- comptent sur les filles pour faire les travaux ménagers, s'occuper des enfants et générer un revenu pour la famille.

Accès limité

- Les écoles sont souvent éloignées et inaccessibles aux apprenants, surtout aux filles et aux apprenants handicapés. Dans certaines cultures, les femmes et les filles n'ont pas le droit de s'aventurer très loin à moins d'être accompagnées d'un parent du sexe masculin. Par conséquent, même s'il existe des écoles uniquement pour les filles, elles peuvent être trop éloignées pour qu'elles puissent les fréquenter.

Environnement d'apprentissage

Les facteurs qui affectent la fréquentation des écoles par les filles et leur assiduité :

- Souvent les écoles emploient exclusivement des enseignants de sexe masculin.
- Des installations sanitaires rudimentaires ou inexistantes peuvent entraîner une faible fréquentation ou des taux d'abandon élevés chez les adolescentes qui ont leurs règles.
- Les filles peuvent être exposées à des risques considérables de violence, d'abus et d'exploitation sexuels à l'école même ou sur le chemin de l'école. La fréquentation scolaire peut exposer les garçons à des dangers différents comme les mines ou le recrutement forcé.
- L'absence d'infrastructures appropriées y compris de lieux séparés pour les filles et les garçons en classe et de cloisons ou murs pour permettre aux femmes d'appliquer la purdha, etc.

Barrières culturelles

Les mariages et les grossesses précoces sont des obstacles supplémentaires qui empêchent les filles de poursuivre leurs études.

Stratégie pour la programmation relative au genre

Deux grandes stratégies sont nécessaires pour atteindre l'objectif de l'égalité entre les sexes, à savoir **l'intégration de la dimension de genre** et **les actions ciblées en réponse à une analyse selon le genre**. Le *Gender Handbook on Humanitarian Action (Guide pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire)* de l'IASC fournit des informations sur ces deux stratégies et est cité en référence ci-dessous.

Planifier l'intervention en matière d'éducation dans l'optique du genre

- ✓ Rassembler des informations de base sur le nombre de filles et de garçons, là où ils habitent et le contexte culturel dans lequel le *cluster* opère ; cela peut contribuer à améliorer la programmation de l'éducation.
- ✓ Considérer l'importance de toilettes séparées pour les filles et les garçons.
- ✓ Considérer comment l'emplacement des écoles et les heures de classe peuvent avoir un impact différent sur différents groupes. Si les filles et les jeunes femmes ne peuvent se déplacer seules à pied, envisager une protection ou de les faire escorter sur le chemin de l'école. Du point de vue des enseignants, il est important d'envisager des questions telles que le recrutement et la formation sous l'angle du genre, par exemple, avoir une enseignante ou une directrice ou sous-directrice dans les écoles mixtes et organiser des stages/exercices de formation acceptables pour les femmes.

Outils et ressources

- 📖 Comité permanent interorganisations (IASC), (2006) *Women, Girls, Boys, Men – Equal Needs, Different Opportunities, Gender Handbook in Humanitarian Action (Femmes, filles, garçons et hommes – Des besoins différents, des chances égales, Guide pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire)*
- 📖 Kirk, J., (2006) *Advocacy Brief: Education in Emergencies: The Gender Implications (Note d'information sur le plaidoyer : l'éducation en situations d'urgence : les conséquences dues au genre)*, UNESCO, Bangkok
- 📖 INEE (2011) *Égalité des genres dans l'éducation et par l'éducation. Guide de poche de l'INEE sur le genre*
- 📖 UNESCO (2006) *The Guidebook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction, Chapter 6: Gender (Guide pour planifier l'éducation dans les situations d'urgence et de reconstruction, Chapitre 6 : le genre)*, IIEP

b) La protection de l'enfance et le soutien psychosocial

Définitions

La protection de l'enfance : droit de ne subir aucune forme d'abus, d'exploitation, de négligence et de violence notamment mais sans s'y limiter : brimades, exploitation sexuelle, violence infligée par des pairs ou des enseignants ou d'autres autorités scolaires, dangers naturels, armes légères, munitions, mines terrestres, engins non explosés, personnel armé, emplacements de feu croisé, menaces politiques et militaires et recrutement.

Santé mentale et soutien psychosocial : un terme à plusieurs facettes utilisé pour décrire tout type de soutien local ou extérieur visant à protéger ou à promouvoir le bien-être psychosocial et/ou à éviter ou traiter un trouble mental.

Questions clés

Les environnements éducatifs

- pourront être dangereux et présenter des risques importants relatifs à la protection de l'enfance, sous forme de punitions corporelles sévères, de violence sexuelle, de recrutement, de discrimination et de harcèlement ainsi que d'un recrutement possible par des groupes armés ou par les forces armées.

Accès à l'éducation

- Les enfants très vulnérables pourront ne pas avoir un accès efficace à l'éducation, parce qu'ils sont pauvres, parce qu'ils sont devenus orphelins ou parce qu'ils sont privés pour une autre raison de soins parentaux, ou en raison de handicaps ou de discrimination.

Bien-être psychosocial

- des enfants affectés par les urgences humanitaires, qui peuvent souffrir non seulement de pertes et d'une exposition à des événements extrêmes mais aussi subir des épreuves quotidiennes comme le fait de vivre dans un lieu surpeuplé ou d'être désespérés.

Le rôle des professeurs

- et d'autres personnels enseignants pour contribuer au bien-être psychosocial des enfants est critique ; par conséquent, le bien-être psychosocial des enseignants eux-mêmes ne doit pas être négligé. Il n'est pas rare que les enseignants aient eux aussi connu des souffrances similaires à celles des élèves. Par conséquent, avant que les enseignants soient en mesure d'aider leurs élèves, on doit également leur laisser le temps de réfléchir et de renforcer leurs capacités de résistance.

Stratégies pour la programmation de la protection de l'enfance et du soutien psychosocial

Créer un cadre scolaire protecteur de la façon suivante :

- ✓ Accroître l'engagement et la capacité du gouvernement, notamment par le biais de dotations budgétaires accrues et d'une action administrative appropriée pour la protection et l'aide à l'enfance.
- ✓ Élaborer une législation et des mesures d'exécution adéquates afin de poursuivre les violations, des procédures qui comprennent des mécanismes de réparation des préjudices et une assistance juridique accessible, confidentielle et adaptée aux enfants.
- ✓ Mettre en œuvre des activités de suivi, de notification et de surveillance, y compris collecte systématique et notification transparente des données, examen par les décideurs et faciliter l'accès par des observateurs indépendants aux enfants qui se trouvent dans des groupes traditionnellement marginalisés.
- ✓ Fournir des services essentiels comme l'éducation et les soins de santé gratuits pour tous les enfants dans chaque pays et maintenir un système performant et doté d'un personnel adéquat pour fournir des services d'assistance sociale et de protection aux enfants.
- ✓ Faciliter le changement social en matière de coutumes et de pratiques traditionnelles dangereuses, afin de contribuer à la création d'un environnement où les femmes, les filles et les garçons ne sont pas confrontés à la discrimination, où l'exploitation sexuelle des enfants est socialement inacceptable et où les enfants handicapés ou souffrant du VIH et du SIDA ne sont pas montrés du doigt.
- ✓ Faciliter un débat ouvert afin que les échecs dans le domaine de la protection soient admis et que la société civile et les médias soient encouragés à identifier et à signaler le mauvais traitement des enfants.

- ✓ Améliorer la capacité des familles et des communautés à adopter des méthodes d'éducation qui protègent les enfants et à réaliser un suivi de la protection et aider les familles à répondre à leurs besoins de prise en charge des enfants.
- ✓ Prendre en compte le bien-être psychosocial des enseignants et des personnes prenant soin des enfants, et concevoir des programmes qui ciblent leurs besoins psychosociaux.
- ✓ Soutenir le développement des aptitudes à la vie quotidienne, des connaissances et de la participation afin de créer un environnement dans lequel les enfants savent qu'ils ont des droits, sont encouragés à exprimer leurs points de vue et apprennent à résoudre les problèmes.

Outils et ressources

-  IASC, (2007) *Directives du CPI concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence*
http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-tf_mhps-default
Comment intégrer le bien-être psychosocial et les problèmes de santé mentale dans l'éducation dès le début d'une nouvelle urgence complexe ou d'une nouvelle catastrophe
-  UNICEF, (2006) *Fiches d'information sur la protection de l'enfant*
http://www.unicef.org/french/publications/files/Fiches_d_information_sur_la_protection_de_l_enfant.pdf
-  Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général des Nations unies pour les enfants et les conflits armés, (2009) *The Six Grave Violations against Children during Armed Conflict (Les six violations les plus graves contre les enfants dans des situations de conflit armé)*
-  UNICEF (2009), *Prise en charge psychosociale et protection des enfants dans les situations d'urgence*
http://www.ineesite.org/uploads/documents/store/UNICEF_Teacher_Training_Manual_-_June_2009.pdf

c) Protection et développement de la petite enfance

Définitions

Petite enfance : la petite enfance couvre trois grandes périodes de la vie qui présentent chacune des risques et des opportunités.

- De la grossesse à l'âge de trois ans – pendant cette période, le cerveau se développe rapidement ; une croissance adéquate est cruciale.
- De trois à six ans – les enfants bénéficient d'expériences et de programmes qui fournissent des opportunités d'apprentissage et d'éducation par le biais du jeu et de la socialisation.
- De six à huit ans – c'est généralement dans cette tranche d'âge qu'un enfant commence l'école ou passe de la maternelle à l'école primaire.

Questions clés

- Fournir des activités éducatives pendant la petite enfance est essentiel pour préparer les enfants à l'école et les aider à acquérir de nouvelles compétences et à accroître leurs performances scolaires et leur mémoire pour plus tard.
- Les activités éducatives pendant la petite enfance préparent les enfants à entrer à l'école et à réussir leur parcours scolaire ; assurez-vous que les parents sont prêts à envoyer leurs enfants à l'école et que les écoles sont prêtes à accueillir les enfants.
- Dans les situations d'urgence, les jeunes enfants sont souvent ceux qui risquent de connaître le plus de retards de développement à cause de la malnutrition, des maladies, du stress et du manque de stimulation.
- La protection et le développement de la petite enfance recoupe d'autres secteurs comme la santé, la nutrition et WASH.

Stratégies pour la programmation de la protection et du développement de la petite enfance

- ✓ Assurez-vous que les jeunes enfants peuvent jouer dans des lieux sûrs où il est possible de répondre à leurs besoins de développement.
- ✓ Faites en sorte que l'éducation formelle et non formelle soit adaptée et pertinente pour tous les âges et toutes les étapes.
- ✓ Dans la planification et la mise en œuvre des programmes, utilisez des étapes de développement pertinentes sur le plan culturel comme des rituels de rites de passage.
- Faites participer les membres de la famille – les mères, les pères, les frères et sœurs et autres parents – dans les programmes de protection et de développement de la petite enfance.

Outils et ressources

-  Le groupe consultatif sur la protection et le développement de la petite enfance et l'INEE, (2009), *The path of most resilience: early childhood care and development in emergencies, principles and practice (Le chemin le plus valeureux : protection et développement de la petite enfance dans les situations d'urgence, principes et pratique)*

d) Les jeunes

Définitions

Les jeunes : l'expression « les jeunes » fait référence aux jeunes de 15 à 24 ans. On considère que l'adolescence comprend trois phases distinctes, la pré-adolescence (de 10 à 12 ans), la période intermédiaire (13 à 14 ans) et la période tardive (15–18 ans).

Les gouvernements et la communauté internationale utilisent diverses définitions qui ont tendance à se recouper pour classer les enfants, les jeunes et les adolescents. Dans certains pays, le gouvernement classe encore les personnes de 35 ans dans la catégorie des jeunes.

L'adolescence ou la jeunesse en tant que période de la vie clairement démarquée dépend entre autres de facteurs culturels et la programmation impliquant ces cohortes intègre souvent des individus qui sont plus âgés ou plus jeunes que le groupe cible.

Questions clés

- Les jeunes sont la cohorte la plus vaste. La cohorte actuelle de jeunes dans les pays en voie de développement est la plus vaste que le monde ait jamais connue. Beaucoup d'entre eux ont suivi peu d'études et ont peu de chance de trouver du travail.
- Les besoins des jeunes sont souvent négligés – les acteurs humanitaires et les gouvernements ont tendance à traiter de manière prioritaire les besoins des enfants plus jeunes dans les situations d'urgence et ils admettent eux-mêmes que souvent, ils ne parviennent pas à satisfaire les besoins de jeunes. Le financement pour les programmes d'urgence qui visent explicitement les jeunes – surtout ceux qui ne vont pas à l'école – reste limité.
- Dans différents pays, les jeunes sont inscrits dans le primaire, le secondaire et dans l'enseignement supérieur. Il faut maintenir l'accès aux études secondaires et supérieures afin que les bons élèves aient envie d'étudier et d'achever le cycle scolaire qu'ils suivent et pour satisfaire les besoins futurs en personnel enseignant et pour d'autres métiers.

Stratégies pour la programmation relative aux jeunes

- ✓ Mettre l'accent sur l'éducation non formelle – dans les situations d'urgence et de reconstruction post-crise, la programmation non formelle risque d'être la seule façon dont les jeunes accèdent à l'éducation et aux opportunités de formation (aptitudes à la vie quotidienne, éducation à la paix, enseignement entrepreneurial, formation professionnelle et formation civique). Dans de nombreux contextes humanitaires, la majorité de la population se compose de jeunes non scolarisés qui ne peuvent pas ou ne veulent pas étudier dans le cadre structuré d'un établissement scolaire. Faire bénéficier ces populations du droit à l'éducation exige une approche flexible et de faire participer l'utilisateur de manière significative au niveau de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du programme.
- ✓ Faire en sorte que les jeunes participent de manière constructive – la lecture d'études contemporaines sur les jeunes dans les situations d'urgence révèle presque dans tous les cas que la participation active des jeunes détenteurs de droits est la meilleure façon d'atteindre les objectifs du programme, que leur participation a des répercussions dans des domaines autres que les objectifs immédiats et que lorsque les jeunes ne sont pas invités à participer en tant qu'agents principaux du changement, les résultats du programme sont décevants.
- ✓ Reconnecter les jeunes au système éducatif par le biais de programmes passerelles/d'équivalences conçus spécialement pour eux (par exemple programmes d'apprentissage accélérés).
- ✓ Maintenir l'accès des jeunes à l'enseignement primaire, secondaire et supérieur même si le nombre de jeunes qui atteignent les niveaux supérieurs est limité. Explorer les possibilités offertes par l'enseignement à distance.
- Relier l'urgence à la transition – les lendemains d'une situation d'urgence sont un moment opportun pour lancer des politiques visant à soutenir les jeunes au niveau national. Les acteurs internationaux devraient travailler avec les ministères pour renforcer leur travail transsectoriel y compris l'enseignement destiné spécifiquement aux jeunes.
- Les programmes de formation professionnelle et autres programmes pour les jeunes et les adolescents devraient chercher à leur donner des compétences utiles sur le marché du travail afin qu'ils puissent devenir indépendants à l'avenir.

Outils et ressources

- 📖 INEE (2010) *INEE Thematic Issue Brief: Youth*
http://www.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1066/INEE_Thematic_Issue_Brief_Youth.pdf

e) Les droits de l'homme

Définitions

Les droits de l'homme : les droits de l'homme reposent sur le principe de **la dignité** humaine. Ils sont universels et inaliénables ; ils ne peuvent être ni donnés ni retirés à un individu. Ils se déclinent en droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux ; ils sont liés, indivisibles et interdépendants. Certains sont immédiatement mis en œuvre (non-discrimination, protection et droit à la vie) tandis que d'autres sont réalisés progressivement (par ex. l'éducation).

Législation en matière de droits de l'homme : le droit international humanitaire, des réfugiés et des droits de l'homme est l'ensemble des traités internationaux et des normes qui garantissent et réglementent les droits de l'homme. Dans le cadre de ces lois, **l'État** a avant tout le devoir de respecter, de protéger et d'honorer les droits de toute personne sur son territoire ou domaine d'influence.

Détenteur de droit et détenteur d'obligation : la relation qui existe entre les **détenteurs de droits** (l'individu) et le **détenteur d'obligation** (l'État) est la plus importante des droits de l'homme. D'autres États et la communauté internationale ont un droit et une obligation d'aider et parfois d'intervenir lorsqu'un État ne peut pas s'acquitter de ses obligations ou n'est pas à la hauteur de ses obligations.

Questions clés

- Le droit à l'éducation est un droit inaliénable de l'être humain et une fin en soi, et permet aux êtres humains d'atteindre leur potentiel et d'exiger leurs autres droits. Il offre protection et structure dans les moments d'instabilité et aide les enfants et les personnes les plus vulnérables à garder un élément de normalité clé et à bâtir les bases optimales pour un avenir meilleur. Le droit à l'éducation signifie une éducation de qualité, disponible, accessible, acceptable et adaptable.
- Il passe fondamentalement par la non-discrimination et l'accès à l'éducation de base qui doivent être honorés en permanence et dans la plus grande mesure possible. D'autres niveaux d'éducation comme l'enseignement secondaire et supérieur peuvent être réalisés de manière plus progressive.
- Une planification de l'éducation qui adopte une approche basée sur les droits de l'homme s'appuie sur la lettre et l'esprit de la loi sur les droits de l'homme et peut être mise en œuvre en comprenant, respectant et incarnant les valeurs suivantes : la participation, la responsabilité, la non-discrimination, l'autonomisation et le rapport à la loi :

- L'accès fondamental à la justice est au cœur de l'obligation de l'État de protéger et de respecter les droits de toute personne résidant sur son territoire. En situation d'urgence, il est possible que cet accès soit refusé ou interrompu ou que la justice rendue fasse elle-même l'objet du conflit.

Stratégies pour la programmation des droits de l'homme

Nous donnons à la suite des exemples de la façon dont l'on peut promouvoir et protéger le droit à l'éducation dans les situations d'urgence. Cependant, il est important que chaque action potentielle soit évaluée en fonction de la situation particulière car toutes les actions ne seront pas appropriées ou sûres dans toutes les situations.

- ✓ Promouvoir et protéger le droit à l'éducation dans les situations d'urgence.
- ✓ Travailler directement avec les communautés pour informer les gens de leurs droits, en insistant tout particulièrement sur le droit à l'éducation (y compris pour les plus vulnérables).
- ✓ Travailler avec les communautés, y compris les jeunes, pour organiser des campagnes de plaidoyer.
- ✓ Écrire des articles pour les publications locales ou à l'attention des médias nationaux et internationaux, y compris des émissions/programmes radiophoniques.
- ✓ Rencontrer des responsables gouvernementaux, des agences onusiennes et d'autres décideurs internationaux, régionaux et nationaux pour évaluer les progrès réalisés pour atteindre les normes juridiques internationales concernant les droits à l'éducation et identifier et tenter de surmonter les obstacles à l'accès et à la qualité à tous les niveaux de l'enseignement.
- ✓ Appeler les autorités gouvernementales et responsables de l'éducation, en tant que porteurs de responsabilité, à honorer les droits des enfants à une éducation de qualité.
- ✓ Soutenir et aider les avocats et organisations spécialisés dans la défense des droits fondamentaux à surveiller et documenter les cas de violations des droits de l'homme.
- ✓ Donner suite aux rapports gouvernementaux soumis aux organismes internationaux chargés du suivi du traité.
- ✓ Travailler avec les communautés locales pour rédiger des rapports « fantômes » lorsque leur pays soumet des rapports aux organismes de suivi de traités internationaux.
- ✓ Encourager les rapporteurs/représentants spéciaux des Nations unies à venir observer et à faire leur rapport.

Outils et ressources

- 📖 UNICEF/UNESCO (2001) *Une approche fondée sur les droits de l'homme pour l'ÉDUCATION POUR TOUS : un cadre pour la réalisation du droit des enfants à l'éducation et de leurs droits au sein de l'éducation*
http://www.unicef.org/french/publications/index_42104.html
- 📖 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés (2006) *Right to education during displacement: a resource for organizations working with refugees and internally displaced populations (Le droit à l'éducation pendant le déplacement : une ressource pour les organisations qui travaillent avec les réfugiées et les populations déplacées à l'intérieur de leur pays)*, New York
- ⇒ [http://www.unicef.org/french/publications/files/Une approche de LEDUCATION POUR TOUS fondée sur les droits de l'homme.pdf](http://www.unicef.org/french/publications/files/Une_approche_de_LEDUCATION_POUR_TOUS_fondée_sur_les_droits_de_l'homme.pdf)
- ⇒ Le projet du droit à l'éducation : <http://www.right-to-education.org/fr>

f) L'éducation inclusive

Définitions

Éducation inclusive : l'éducation inclusive est fondée sur le droit de tous les apprenants à une éducation de qualité qui réponde à leurs besoins d'apprentissage essentiels et enrichisse leur existence. Axée en particulier sur les groupes vulnérables et marginalisés, y compris les personnes handicapées, l'éducation inclusive s'efforce de développer pleinement le potentiel de chaque individu.

Questions clés

L'éducation inclusive est fondée sur une participation et un apprentissage complets et sur l'accès à un lieu d'éducation pour tous. Le but ultime de l'éducation de qualité inclusive est d'en finir avec toute forme de discrimination et de favoriser la cohésion sociale.

Stratégies pour la programmation de l'éducation inclusive

- ✓ Rendre l'éducation attrayante pour tous – adapter le système à l'apprenant plutôt que d'exiger de l'apprenant qu'il s'adapte au système.
- ✓ Intégrer des approches qui soutiennent tout le monde dès le début de l'intervention d'urgence plutôt que d'essayer de changer des infrastructures et pratiques scolaires qui favorisent l'exclusion à une date ultérieure.
- Laisser l'éducation post-urgence prouver que des gens préalablement exclus peuvent participer à des environnements d'apprentissage ordinaires et peuvent apprendre à partir d'un même programme général et que tous les gens peuvent apprendre des choses nouvelles les uns des autres.

Outils et ressources

-  INEE (2009) *L'éducation dans les situations d'urgence : inclure tout le monde. Guide de poche de l'INEE sur l'éducation inclusive*
http://www.ineesite.org/uploads/documents/store/INEE_Guide_de_poche_inclusive_FR.pdf
Ce guide fait des recommandations sur les mesures à prendre dès le départ par quiconque participe à une intervention portant sur l'éducation dans les situations d'urgence, pour s'assurer que l'éducation dans les situations d'urgence est accessible à tous et intègre tout le monde, et plus particulièrement ceux qui sont traditionnellement exclus de l'éducation.
- ⇒ INEE (2008) *Minimum Standards Toolkit: Inclusive education (Boîte à outils sur les normes minimales : l'éducation inclusive)*
www.ineesite.org/toolkit/thematicissues
- ⇒ L'EENET est un réseau de partage d'informations sur l'éducation inclusive : <http://www.eenet.org.uk/>

g) VIH et SIDA

Définitions

VIH et SIDA : le syndrome d'immunodéficience acquise (SIDA) est une maladie du système immunitaire humain causée par le virus de l'immunodéficience humaine (VIH).

Questions clés

Le VIH/SIDA a un impact direct sur l'éducation de trois façons :

- Dans les pays où il existe une forte prévalence du VIH/SIDA et où les soins de santé sont de mauvaise qualité, le corps enseignant est fortement touché ce qui entraîne un absentéisme et une pénurie élevés d'enseignants.
- Les enfants et les jeunes qui sont affectés par le VIH/SIDA ont tendance à manquer l'école parce qu'ils doivent s'occuper de membres de leur famille.
- Les enfants et les jeunes porteurs du VIH/SIDA sont mis à l'index dans leurs communautés et écoles, ce qui nuit à leur capacité d'apprentissage et à leur bien-être psychosocial.

L'éducation peut jouer un rôle critique en abordant ces questions et en influençant les connaissances du public sur le VIH/SIDA, sur la façon dont il est contracté et comment y faire face.

Stratégies pour la programmation sur le VIH et le SIDA

Dans les situations d'urgence, des interventions spécifiques doivent donc être planifiées et mises en œuvre par le biais de mesures de prévention comportementales, législatives, structurelles et biomédicales combinées :

- ✓ L'enseignement sur les aptitudes à la vie quotidienne devrait inclure des informations sur les mesures qui peuvent être prises pour réduire le nombre de nouvelles infections au VIH et atténuer l'impact du VIH et du SIDA pour ceux qui sont infectés et affectés par le virus.
- ✓ L'enseignement sur les aptitudes à la vie quotidienne devrait inclure une formation des enseignants qui couvre des méthodologies interactives, un contenu pertinent et une aide psychosociale adéquate pour s'assurer que les étudiants apprennent comment prévenir et atténuer les effets du VIH.
- ✓ Un environnement d'apprentissage protecteur et habilitant devrait inclure des politiques scolaires pour garantir le bien-être de tous les apprenants et du personnel.

Outils et ressources

-  IASC (2003) *Guidelines for HIV/AIDS Interventions in Emergency Settings (Recommandations pour les interventions sur le VIH/SIDA dans des cadres d'urgence)*
-  INEE Thematic Issue Brief: HIV and AIDS
<http://www.ineesite.org/toolkit/Toolkit.php?PostID=1060>

h) Atténuation des conflits

Pour des recommandations supplémentaires sur l'intervention du *cluster* dans divers contextes d'urgence, voir la section 7.1.

Définitions

Atténuation des conflits¹⁹ : l'atténuation des conflits implique la mise en œuvre d'efforts pour maîtriser et si possible réduire l'ampleur de la violence utilisée par les parties engagées dans un conflit violent et pour les encourager à communiquer afin de régler leur différend et mettre fin à la violence.

L'atténuation des conflits à trait à des actions et processus qui :

- garantissent une certaine sensibilité aux conflits afin de ne pas envenimer les tensions ou exacerber les sources de violence (c'est-à-dire « ne pas causer de tort »)
- cherchent à contribuer positivement à la transformation des causes du conflit sur le moyen à long terme en modifiant les aspects structurels, comportementaux et les attitudes relatifs au conflit.

¹⁹ Creative Associates International, *Conflict Prevention: A Guide Toolbox (La prévention des conflits : une boîte à outils)*.

Prévention des conflits : il s'agit d'actions, de politiques ou de procédures mises en œuvre dans des lieux et à des moments particulièrement vulnérables afin d'éviter la menace ou l'utilisation de forces armées et de formes de contraintes associées par des États ou groupes en tant que moyen de régler les différends politiques qui peuvent survenir suite aux effets déstabilisants du changement économique, social, politique et international.

Questions clés

- Fournir un enseignement dans les situations d'urgence et de fragilité peut agir sur la dynamique d'un conflit de plusieurs façons. Bien que l'éducation soit souvent une des victimes du conflit – par exemple, par le biais de la destruction ou d'attaques portant sur les bâtiments scolaires, le matériel, les élèves, les professeurs et autres personnels enseignants, elle peut également jouer un rôle d'atténuation des conflits et de renforcement.
- L'éducation a le potentiel d'atténuer les conflits en agissant sur les trois aspects fondamentaux des conflits : structure, comportement et attitudes. L'éducation peut modifier les contradictions structurelles, par exemple, en améliorant l'accès aux groupes marginalisés (structure) ; elle peut améliorer les relations et les interactions par le biais du soutien psychosocial aux enfants, aux enseignants et aux membres de la communauté affectés afin d'identifier et de faire face à de nouveaux types de comportements (comportement) ; et elle peut encourager des changements structurels au niveau des attitudes (attitudes) afin de réduire le risque de conflit et de contribuer à construire une paix durable.
- Cependant, l'éducation a également le potentiel d'envenimer les conflits, par exemple par le biais de matières enseignées à l'école comme la religion ou l'histoire, qui pourraient contribuer à exacerber les sensibilités existantes. Dans ces contextes, il faut éviter d'utiliser les écoles ou le programme à cette fin.

Stratégies pour la programmation des mesures d'atténuation des conflits

- ✓ Comprendre comment les interventions planifiées peuvent interagir avec le contexte et aider les organisations et les institutions chargées de concevoir et de mettre en œuvre l'intervention en matière d'éducation à se servir de ce savoir pour éviter les impacts négatifs sur le conflit et maximiser les impacts positifs.

- ✓ Garantir une participation qui tienne compte des sensibilités dans le cadre du conflit : par exemple, lorsque des questions de respect dû à l'âge sont pertinentes, il faut prendre soin de s'assurer que toute participation par des enfants ou des jeunes n'engendre pas des tensions dans le cadre de normes qui exigent le respect des aînés.
- ✓ Résoudre les obstacles à la participation liés au conflit : l'inclusion de divers groupes, surtout les plus vulnérables, est absolument essentielle mais il est important de tenir compte en même temps des dangers potentiels pour les individus et de se souvenir que beaucoup d'autres groupes deviendront vulnérables pendant un conflit/une situation d'urgence. Il a été prouvé que des groupes déjà vulnérables pourront le devenir encore davantage dans les situations de conflit/d'urgences.
- Faites attention à la dynamique du conflit dans les lieux d'enseignement : ne supposez pas que l'emplacement des infrastructures scolaires avant l'urgence était équitable pour tous les membres de la communauté. Par conséquent, reconstruire les structures physiques là où elles se trouvaient au préalable pourra contribuer à renforcer à nouveau les divisions au sein de la communauté. Une analyse participative qui inclut un large éventail de membres de la communauté peut fournir des informations nécessaires sur l'endroit où il est possible d'installer des infrastructures scolaires pour garantir un accès équitable et des services éducatifs à l'ensemble de la communauté.
- Abordez les sensibilités au conflit par le biais du programme scolaire (ou d'un programme scolaire révisé) et de la formation des enseignants pour être sûrs que les enseignants n'enveniment pas le conflit.

Outils et ressources

- 📖 Wedge, J (2008) *Where peace begins: Education's role in conflict prevention and peace building (Où la paix commence : le rôle de l'enseignement dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix)*, Save the Children, Londres
- 📖 Sinclair, M, Davies L, Obura, A et Tibbitts, F (2008) *Learning to live together: design, monitoring and evaluation of education for life skills, human rights, citizenship and peace (Apprendre à vivre ensemble : conception, suivi et évaluation de l'éducation pour les aptitudes à la vie quotidienne, les droits de l'homme, la citoyenneté et la paix)*, Allemagne et Genève, GTZ en collaboration avec le Bureau international de l'éducation/UNESCO

-  Agence des Etats-Unis pour le développement international (2006)
Education and Fragility Assessment Tool (Outil d'évaluation sur l'éducation et la fragilité)
Aide à identifier les liens entre l'éducation et la fragilité dans les pays qui présentent des risques de conflits.

i) Réduction des risques de catastrophes

Vous trouverez des recommandations supplémentaires sur les liens entre la réduction des risques de catastrophes et la planification de la préparation ou de la réponse aux situations d'urgence à la section 7.6.

Définitions

Réduction des catastrophes (ou réduction des risques de catastrophes) : efforts systématiques pour comprendre et réduire l'exposition aux dangers, réduire la vulnérabilité physique et sociale et améliorer la préparation, la réaction face aux difficultés et la résistance face à l'adversité.

Résistance face à l'adversité (résilience) : au fur et à mesure que les sociétés réduisent les risques et vulnérabilités, elles augmentent leur résistance face à l'adversité. Cela les aide à se remettre rapidement des conséquences des dangers.

Conséquences des catastrophes : elles peuvent inclure la mort, les blessures et la destruction de biens immobiliers, de l'environnement, de moyens de subsistance, de la communauté et de l'héritage culturel. En ce qui concerne le secteur de l'éducation, les catastrophes menacent la continuité de l'éducation et la sécurité des élèves et du personnel.

Questions clés

Les objectifs de la réduction du risque de catastrophe dans le secteur de l'éducation sont donc de planifier la continuité de l'éducation et la protection des enfants et de renforcer l'éducation pour l'atténuation ou la prévention des catastrophes.

Les catastrophes peuvent avoir les conséquences suivantes en rapport avec l'éducation :

Impacts physiques

- subis par les élèves et le personnel, surviennent lorsque les élèves et le personnel sont tués ou blessés dans des écoles dangereuses ou qui ne sont pas construites pour faire face aux dangers naturels attendus et récurrents. Ils peuvent être d'origine humaine, par exemple, dégagement de matériaux dangereux, attaques violentes, mines terrestres et autres menaces. Lors de tremblements de terre, des éléments structurels et non-structurels des bâtiments et des meubles peuvent s'écrouler ou heurter quelqu'un et entraîner des blessures graves voire mortelles.
- subis par les bâtiments scolaires lorsqu'ils sont si endommagés qu'il est impossible de les réparer ou qu'ils sont dangereux, ou même lorsqu'ils sont régulièrement inutilisables suite à des inondations, au froid ou à la chaleur. Dans ces cas-là, les élèves ne peuvent bénéficier d'un enseignement continu ou perdent de nombreux jours d'école. Il est possible qu'ils ne parviennent jamais à rattraper leur retard et qu'ils abandonnent leurs études de manière permanente ou que leurs perspectives d'avenir ou leurs espoirs soient brisés. Des bâtiments scolaires sûrs et prévoir d'autres sites ou d'autres méthodes d'enseignement pourra atténuer ces impacts.

Impacts économiques

- ils affectent les inscriptions dans les écoles. Les écoles si endommagées qu'elles ne peuvent être réparées ou dangereuses nécessitent un niveau de réinvestissement bien supérieur au modeste coût marginal nécessaire pour construire un bâtiment sûr. Des enfants d'âge scolaire se retrouvent dans l'obligation de s'occuper de frères et sœurs plus jeunes ou de trouver de nouveaux moyens de subsistance parce que leurs parents ou les personnes qui prennent soin d'eux sont morts ou blessés ou que leurs parents ont subi une perte de revenus. La perte du logement oblige des familles à déménager ce qui perturbe l'éducation des enfants. Des retards d'inscription feront que les familles sont dans l'impossibilité de financer les études de leurs enfants. Certains parents ne seront pas en mesure de payer les frais directs de la scolarisation, par exemple, les frais d'enregistrement, de scolarité, d'études et d'exams, ainsi que d'autres frais et contributions informels, les vêtements, le transport ou le matériel et leurs enfants ne fréquenteront donc pas l'école.

Impacts éducatifs

- pour les élèves lorsqu'aucun autre emplacement n'est prévu et qu'il n'existe aucun plan d'urgence pour la continuité de l'éducation. Un temps d'instruction précieux est alors perdu. Les écoles pourront fermer ou la qualité de l'éducation pourra souffrir à cause d'un manque d'administration ou de personnel. La destruction des écoles ou des dossiers des élèves risque de nuire à l'obtention de diplômes, aux inscriptions scolaires et à la continuité de l'éducation. Des procédures inflexibles pour les examens, les admissions et les demandes de bourse pourront limiter le choix des options d'étudiants dont la situation change brutalement suite à une catastrophe. Le fait que rien ne soit prévu pour remplacer les journées d'école manquées pourra affecter les apprenants de manière permanente. Il pourra y avoir un manque de formation ou d'engagement en faveur du maintien des normes minimales pour l'éducation dans les situations d'urgence.

Impacts psychosociaux

- sur les élèves et le personnel se font le plus sentir lorsque les communautés scolaires n'ont pas les connaissances vitales sur les dangers auxquels elles sont confrontées et la façon de réduire leur vulnérabilité et le niveau de risque.

Stratégies pour la programmation de la réduction des risques de catastrophe

- ✓ Fournir des informations de base aux élèves et enseignants sur la façon de se protéger proactivement. Il est possible que les enfants n'aient pas été préparés dans le cadre du programme scolaire et qu'ils aient besoin qu'on leur donne des informations appropriés sur la préparation aux catastrophes et comment y répondre.
- ✓ Éviter la fermeture prolongée des écoles.
- ✓ Fournir un soutien psychosocial aux élèves et aux enseignants par le biais d'activités leur permettant de s'exprimer et de structures de cours modifiées adaptées aux étudiants qui ont des problèmes de concentration.
- ✓ Faire participer la communauté à la gestion des tâches. Cela nécessite des efforts coopératifs pour évaluer les risques locaux. Pour ce faire, les responsables doivent systématiquement réduire ces risques et s'assurer que les dangers naturels n'empêchent les enfants de fréquenter l'école.
- S'assurer de la sécurité et de l'intégrité structurelle des bâtiments scolaires.

Outils et ressources

- 📖 INEE et le Global Facility for Disaster Recovery and Reduction (2010)
Notes d'orientation pour La construction d'écoles plus sûres
- 📖 ADPC (2009) *Integrating Disaster Risk Reduction into School Curriculum: Mainstreaming Disaster Risk Reduction into Education (Intégrer la réduction des risques de catastrophes dans le programme scolaire : intégrer la réduction des risques de catastrophe dans l'éducation)*
- 📖 Petal, M (2008) *Disaster Prevention for Schools Guidance for Education Sector Decision-Makers (Recommandations sur la prévention des catastrophes pour les écoles à l'intention des décideurs du secteur de l'éducation)*, Genève, UNISDR
- ⇒ INEE (2008) *Minimum Standards Toolkit: Disaster Risk Reduction and Preparedness (Boîte à outils des normes minimales : réduction des risques de catastrophes et préparation)*
<http://ineesite.org/toolkit/Home.php>
- ⇒ Matériel pédagogique en ligne sur la prévention :
<http://www.preventionweb.net/english/professional/trainings-events/edu-materials/?pid:6&pih:2>

j) Liens intersectoriels

Définitions

Liens intersectoriels : il s'agit de l'interaction entre deux secteurs ou plus (par ex. l'éducation, la santé, la sécurité alimentaire/la nutrition, les abris, la protection). Dans le contexte du secteur de l'éducation, ces liens sont normalement des mesures prises en partenariat avec d'autres secteurs en dehors du secteur de l'éducation.

Les stratégies intersectorielles se basent sur une définition holistique des besoins et approches en matière d'éducation, qui tient compte à la fois des questions concernant l'éducation et de celles concernant d'autres secteurs qui peuvent affecter la préparation, l'intervention et le relèvement en matière d'éducation, par ex. l'hygiène, l'alimentation scolaire et la construction d'écoles.

En tenant compte, dès le départ, des thèmes intersectoriels, il est possible de réduire les risques de retards, de difficultés, de confusion et de duplication ou de gaspillage des ressources.

Questions clés et stratégies à aborder

Vous trouverez à la section 2.6.2 des recommandations détaillées sur les liens et stratégies intersectoriels et inter-clusters, concernant le *Cluster Éducation* et le rôle du Coordinateur.

k) L'éducation prise pour cible

Vous trouverez des recommandations complémentaires sur la coordination avec l'armée et les forces de maintien de la paix à la section 2.6.3.

Définitions

Le droit international humanitaire (également appelé le droit des conflits armés) : le droit international humanitaire comprend les règles instituées par des traités ou le droit coutumier qui réglementent la conduite des conflits armés et les questions associées, comme le traitement des prisonniers, des blessés et des civils. Les traités clés incluent les Conventions de Genève de 1949 et plus particulièrement la Convention de Genève IV (sur la protection des civils en période de guerre) et les protocoles additionnels de 1977, surtout le protocole additionnel II (Protection des victimes de conflits non-internationaux).

Le droit international humanitaire protège l'éducation des enfants pendant les conflits internationaux et non-internationaux et sous l'occupation, ou s'ils sont séparés, deviennent orphelins ou sont évacués et celle des enfants internés. De manière plus générale, le droit international humanitaire protège les civils et les biens de caractère civil contre des attaques non associées à des activités militaires et les dommages collatéraux disproportionnés.

Législation en matière de droits de l'homme : voir les recommandations ci-dessus sur les « Droits de l'homme. »

Le droit international humanitaire et la législation en matière de droits de l'homme peuvent tous deux se rapporter à l'éducation dans une situation d'urgence donnée.

Responsabilité de rendre des comptes : la responsabilité de rendre des comptes exige que la violation de la loi internationale et nationale entraîne des conséquences. Elle peut s'appliquer à des individus et à des groupes appartenant ou non à l'État.

Le Statut de Rome de la Cour pénale internationale : la Cour pénale internationale traite spécifiquement des crimes de guerre, des génocides et des crimes contre l'humanité. Le Statut offre une protection contre les attaques systématiques (ou les dommages collatéraux excessifs) subis par les civils et les biens de caractère civil et le recrutement des enfants. Il protège spécifiquement certains bâtiments contre des attaques intentionnelles, y compris les bâtiments scolaires.

Mécanisme de surveillance et de communication : la résolution 1612 du Conseil de sécurité des Nations unies (2005) exige que les Nations unies mettent en place un mécanisme de surveillance et de communication afin de rassembler de manière systématique des informations fiables et en temps utile sur les six violations graves contre les enfants affectés par les conflits armés. Le Conseil de sécurité a créé un groupe de travail sur les enfants et les conflits armés qui peut demander des comptes aux contrevenants.

Signaler les violations contre les enfants : la résolution 1882 du Conseil de sécurité des Nations unies (2009) vise à renforcer la résolution 1612 du Conseil de sécurité des Nations unies (2005) en réponse aux inquiétudes concernant la violation permanente de la loi internationale applicable relative aux droits et à la protection des enfants dans les conflits armés. La résolution exige que le Secrétaire général nomme, dans l'annexe aux rapports sur les enfants et les conflits armés, toutes les parties qui i) enfreignent la loi internationale applicable relative aux enfants et aux conflits armés, ii) commettent des viols et autres violences sexuelles graves, ou 3) tuent et mutilent des enfants pendant les conflits armés.

Questions clés

Les attaques contre les écoles, les universités et autres établissements d'enseignement peuvent avoir lieu pendant un conflit international ou non-international ou une période d'insécurité et peuvent inclure des menaces, blessures, assassinats, enlèvements ou autres préjudices contre les élèves et le personnel et/ou des dommages aux infrastructures. Les organisations doivent obtenir des informations fiables pour intervenir rapidement afin de restaurer l'accès à l'éducation mais aussi pour faire en sorte que les coupables rendent compte de leurs actes.

Le suivi et la communication d'informations sur les attaques portant sur l'éducation exigent la collaboration des autorités nationales, des agences onusiennes, d'organisations non-gouvernementales et autres. Lorsque leur sécurité est en danger, l'identité des informateurs doit être tenue secrète. Les pays cités par le Conseil de sécurité comme ayant commis de graves violations contre les enfants pendant les conflits armés disposent généralement d'un groupe de travail dirigé par les Nations unies pour collecter et vérifier les informations sur les violations commises par les forces armées et les groupes armés.

Le Bureau du représentant spécial du Secrétaire général sur les enfants et les conflits armés rassemble et soumet ces informations au Secrétaire général qui

transmet des rapports pour action éventuelle au groupe de travail du Conseil de sécurité sur les enfants et les conflits armés. Des mécanismes supplémentaires sont nécessaires pour signaler les attaques portant sur l'éducation en dehors des écoles primaires et secondaires, par exemple, celles portant sur l'éducation supérieure ou les instituts de formation des enseignants.

Stratégies de programmation pour les attaques perpétrées contre l'éducation

Les stratégies doivent couvrir la collecte et la communication des données, la responsabilité de rendre des comptes, la prévention et l'intervention :

- Les acteurs de l'éducation doivent collaborer avec les organisations de protection/des droits de l'homme/humanitaires (y compris les entités gouvernementales concernées) pour collecter des données sur les violations à tous les niveaux de l'éducation, y compris l'enseignement supérieur, et les saisir dans des bases de données nationales et internationales d'une façon qui ne mette pas en danger la sécurité des informateurs et du personnel des organisations. Ces violations doivent être signalées afin que les mesures nécessaires puissent être prises aux niveaux national et international, par le biais des mécanismes de surveillance et de communication, d'actions en justice ou par d'autres moyens.
- Le développement des capacités peut contribuer à permettre aux systèmes judiciaires gouvernementaux et militaires, ainsi qu'aux militaires qui suivent une formation en droit international humanitaire, d'inclure la protection de l'éducation contre les attaques. Les écoles et les médias peuvent contribuer à sensibiliser le public.
- En ce qui concerne les conflits civils, des négociations avec les deux parties au niveau de la communauté et/ou au niveau national devraient être considérées, afin d'élaborer des codes de conduite pour faire des écoles un sanctuaire/une zone de paix.
- La protection physique peut prendre plusieurs formes, entre autres : transporter/escorter le personnel et les élèves, défense des écoles par la communauté, présence d'un agent de sécurité, renforcement des bâtiments, hébergement des enseignants sur le campus, transfert des étudiants/personnel/écoles menacés et aide aux universitaires menacés.
- La protection fournie par la communauté pourra inclure des mesures prises par les comités de gestion des écoles (ou sous-comités de la sécurité) sur les questions de sécurité, la présence de gardes ou escortes bénévoles, des négociations avec les attaquants potentiels et l'identification de chefs religieux dignes de confiance pour enseigner ou apporter leur soutien aux écoles.

- Plusieurs solutions sont entre autres possibles pour adapter l'enseignement afin d'éviter les attaques : l'enseignement à domicile/basé dans la communauté, les programmes d'apprentissage accélérés/passereles pour les étudiants plus âgés, répondre aux besoins psychosociaux des étudiants et des enseignants, renouveler/enrichir le programme scolaire, y compris à l'aide de messages de sécurité/santé et d'éducation sur les droits de l'homme, les droits de l'enfant, la résolution des conflits/la paix et le droit humanitaire.

Outils et ressources

-  O'Malley, B. (2010) *L'Education prise pour cible: étude globale sur la violence politique et militaire visant le personnel éducatif, les étudiants, les enseignants, les membres de syndicats d'enseignants et de gouvernements et les institutions éducatives*
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001505/150548f.pdf>
-  Education International (2009) *Schools Shall be Safe Sanctuaries: A Guide to the Declaration by Education International (Les écoles seront des sanctuaires : guide de la déclaration d'Education International)*, Bruxelles, Education International
-  Save the Children (2009) *Policy Brief: Preventing Attacks on Schools (Note d'information sur la politique : éviter les attaques contre les écoles)*, Londres, Save the Children

4

Gestion de la coordination du *cluster*

4.1 Éléments essentiels de la coordination et défis courants

4.2 Leadership collaboratif et partenariat

4.3 Gestion et présidence des réunions du *cluster*

4.4 Négociation, recherche de consensus et résolution des conflits

4.5 Développement de la capacité de l'équipe

Ce chapitre fournit des conseils sur les compétences pratiques que doit posséder le Coordinateur pour s'acquitter de son rôle dans les domaines suivants :²⁰

- s'assurer que les interventions en matière d'éducation s'appuient sur les capacités locales
- s'assurer que des liens appropriés existent avec les autorités nationales et locales, les institutions publiques, la société civile locale et d'autres acteurs pertinents (par ex., les forces de maintien de la paix) et garantir une coordination et un échange d'informations appropriés avec eux
- garantir la participation des partenaires humanitaires clés pour le secteur tout en respectant leurs missions et priorités de programmes respectives, ainsi que de groupes thématiques ou conseillers pertinents chargés de thèmes transversaux
- garantir une coordination appropriée avec tous les partenaires humanitaires (y compris les organisations non-gouvernementales – ONG – nationales et internationales, le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et d'autres organisations internationales), en établissant et en maintenant des mécanismes de coordination sectoriels adéquats y compris des groupes de travail aux niveaux nationaux et sous-nationaux selon les besoins.

²⁰ Cluster Éducation mondial, *Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation*, 29 mai 2009

Points clés

- Faciliter un dialogue et un partage d'informations ouvert et régulier entre les parties prenantes du *cluster* et garantir la neutralité du rôle du Coordinateur.
- Profiter des mécanismes, systèmes et ou outils de coordination efficaces existants.
- Prévoir des services de traduction, d'interprétation et tenir compte des différentes capacités de gestion de l'information parmi les partenaires du *cluster*.

4.1 Éléments essentiels de la coordination et défis courants

Avantages d'une coordination du *cluster*

- ✓ Tire parti des points forts et des avantages comparatifs des partenaires du *cluster*.
- ✓ Sert de base pour répartir les responsabilités et répondre aux besoins.
- ✓ Fournit un mécanisme pour établir des stratégies et des plans en commun.
- ✓ Évite la multiplication des efforts, lacunes et doubles emplois dans les activités d'intervention.
- ✓ Maximise l'utilisation des ressources disponibles conduisant à une meilleure rentabilité.
- ✓ Renforce l'aide au gouvernement et peut faciliter la participation.
- ✓ Renforce les efforts de plaidoyer.
- ✓ Peut faciliter l'utilisation commune d'approches, d'outils et d'activités et l'intégration plus complète et cohérente de thèmes transversaux.
- ✓ Peut faciliter l'apprentissage mutuel et développer des capacités de leadership, de facilitation et de planification.
- ✓ Fournit l'opportunité d'une meilleure préparation.
- ✓ Peut faciliter une meilleure coordination inter-*clusters*.

4.1.1 Aborder la coordination par étapes

La coordination implique un travail d'équipe ; par conséquent les partenaires du *cluster* doivent avoir le sentiment de faire partie d'une équipe. Sans être trop strict au niveau de l'ordre adopté, il est possible d'aborder la coordination par étape.

Pour commencer, demandez aux partenaires d'échanger des informations sur :

- les missions, objectifs, rôles et responsabilités
- les ressources et capacités
- les secteurs d'activités, projets et priorités
- les sources de données et perception du contexte général.

À l'étape suivante, encouragez les partenaires à travailler ensemble sur les questions suivantes :

- évaluation des besoins, établissement de normes et mobilisation de ressources externes
- comment garantir l'accès aux bénéficiaires
- développement des capacités locales et nationales et formation de leur propre personnel
- intégration complète et cohérente des thèmes transversaux pertinents.

À une étape plus avancée, les partenaires de cluster doivent être prêts à partager plans et ressources par le biais de :

- une planification conjointe : d'urgence, stratégique et opérationnelle
- la mise en place d'opérations conjointes
- le partage d'expertise, des systèmes de sécurité et de la logistique.

Stratégies clés pour une coordination efficace

- ✓ **N'excluez personne** – faites participer et encouragez tous les acteurs clés de l'éducation, y compris les autorités gouvernementales et les organisations nationales et locales.
- ✓ **Établissez des liens verticaux et horizontaux** – établissez des relations, travaillez en réseau, communiquez et tentez de résoudre toutes les attitudes négatives vis-à-vis de l'approche *cluster*.
- ✓ **Complétez et renforcez les structures de coordination**, normes et lignes directrices existantes.
- ✓ **Respectez les différentes missions**, priorités, approches et ressources et sachez tirer profit des connaissances locales.
- ✓ **Jouez le rôle de conciliateur** et gagnez la confiance des différents acteurs en agissant de manière transparente et ouverte.
- ✓ **Partagez des informations et collaborez** à des activités de coordination clés, par ex. évaluations, planification, établissement de normes, suivi et examen.

Cependant, le Coordinateur du *Cluster Éducation* est souvent confronté à des défis et à des obstacles qu'il devra surmonter,²¹ par exemple :

Obstacles fréquents à la coordination	Conseils pour les surmonter
<p>Concurrence : Les partenaires contestent la présence, les valeurs ou les intérêts d'autres acteurs. Les partenaires se font concurrence pour l'accès, les ressources et la visibilité.</p>	<p>Adoptez un processus transparent et systématique pour allouer les ressources et les classer par ordre de priorité. Établissez des politiques et normes communes en tenant compte des intérêts de tous les partenaires du <i>cluster</i>. Assurez-vous que des acteurs très divers soient représentés dans la prise de décision du <i>cluster</i> et les groupes de travail.</p>

suite

²¹ Adapté de B3 Associates and IFRC (2008) *Coordination Challenges for Clusters (Défis de coordination pour les clusters)*

Obstacles fréquents à la coordination	Conseils pour les surmonter
<p>Neutralité : Les partenaires ont l'impression que leur autonomie est menacée.</p>	<p>Cherchez à identifier des objectifs communs dans le cadre d'une stratégie <i>cluster</i>.</p> <p>Démontrez que la résolution de problèmes en commun ne compromet pas nécessairement la liberté d'action.</p> <p>Respectez la position des organisations que leurs propres missions empêchent de participer pleinement aux activités coordonnées, par exemple, le Comité international des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (ICRC) et Médecins sans Frontières (MSF).</p>
<p>Taille du cluster : Un trop grand nombre de participants au <i>cluster</i> entrave la prise de décision et limite l'utilité des réunions.</p>	<p>Limitez le nombre de membres du comité directeur et des groupes de travail techniques.</p> <p>Envisagez différents supports et forums pour différentes activités, par ex. partage d'informations, prise de décision, résolution de problèmes.</p>
<p>Faiblesse de l'engagement : Les décideurs ne sont pas prêts à participer aux réunions. Participation irrégulière.</p>	<p>Définissez clairement et mettez-vous bien d'accord avec les partenaires du <i>cluster</i> sur les rôles et responsabilités.</p> <p>Établissez et maintenez un contact personnel.</p> <p>Informez les partenaires de l'objectif des réunions, de l'ordre du jour, des décisions à prendre et des dates limites pour les actions à réaliser.</p> <p>Établissez des mécanismes de coordination décentralisés pour faciliter la participation des partenaires locaux.</p> <p>Établissez une entente sur les intérêts et besoins des partenaires – cherchez à fournir des informations, ressources et services qui leur sont utiles.</p>
<p>Actions unilatérales : Duplication et chevauchements. Failles dans la couverture des populations affectées et de leurs besoins.</p>	<p>Définissez clairement et mettez-vous bien d'accord avec les partenaires du <i>cluster</i> sur les rôles et responsabilités.</p> <p>Faites participer activement tous les représentants du <i>cluster</i> à la prise de décision et aux activités de coordination du <i>cluster</i>.</p> <p>Invitez les partenaires du <i>cluster</i> à trouver des solutions au problème du manque de participation.</p>

<p>Mauvais leadership : Ne parvient pas à agir en tant que « conciliateur ».</p> <p>Clashes de personnalité.</p> <p>Imposition de décisions sans un processus de prise de décision transparent.</p> <p>Domination par certains partenaires du <i>cluster</i>.</p>	<p>Adoptez un style de leadership collaboratif et veillez à adopter une attitude neutre.</p> <p>Établissez et maintenez un contact personnel.</p> <p>Assurez-vous que des acteurs très divers soient représentés dans la prise de décision du <i>cluster</i> et les groupes de travail.</p> <p>Évaluez régulièrement la satisfaction des partenaires du <i>cluster</i> par le biais d'un retour d'information informel et d'un bilan officiel des performances.</p> <p>Établissez des mécanismes de coordination décentralisés pour faciliter la participation des partenaires locaux</p>
<p>Mauvaise gestion des réunions :</p> <p>Mauvaise préparation.</p> <p>Ordre du jour inapproprié.</p> <p>Mauvaise présidence.</p> <p>Manque de suivi sur les actions convenues.</p>	<p>Adoptez des modèles de notification, d'ordre du jour et de réunions types pour faciliter l'organisation des réunions.</p> <p>Définissez clairement les actions et les mesures de suivi.</p> <p>Fixez les horaires de début et fin de réunions et tenez-vous-y.</p> <p>Invitez les partenaires du <i>cluster</i>, y compris les représentants gouvernementaux à co-présider les réunions pour développer les capacités et partager les compétences.</p>
<p>Rôles mal définis :</p> <p>Les objectifs du <i>cluster</i> ne sont pas clairs.</p> <p>Incapacité de mettre en place des stratégies conjointes ou des normes, outils ou approches partagés.</p>	<p>Lorsque vous établissez le <i>cluster</i>, définissez un petit nombre d'objectifs de <i>cluster</i> succincts qui peuvent être facilement évalués. Assurez-vous qu'ils sont largement discutés, convenus et diffusés.</p> <p>En rapport avec ces objectifs, définissez et mettez-vous d'accord avec les partenaires du <i>cluster</i> sur les rôles et responsabilités.</p> <p>Établissez une entente sur les intérêts et besoins des partenaires – cherchez à fournir des informations, ressources et services qui leur sont utiles.</p> <p>Utilisez des groupes de travail pour aborder les stratégies conjointes ou des normes communes.</p>
<p>Ressources insuffisantes :</p> <p>Manque de temps.</p> <p>Mobilisation lente ou inadéquate de ressources humaines, matérielles ou financières.</p>	<p>Développez les processus de coordination existants et déléguez les responsabilités de coordination.</p> <p>Servez-vous plus efficacement des réunions.</p> <p>Échelonnez les activités d'intervention du <i>cluster</i>.</p> <p>Investissez dans une gestion efficace de l'information et des connaissances.</p> <p>Cherchez à obtenir le soutien du <i>cluster</i> mondial et un soutien externe pour mobiliser les ressources.</p>

suite

Obstacles fréquents à la coordination	Conseils pour les surmonter
<p>Pratiques de travail inappropriées : Ignorance des difficultés linguistiques, des pratiques de travail et des types de connaissances différents. Trop orienté vers le processus.</p>	<p>Développez les mécanismes de coordination existants. Faites participer les organisations nationales et locales et profitez de l'expertise locale, par ex. institutions universitaires, de recherche et professionnelles. Faites traduire toutes les informations de <i>cluster</i> clés en fonction des besoins. Prévoyez des services de traduction et d'interprétation pour les réunions. Lorsque vous notez les coordonnées d'un partenaire, prévoyez une zone où vous noterez ses préférences linguistiques. Adaptez les systèmes de gestion de l'information et des connaissances aux capacités et à l'expertise informatiques locales.</p>
<p>Mauvaise performance : Manque de responsabilité de rendre des comptes (du haut vers le bas ou du bas vers le haut) Incapacité des partenaires du <i>cluster</i> de s'acquitter de leurs responsabilités, d'atteindre les normes.</p>	<p>Établissez des principes directeurs et des normes pour le <i>cluster</i>. Servez-vous de l'autorité des partenaires gouvernementaux. Contrôlez la performance de tous les partenaires du <i>cluster</i> en la comparant à des critères qui accordent la même valeur à différentes formes de contribution. Divulgez l'identité de partenaires peu performants.</p>
<p>Mauvaise gestion des connaissances ou de l'information : Informations de mauvaise qualité ou retardée. Incapacité de mettre en place des stratégies de communication ou de gestion de l'information.</p>	<p>Cherchez à obtenir le soutien du <i>cluster</i> mondial et un soutien externe (international et local) pour trouver si nécessaire des experts de la gestion de l'information. Appuyez-vous sur les services fournis par le Bureau de la coordination des affaires humanitaire (OCHA). Adaptez les systèmes de gestion de l'information et des connaissances aux capacités et à l'expertise informatiques locales. Utilisez les conseils et outils présentés au Chapitre 5.</p>

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

 INEE (2006) *Strategies for inter-agency coordination within an Education Cluster (Stratégies pour une coordination inter-organisations au sein d'un Cluster Éducation)*

⇒ Site web informel établi par un réseau de Coordinateurs du *cluster* :
<http://clustercoordination.org/>

4.2 Leadership collaboratif et partenariat

4.2.1 Une approche collaborative

Bien que le Coordinateur du *Cluster Éducation* soit responsable de coordonner la réponse des partenaires du *cluster* aux besoins d'éducation d'urgence, il n'a pas pour autant l'autorité d'obliger les partenaires à se conformer à ses instructions. Une approche novatrice en matière de leadership s'impose donc – ainsi qu'un nouvel état d'esprit et le passage d'un leadership autoritaire à un leadership collaboratif ; une évolution est nécessaire :

De...	à...
✗ une direction basée sur l'autorité hiérarchique	✓ une direction basée sur la confiance, les relations, les services
✗ une prise de décision unilatérale	✓ une prise de décision partagée et la gestion du consensus
✗ le commandement et le contrôle	✓ la facilitation, le dialogue et l'habilitation
✗ des partenaires de mise en œuvre	✓ des partenaires à égalité
✗ une orientation sur les intérêts de l'organisation	✓ une orientation sur le secteur au sens plus large et l'urgence dans son ensemble
✗ être en première ligne	✓ faciliter et travailler en réseau « en coulisses »

Quelques étapes utiles pour parvenir à une approche collaborative :

1. **Encourager une vision commune** dès le départ, même si elle est vague (le processus de planification de l'intervention stratégique du *cluster* peut contribuer à y parvenir).
2. Prendre soin de faire participer **le bon « dosage » de parties prenantes** et de décideurs.
3. **Maintenir le dynamisme** et ne pas perdre de vue les progrès et résultats (un flux fiable d'informations exactes et une révision régulière des plans et des résultats du *cluster* permettront d'y parvenir).
4. **Prendre en compte les perspectives** et répondre aux besoins de chaque groupe de parties prenantes dans le cadre des activités du *cluster*.
5. S'assurer que **les propres intérêts** individuels et institutionnels de chaque organisation partenaire **sont satisfaits** dans la plus grande mesure possible, à la fois par le processus et les produits de la collaboration.

6. **Ne pas perdre de temps.** Les réunions doivent être efficaces et productives ; la gestion doit être simple et dynamique. Envisagez des alternatives aux réunions.
7. **Définir des rôles et responsabilités claires** pour les partenaires du cluster et prévoir une rotation régulière de ces rôles pour faciliter la participation.
8. Demander aux partenaires de s'engager à envoyer **les mêmes personnes à chaque réunion.**
9. Établir un rapport et maintenir un **contact régulier avec les décideurs** pour que les décisions soient prises rapidement.
10. Toute collaboration est personnelle – une collaboration efficace implique un échange entre personnes – il est donc important de **maintenir une communication régulière.**

4.2.2 Styles de leadership situationnels

Quelques conseils pour choisir le bon processus de prise de décision

- ✓ Utilisez un style **dominant** lorsqu'il est nécessaire de prendre des décisions rapidement, par exemple en temps de crise, et qu'une seule personne peut prendre des décisions efficaces.
- ✓ Faites appel à la **consultation** lorsque vous avez besoin de recueillir des opinions et des idées des partenaires pour aider la/les personne(s) chargée(s) de prendre la décision, mais annoncez clairement qui doit prendre la décision et comment elle sera communiquée.
- ✓ Servez-vous de la **négociation** lorsqu'il y a conflit d'intérêt et que les deux parties doivent faire des concessions pour parvenir à un accord et sont prêtes à le faire.
- ✓ Faites appel à la **délégation** pour accroître l'efficacité et maximiser la contribution des membres de l'équipe et déléguez l'autorité de prendre certaines décisions.
- ✓ Faites appel au **vote majoritaire** pour inclure un grand nombre de personnes dans une durée de temps minimum et assurez-vous que les questions sont claires et bien comprises.
- ✓ Faites appel au **consensus** lorsque vous recherchez une participation et un engagement de haute qualité, avec suivi du groupe.

Des situations différentes exigent souvent des styles de leadership différents, surtout lorsqu'il est nécessaire de prendre rapidement des décisions, lorsqu'il y a d'importants conflits d'intérêts ou que les sensibilités sont exacerbées. Le Coordinateur devra évaluer chacune de ces situations et choisir un style de leadership approprié :²²

Directif	Participatif	Délégation
Prend l'initiative des tâches Dirige les autres Décisif	Démocratique Lance le processus ou la discussion Fait participer les autres Aide à atteindre un consensus et à prendre les décisions	Laisse le groupe s'approprier la tâche Le groupe prend les décisions Utilise l'expertise des autres



Lorsque le Coordinateur est **directif**, il lance l'action, structure les activités, motive les autres et fournit un retour d'information aux participants. Il ne s'agit pas de menacer et d'exiger.

Cette approche peut convenir pour établir le *cluster* lorsque des processus et délais sont imposés, ou lorsque la situation de sécurité évolue soudainement ou lorsque l'on manque de temps. Cependant, elle ne sera efficace que si les partenaires du *cluster* sont motivés et déterminés à atteindre un objectif commun.

Le style **participatif** obtient des résultats en dirigeant les discussions, en posant des questions pour inviter les autres à participer, en les encourageant à se porter volontaires pour prendre des responsabilités, en confirmant les engagements et en invitant les partenaires à voter pour parvenir à une décision par consensus ou à une décision majoritaire.

Ce style est important pour assurer l'engagement vis-à-vis des processus du *cluster* comme les évaluations conjointes de besoins et pour établir la confiance. Cependant, ce style exige beaucoup de temps et il n'est pas nécessaire que toutes les décisions soient démocratiques ; par conséquent il est important de faire preuve de flexibilité et d'utiliser les autres styles en fonction des besoins.

²² Adapté de Clark, D. (1998) *Leadership Style Survey (Enquête sur le style de leadership)*

Le style de type **délégation** confie la prise de décision au groupe et encourage d'autres personnes à utiliser leur expertise, tandis que le leader reste responsable des résultats globaux.

Ce style servirait à mettre en place des groupes de travail et à permettre aux partenaires d'utiliser leurs connaissances et leur expérience spécialisées. Il est important de définir clairement les responsabilités, les tâches et les délais. Au fur et à mesure que l'on progresse vers le relèvement précoce, il sera de plus en plus important d'adopter ce style de leadership.

Un leader collaboratif efficace utilisera ces trois styles en fonction de :

- l'urgence ; combien de temps est disponible ?
- le besoin de direction ; est-il le leader le plus approprié ?
- sur quoi se fondent les relations ; sont-elles basées sur la confiance ou l'autorité ?
- la maturité du groupe ; les partenaires sont-ils capables de travailler ensemble efficacement ?
- la nature et la clarté de la tâche ; le groupe est-il capable de prendre des décisions ?
- le niveau de motivation ; les gens sont-ils prêts à s'engager activement ?
- existe-t-il des procédures établies qui doivent être suivies ?
- y a-t-il des conflits internes qui doivent être gérés et contrôlés ?

Un questionnaire d'auto-évaluation est inclus dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section. Il peut être utilisé pour évaluer un éventail de styles de leadership.

4.2.3 Le partenariat au sein du cluster

Le partenariat est maintenant le fondement du processus de réforme humanitaire. Son importance a été renforcée en 2006 par le Dispositif mondial d'aide humanitaire (GHP), une initiative complémentaire visant à faciliter le dialogue et la collaboration entre les agences onusiennes, le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG humanitaires (voir section 1.1).

La mise en œuvre réussie de l'approche *cluster* dépendra du fait que tous les acteurs humanitaires travaillent en tant que **partenaires sur un pied d'égalité** dans tous les aspects de l'intervention humanitaire : depuis l'évaluation initiale, l'analyse et la planification, jusqu'à la mise en œuvre, la mobilisation des ressources et l'évaluation.

Définition : En 2007, l'Assemblée générale des Nations unies a défini les **partenariats** comme étant « des relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à

la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, comme convenu d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages ».²³

La nature volontaire et collaborative des partenariats les différencie des relations contractuelles commerciales qui sont gouvernées par des conditions tarifaires et contractuelles plutôt que par la confiance et l'intérêt dans des objectifs communs.

« Il est urgent de travailler ensemble ; c'est une question de vie ou de mort. »

Dispositif mondial d'aide humanitaire, 2007

4.2.4 Principes du partenariat

Le tableau suivant récapitule les Principes du partenariat convenus par le Dispositif mondial d'aide humanitaire en 2007. Il présente les mesures que peut prendre le Coordinateur pour mettre en place et maintenir des partenariats qui incluent ces principes :

Principes de partenariat	Critères et indicateurs de succès ²⁴
<p>Égalité</p> <p>L'égalité nécessite un respect mutuel entre les membres du partenariat, indépendamment de leur taille et du pouvoir qu'ils possèdent. Les participants doivent respecter les missions, les obligations, l'indépendance et l'identité de marque des autres membres et tenir compte des contraintes et engagements de chacun. Ce respect mutuel ne doit pas empêcher les organisations d'avoir des désaccords constructifs.</p>	<p><i>Critères de succès :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les décisions stratégiques et de politiques prennent en compte les points de vue de toutes les parties prenantes du <i>cluster</i>. ✓ Le <i>cluster</i> offre une interaction et une prise de décisions ouvertes basées sur un leadership collaboratif plutôt que hiérarchique. ✓ Des partenariats stratégiques, orientés sur les objectifs et sur plusieurs années sont établis. <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombreux participants, réunions ouvertes à tous et orientées sur les résultats. • Représentation adéquate et appropriée et ONG locales, nationales et internationales.

suite

²³ UNICEF (2009) *Mapping of UNICEF partnerships and collaborative relationships (Cartographie des partenariats et des relations collaboratives de l'UNICEF)*

²⁴ Adapté de SCHR (2008) *Principles of Partnership: Success criteria and indicators (Principes de partenariat : critères et indicateurs de succès)*

Principes de partenariat	Critères et indicateurs de succès
<p>Transparence</p> <p>On parvient à la transparence grâce au dialogue (sur un pied d'égalité) en mettant l'accent sur les consultations et le partage d'informations en amont. Les communications et la transparence, notamment la transparence financière, renforcent le niveau de confiance entre les organisations.</p>	<p><i>Critères de succès :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des mécanismes de consultation et d'échange d'informations en amont sont établis, connus et acceptés des partenaires. ✓ Des systèmes transparents et gouvernés conjointement pour un financement commun sont mis en place. Les critères d'allocation sont bien compris et acceptés des partenaires du <i>cluster</i>. <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultation et partage d'informations réguliers et efficaces dans le <i>cluster</i>. • Les partenaires sont adéquatement représentés dans les demandes et les allocations de financement.
<p>Une approche orientée vers les résultats</p> <p>Pour qu'une action humanitaire soit efficace, elle doit être ancrée dans la réalité et orientée vers l'action. Cela nécessite une coordination orientée vers le résultat basée sur des moyens efficaces et des capacités opérationnelles concrètes.</p>	<p><i>Critères de succès :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Échange efficace d'informations sur les besoins, les capacités, les lacunes et de plans au sein du <i>cluster</i> et avec les parties prenantes externes. ✓ Les personnes affectées par la crise sont bien informées au sujet des droits et services et des mécanismes de retour d'information et de réclamations sûrs et efficaces sont en place. <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les besoins prioritaires sont abordés, les capacités partagées et les doubles emplois minimisés. • Les évaluations de besoins incluent tous les groupes de parties prenantes et reflètent les diverses vulnérabilités et les thèmes transversaux.

<p>Responsabilité</p> <p>Les organisations humanitaires ont une obligation les unes vis-à-vis des autres de mener à bien leurs tâches de manière responsable, avec intégrité et d'une façon appropriée et pertinente. Elles ne doivent s'engager à réaliser des activités que lorsqu'elles ont les moyens, les compétences, les aptitudes et les capacités de tenir leurs engagements. Il faut lutter en permanence, de manière décisive et stricte, contre les abus commis par le personnel humanitaire.</p>	<p><i>Critères de succès :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des échanges francs sur des interventions inacceptables, inappropriées ou inutiles sont encouragés et des actions correctrices sont prises. ✓ Des mécanismes de réclamation et des systèmes visant à identifier, signaler et réaliser le suivi des abus sont en place et une formation appropriée est fournie. <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les actions pour remédier à la mauvaise performance, les mauvaises pratiques ou les abus sont enregistrées dans les enseignements tirés et les bonnes pratiques. • On remédie aux pratiques dangereuses suite aux réclamations et aux enquêtes qui suivent.
<p>Complémentarité</p> <p>La diversité de la communauté humanitaire est un plus si nous profitons de notre avantage comparatif et si les contributions que nous sommes en mesure d'apporter se complètent. La capacité locale est l'un des principaux atouts à améliorer et à développer. Elle doit faire partie intégrante de l'intervention d'urgence. Les barrières linguistiques et culturelles doivent être surmontées.</p>	<p><i>Critères de succès :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La coordination est organisée sur la base de la valeur ajoutée, l'avantage comparatif et la complémentarité en tenant pleinement compte des capacités nationales et locales complémentaires. ✓ Les partenaires ne parlent pas « au nom des autres ». <p><i>Indicateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La diversité des partenaires du <i>cluster</i> est reconnue et reflétée dans les activités, responsabilités et la prise de décision du <i>cluster</i>. • Il est nécessaire de prévoir des services de traduction et d'interprétation complets. • Engagement actif des capacités locales.

4.2.5 Mise en place et maintien de partenariats

Le Coordinateur doit envisager diverses formes de partenariat humanitaire : depuis la coordination étroite et la programmation conjointe jusqu'aux associations plus informelles basées sur la nécessité de partager des informations, d'éviter la duplication et d'améliorer la complémentarité.

Conseils pour améliorer le partenariat dans le cluster

- ✓ Adopter un style de leadership collaboratif et encourager le travail d'équipe.
- ✓ Établir un contact personnel et maintenir un dialogue régulier avec les partenaires du cluster.
- ✓ Mettre en exergue les objectifs, intérêts communs et interdépendances parmi les partenaires.
- ✓ Nouer aussi vite que possible un dialogue avec les acteurs locaux et nationaux ; ils jouent un rôle essentiel pour accéder aux réseaux locaux et réinstaurer les services communautaires.
- ✓ Développer des termes de référence clairs et simples pour promouvoir une collaboration efficace et clarifier les responsabilités et attentes mutuelles.
- ✓ Promouvoir la transparence et la responsabilité par le biais d'une prise de décision ouverte, d'une évaluation de la performance et d'un mécanisme de réclamation pour les partenaires du cluster.
- ✓ Faciliter les opportunités de participation et d'influence proactives des partenaires tout en garantissant une représentation à égalité des partenaires.

Adapté de *Cluster Sector Leader Training: Partnerships in Clusters (Formation des leaders sectoriels de cluster : partenariats au sein des clusters) 2007*
<http://www.humanitarianreform.org/Default.aspx?tabid=421>

L'évaluation de l'approche cluster réalisée en 2007 a mis en particulier en évidence les préoccupations des ONG qui craignent de perdre leur neutralité et leur autonomie en devenant partenaires d'un cluster, leur réticence à rendre des comptes aux agences onusiennes et la crainte d'être traitées comme « des partenaires de mise en œuvre » plutôt que sur un pied d'égalité. En plus de ces défis, d'autres difficultés se présentent pour établir et maintenir des partenariats au sein du cluster, en autres :

- X **concurrence** – pour la visibilité et le financement
- X garder la confiance, promouvoir des relations de pouvoir égal et **éviter les conflits d'intérêts**, surtout si l'organisation responsable du cluster distribue les fonds aux partenaires de cluster ou tente d'influencer les priorités
- X trouver un juste milieu entre le besoin d'encourager la participation et l'intégration et **le besoin d'une réponse rapide et efficace**
- X parvenir à **une large participation et responsabilité de rendre des comptes** – tous les partenaires de cluster ne peuvent pas ou ne veulent pas participer, ou être tenus responsables de la même façon

- X **missions, intérêts, priorités contradictoires**, et manque de confiance entre les partenaires du *cluster*
- X **impression de duplication au niveau de la coordination** parmi les partenaires de *cluster*
- X **faire participer les organisations nationales** et la société civile dans le travail du *cluster* et développer leurs capacités
- X **travailler avec les autorités nationales** lorsque les institutions gouvernementales sont faibles ou sont liées à une situation de conflit.

Vous trouverez à la section 2.5 des conseils sur la façon d'établir et de maintenir des relations entre différents groupes de partenaires au sein du *cluster*.

Participation type des partenaires du cluster*

60 % – participent au partage d'informations par le biais de personnel subalterne

30 % – participent à la prise de décision comme l'établissement de normes par le biais de membres de la direction

5–10 % – acceptent d'être responsables de certaines tâches dans le cadre du *cluster* en participant à des groupes directeurs ou groupes de travail.

* Tiré de la Formation du Coordinateur du Cluster Éducation

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  OCHA (2005) *Questionnaire Management*
-  IASC (2007) *Cluster Sector Leadership Training: Leadership In Clusters* (Formation sur le leadership sectoriel du cluster : leadership dans les clusters)
-  IASC (2007) *Cluster Sector Leadership Training: Partnership In Cluster* (Formation sur le leadership sectoriel du cluster : le partenariat dans le cluster)
-  GHP (2008) *Principes en matière de partenariat*
- ⇒ www.globalhumanitarianplatform.org
Site web pour le dispositif mondial d'aide humanitaire

4.3 Gestion et présidence des réunions du cluster

4.3.1 Planification et préparation

Investir du temps dans la planification et la préparation des réunions permettra de tirer le meilleur parti du temps disponible et améliorera les résultats de la réunion.

<p>POURQUOI</p>	<p>Pourquoi la réunion est-elle organisée ? – objectif et résultats attendus</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>donner ou partager des informations, feedback, rapports</i> • <i>générer des idées</i> • <i>trouver des solutions / résoudre des problèmes / prendre des décisions</i> • <i>développer la confiance, les relations, les équipes.</i> <p>Qui doit approuver ces objectifs ? Qu'attendent les partenaires de la réunion ? La réunion fait-elle partie d'un processus continu ?</p>
<p>QUOI</p>	<p>Quels sujets doivent être portés à l'ordre du jour ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utilisez l'ordre du jour pour expliquer comment différents sujets seront traités et pendant combien de temps. Faites la liste de ce que les gens doivent apporter.</i> <p>L'ordre du jour sera-t-il distribué à l'avance ? Apportez des copies supplémentaires !</p>
<p>QUI</p>	<p>Qui devrait y participer ? Les personnes requises sont-elles disponibles ?</p> <p>Existe-t-il un protocole pour les invitations, par exemple, aux réunions de groupes de travail ou techniques ?</p>
<p>OÙ</p>	<p>Quel est l'emplacement idéal et le lieu choisi conviendra-t-il à tout le monde ?</p> <p>Ce lieu est-il suffisamment spacieux, ventilé ou climatisé et possède-t-il le matériel et les équipements de restauration nécessaires ?</p> <p>Qu'est-ce qui conviendra le mieux au style de la réunion : un aménagement formel ou informel ?</p>

QUAND	<p>Quelle est l'heure idéale pour cette réunion ? Y a-t-il une heure de commencement et de fin clairement définies, acceptables par tous sur le plan culturel, par exemple qui tiennent compte des heures de prières.</p> <p>Évitez d'organiser votre réunion en même temps que d'autres réunions de coordination ou de <i>cluster</i>.</p> <p>Avez-vous prévu suffisamment de temps pour atteindre les objectifs ? Quelles pauses seront nécessaires ? La réunion aura-t-elle lieu sans interruptions ?</p>
COMMENT	<p>Comment la réunion sera-t-elle organisée afin de s'assurer le concours de tous les participants, d'encourager leurs contributions, de s'orienter sur les objectifs et de clarifier les attentes ? Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>introductions, règles de base, activités pour briser la glace</i> <p>De quel type de traduction et d'interprétation a-t-on besoin ?</p> <p>Comment allez-vous enregistrer, clarifier et diffuser les décisions et les actions ? Par exemple, sur un tableau de conférence, un tableau blanc ou dans un procès-verbal ?</p>

Le Coordinateur doit participer à de très nombreux types de réunions : réunions de coordination du *cluster*, réunions avec le gouvernement, réunions inter-*clusters*.

Dans chaque réunion, son rôle pourra être différent :

En tant que président, son rôle sera d'animer la réunion afin de pouvoir tirer parti des connaissances et de l'expérience collectives des participants, tout en s'assurant que les discussions ne s'éloignent pas des objectifs de la réunion.

En tant que partenaire, son rôle est de préparer et de participer de façon constructive aux réunions, afin que les objectifs soient atteints.

4.3.2 Réunions de coordination du *cluster*

Faites en sorte que les partenaires aient envie de participer aux réunions ; **pour de nombreux partenaires de *cluster*, il s'agit d'une activité volontaire** et l'une des nombreuses tâches qu'on leur demande d'effectuer !

La qualité des réunions de coordination du *cluster* influera beaucoup sur la décision des partenaires du *cluster* de continuer à participer aux réunions et au bout du compte sur l'efficacité de la coordination de l'intervention dans le secteur de l'éducation. Parmi les enseignements clés :

Conseils d'ordre général :

- ✓ **Encouragez activement le gouvernement à participer à la présidence** ou à la co-présidence des réunions, surtout à l'étape de l'intervention précoce.
- ✓ **Prévoyez des rafraîchissements** – ils contribuent à créer une atmosphère positive.
- ✓ **Mettez au point des modèles types** pour l'ordre du jour et les procès-verbaux pour une présentation plus uniforme et pour pouvoir s'y reporter plus facilement.
- ✓ **Prévoyez un service d'interprétation simultanée** pendant la réunion, et la traduction de l'ordre du jour et du procès-verbal de la réunion.

Le logiciel One Note peut être utilisé pour **enregistrer et projeter en direct des procès-verbaux** par rétroprojecteur en une ou plusieurs langues.

Préparation de la réunion :

- ✓ **Envoyez une convocation aux réunions** – diffusez un programme de la réunion à jour sur le site web OneResponse ou un autre site web du *Cluster Éducation*, selon les besoins (voir section 5.3). Incluez l'heure et les dates, les informations de contact, les ordres du jour et les procès-verbaux présents et passés.
- ✓ **Renouvelez le président** – même s'il n'est pas possible d'effectuer un roulement au niveau du lieu de la réunion, renouveler le président permet un engagement d'un plus grand nombre d'acteurs et maintient l'intérêt des organisations.
- ✓ **Proposez de faire tourner le lieu de la réunion** – il est nécessaire de se mettre d'accord sur ce point lors des réunions initiales et cela peut contribuer à encourager les organisations à continuer à participer. Cependant, organiser les réunions au même endroit et à la même heure, permet également de limiter la confusion et de permettre aux participants de gagner du temps. L'organisation chargée d'organiser la réunion peut également être responsable de présider et/ou de produire le procès-verbal, ce qui soulagera le Coordinateur.

Le lieu de la réunion convient-il pour tous les acteurs du cluster ? Les organisations nationales et locales ont parfois connu des contraintes liées à la sécurité, ou n'étaient pas à l'aise lorsque les réunions se tenaient dans les locaux des Nations unies ou dans des hôtels de luxe principalement fréquentés par des expatriés.

- ✓ **Préparez les gens à l'avance** – en diffusant les notes de la précédente réunion et en leur remettant un ordre du jour clair. Utilisez les voies de communication appropriées, par exemple, utilisez les groupes de Google pour les partenaires qui ont accès à l'Internet mais remettez éventuellement les documents en main propre pour les homologues gouvernementaux.
- ✓ **Assurez-vous le concours des décideurs et confirmez leur présence** – encouragez-les à participer aux réunions en maintenant un contact régulier et personnel avec eux. S'ils ne peuvent pas venir, assurez-vous que les décideurs clés reçoivent un bref récapitulatif écrit (une page) ou oral des résultats de la réunion.
- ✓ **Projetez une représentation visuelle à jour de qui fait quoi, où et quand** au cours de la réunion, par exemple, cartes, graphiques ou matrices.

Conseils clés pour préparer l'ordre du jour d'une réunion

- ✓ L'ordre du jour est le document qui incite les gens à participer à une réunion.
- ✓ Spécifiez qui doit être présent et identifiez les points à l'ordre du jour pour information, pour discussion, et ceux qui devront faire l'objet d'une décision.
- ✓ Décrivez l'objectif de chaque point à l'ordre du jour de façon un peu plus détaillée.
- ✓ Prévoyez un point intitulé « questions urgentes » pour vous assurer que toute question critique est traitée dès le départ.
- ✓ Dès que l'ordre du jour est diffusé, contactez les organisations clés pour vous assurer que les décideurs appropriés seront présents.

Réalisez un suivi et assurez-vous que les points d'action ont bien été mis en œuvre avant la réunion.

Des partenaires de *cluster* enthousiastes pourront refuser de participer à nouveau à l'une de vos réunions s'ils apprennent que les points d'action n'ont pas été mis en œuvre.

Pendant la réunion :

- ✓ **Limitez les présentations** aux représentants de nouvelles organisations.
- ✓ **Limitez les discussions sur de précédents points à l'ordre du jour ou d'anciennes politiques** ; dites aux gens de se reporter au procès-verbal précédent ou affichez des informations essentielles sur des affiches, comme la stratégie et les principes du *cluster*.
- ✓ **Limitez les discussions sur les questions détaillées ou spécialisées** aux réunions de comité ou de groupe de travail.
- ✓ **Évitez de faire un tour de table pour demander des mises à jour** aux partenaires ; utilisez des outils de suivi et de génération de rapports pour suivre l'évolution des activités des organisations et limitez les discussions au cours de la réunion à un résumé sectoriel global.
- ✓ **Passez en revue les points d'action à la fin des réunions** plutôt qu'au début, car la plupart des questions seront de toute façon soulevées au cours de la réunion ; cela évite de perdre du temps à les discuter deux fois.
- ✓ Rappelez aux gens de **mettre à jour la liste des contacts**.

Après la réunion :

- ✓ **Fournissez un retour d'information rapide** sur les décisions prises et les actions convenues, par le biais d'un bref procès-verbal.
- ✓ **Contrôlez l'application des actions convenues** – avec les décideurs, les groupes de travail, pour vous assurer que les choses avancent et facilitez la continuité par le biais de brèves mises à jour lors de la réunion suivante.

La rédaction du procès-verbal représente un travail important pour le Coordinateur ; envisagez de demander à un **stagiaire ou à un étudiant** de l'aider.

4.3.3 Animation des réunions**Un animateur efficace :**

Ouvre la réunion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fait des suggestions sur la façon dont la réunion peut se dérouler. ✓ Encourage les autres à faire part de leurs idées. ✓ Recherche les liens entre les idées des participants. ✓ Évite de donner sa propre opinion et ses propres idées afin de maintenir sa neutralité.
Encourage les réactions positives	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifie le niveau de soutien et d'accord pour les idées des autres. ✓ Encourage un désaccord raisonné pour garantir un débat constructif. ✓ Reste positif et concentré sur les objectifs de la réunion.
Clarifie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pose des questions ouvertes. ✓ Reformule une idée ou une réflexion pour la clarifier. ✓ Vérifie que les autres ont compris. ✓ Empêche les participants d'entrer dans des explications trop détaillées et ramène la discussion au point à l'ordre du jour.
Résume	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Résume régulièrement les points clés de la discussion, des accords et des points d'action. ✓ Demande à un volontaire de noter les points saillants au fur et à mesure qu'ils sont soulevés ; cela aide le groupe à rester concentré, évite les répétitions et contribue à atteindre un consensus.

suite

Un animateur efficace : suite

<p>Contrôle la participation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crée des opportunités pour que tout le monde puisse participer et ait le sentiment d'être écouté et de faire une contribution valable. ✓ Encourage une large participation et demande des informations et opinions surtout aux ONG et donateurs plus modestes. ✓ Évite les conversations unilatérales. ✓ Empêche les participants qui ont une forte personnalité de dominer la conversation, par exemple en passant d'un intervenant ou d'un sujet à l'autre.
<p>Utilise des signaux verbaux et non-verbaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pratique l'écoute active. ✓ Laisse aux participants le temps de réfléchir en faisant une pause entre les commentaires. ✓ Communique en alliant le langage du corps et la parole, par exemple, utilise le regard pour encourager ou décourager des comportements particuliers. ✓ Est conscient des différences culturelles. Il est important de faire preuve de neutralité pour ne pas encourager certaines personnes plus que d'autres.

Même un animateur expérimenté sera confronté à certaines difficultés. Nous citons ci-dessous quelques-uns des défis courants rencontrés par ceux qui animent les réunions de coordination du *cluster*, ainsi que les stratégies suggérées pour y faire face.

<p>Défis à surmonter</p>	<p>Stratégie pour y remédier</p>
<p>Convaincre les gens dont vous avez besoin de participer à la réunion</p>	<p>Envoyez l'ordre du jour par avance en spécifiant qui doit participer à la réunion et l'objectif et les détails de chaque point à l'ordre du jour et le temps qui y sera accordé.</p> <p>Maintenez un contact personnel avec les décideurs.</p>
<p>S'en tenir au temps alloué</p>	<p>Précisez dans l'ordre du jour le temps alloué à chaque point.</p> <p>Nommez une personne responsable de contrôler le temps passé sur chaque question.</p> <p>Investissez dans la consultation avant les réunions afin que les décisions puissent être prises plus facilement.</p>

<p>Gérer les partenaires agressifs</p>	<p>Décidez où les gens vont s'asseoir : ne placez pas deux partenaires agressifs l'un en face de l'autre et mélangez les gens afin que les mêmes personnes ne soient pas toujours assises ensemble.</p> <p>Affichez les principes, politiques, normes etc. convenus du <i>cluster</i> pour désamorcer les vieux désaccords.</p> <p>Demandez aux participants de se reporter aux procès-verbaux pour connaître les décisions précédentes.</p>
<p>Objectifs cachés ou antagonistes</p>	<p>Envoyez l'ordre du jour par avance en spécifiant qui doit participer à la réunion et l'objectif et les détails de chaque point à l'ordre du jour et le temps qui y sera accordé.</p> <p>Transférez les questions qui ne sont pas à l'ordre du jour à un autre forum de discussion.</p> <p>Investissez dans la consultation avant les réunions afin que les décisions puissent être prises plus facilement.</p>
<p>Barrières linguistiques</p>	<p>Interprétation simultanée et traduction.</p> <p>Faites traduire l'ordre du jour, le procès-verbal ou les notes de la réunion, la stratégie, les plans, les principes, les politiques et les normes du <i>cluster</i>.</p>
<p>Faites en sorte que les résultats de la réunion soient productifs</p>	<p>Envoyez le procès-verbal ou les notes de la réunion précédente avec l'ordre du jour.</p> <p>Adoptez des procès-verbaux ou notes de réunion pragmatiques.</p> <p>Effectuez un suivi des actions avant la prochaine réunion.</p>
<p>Restez patient tout en maintenant votre objectif</p>	<p>Envoyez l'ordre du jour par avance en spécifiant qui doit participer à la réunion et l'objectif et les détails de chaque point à l'ordre du jour et le temps qui y sera accordé.</p> <p>N'autorisez pas les digressions, faites en sorte que les participants s'en tiennent aux points à l'ordre du jour ; invitez-les à poursuivre toute discussion par le biais des groupes de travail.</p>
<p>Financement des réunions et des participants</p>	<p>Intégrez les frais de coordination du <i>cluster</i> dans les appels de financement en commun.</p> <p>Ayez une politique claire en matière de frais de participation, par exemple, pas d'indemnités journalières ou de rémunération pour participer à la réunion, politique sur le remboursement des frais de déplacement.</p> <p>Prévoyez des rafraîchissements.</p>

La présidence ou la co-présidence de la réunion de coordination du *cluster* représentera sans doute un défi important – trouver un juste milieu entre la nécessité d’être considéré comme quelqu’un de neutre, indépendant, ouvert et qui sait écouter, et l’importance de réaliser les tâches auxquelles est confronté le *cluster*. Le Coordinateur a avant tout pour rôle de mener la discussion jusqu’à une conclusion en se concentrant aussi bien sur le processus de la réunion que sur le contenu des discussions elles-mêmes.

4.3.4 Alternatives aux réunions en personne

Les réunions demandent beaucoup de temps et d’attention de la part des participants. Ce temps peut être mieux utilisé en utilisant d’autres méthodes d’interaction :

Objectif de l’interaction	Questions clés à prendre en compte	Alternatives aux réunions
Donner des informations Obtenir des informations Résoudre des problèmes Prendre des décisions Exercer des pressions	<p>Les informations sont-elles clairement présentées et facilement comprises sans une interaction ?</p> <p>Qui doit participer à la discussion ou à la décision ?</p> <p>De quels moyens disposent-ils pour le faire ?</p> <p>Qui doit souscrire au résultat ?</p> <p>Quelle est la meilleure façon d’encourager cet engagement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Appels téléphoniques ou sur Skype ✓ Mémos ou rapports écrits ✓ Messages électroniques ou par fax ✓ SMS ou messagerie instantanée ✓ Téléconférence ✓ Forum de discussion en ligne, par ex. groupes Google, chat sur site web ✓ Vidéo

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  IASC (2007) *Cluster Sector Leadership Training: Smarter Coordination Meetings (Formation sur le leadership sectoriel du cluster : des réunions de coordination plus malignes)*
- ⇒ Excellent éventail d’outils et de techniques à utiliser pendant les réunions : <http://www.seedsforchange.org.uk/free/tools.pdf>

4.4 Négociation, recherche de consensus et résolution des conflits

4.4.1 Les compétences de négociation au sein du *cluster*

Le Coordinateur sera amené à négocier directement avec d'autres personnes ou groupes au sujet de questions telles que les priorités stratégiques du *cluster* ou le lieu des réunions, ou facilitera des négociations entre des parties en conflit par exemple, au sujet de la répartition des responsabilités. Comprendre le processus de négociation et les compétences nécessaires permettra de parvenir à une issue satisfaisante dans ces deux types de situation.

Avant de vous lancer dans des négociations, vérifiez que les conditions suivantes sont applicables :

- Il y a des intérêts divergents plutôt qu'une différence d'opinion temporaire entre les parties.
- Les deux parties ont toutes deux intérêt à résoudre leur différend.
- Plus d'une issue potentielle est possible.
- Les deux parties sont prêtes à faire des concessions.

En cas de négociations directes, les recommandations suivantes pourront être utiles :

i) Préparer les options par avance

Avant de commencer à négocier, posez-vous les questions suivantes :

- *Que voulez-vous vraiment ?*
- *Quel est le minimum que vous êtes prêt à accepter ?*
- *Quelles sont les questions sur lesquelles vous pourriez négocier (temps, argent, quantité, qualité) ?*

Considérez également :

- *Que peuvent-ils attendre de moi et que suis-je prêt à offrir ?*

Réfléchissez aux raisons pour lesquelles l'autre personne pourrait refuser votre suggestion et soyez prêt à proposer une alternative.

ii) Découvrez le point de vue de l'autre partie

Dans une situation de négociation, posez des questions pour découvrir les préoccupations et les besoins de l'autre partie. Par exemple :

- *Quelles méthodes efficaces pourraient être utilisées pour résoudre ce problème ou aborder cette question ?*
- *Quelles sont vos préoccupations au sujet de ce qui est suggéré ?*

Utilisez l'écoute active pour juger les questions auxquelles l'autre partie accorde le plus d'importance et celles sur lesquelles elle est le plus susceptible d'accepter un compromis.

iii) Exposez vos besoins

L'autre personne doit savoir ce dont vous avez besoin. Il est important de dire non seulement de quoi vous avez besoin mais aussi pourquoi. Souvent, vous ne serez pas d'accord sur la façon de résoudre un problème mais votre objectif final sera le même. Commencez par dire ce que vous souhaitez dans l'idéal mais ajoutez que vous êtes prêt à faire quelques concessions.

iv) Ne vous disputez pas

La négociation a pour but de trouver des solutions et non pas de perdre son temps à se disputer. Si vous n'êtes pas d'accord avec quelque chose, dites-le gentiment mais fermement et suggérez autre chose. Une lutte de pouvoir risque de ne pas être productive et pourra porter atteinte aux relations à plus long terme.

v) Choisissez votre moment

Il y a de bons et de mauvais moments pour négocier. Les mauvais moments incluent les situations suivantes :

- lorsque les deux parties sont très en colère
- lorsqu'elles sont préoccupées par autre chose
- lorsqu'elles ressentent un grand niveau de stress ou de fatigue
- lorsque les deux parties n'ont pas assez de temps.

Dans la mesure du possible, programmez les négociations en dehors de ces moments peu propices. Si une telle situation survient en cours de négociation, faites une pause ou reportez les négociations à un meilleur moment.

Il vaut également la peine de noter que les conflits d'intérêts – et les négociations qui s'y rapportent – conduisent souvent à des solutions plus efficaces et plus durables dans la mesure où ils impliquent un éventail beaucoup plus large de points de vue et de solutions éventuelles. Par conséquent, ils ne doivent pas nécessairement être considérés comme quelque chose à éviter.

4.4.2 Recherche de consensus à l'intérieur des clusters

Définition : **Un consensus** est « l'accord maximum entre plusieurs parties qui tient compte du plus grand nombre d'idées possible de chacun ».

La recherche de consensus est un processus utile pour encourager la participation et l'adhésion et peut conduire les groupes à trouver des solutions novatrices à des problèmes complexes. Cependant, il ne s'agit que d'un type de prise de décision parmi d'autres qui ne convient pas lorsque des décisions sont requises très rapidement ou que les options sont limitées.

C'est une méthode qui prend du temps, qui nécessite dans une même mesure participation et engagement et qui peut conduire au conflit si les parties ne parviennent pas à établir un consensus. Par conséquent, une compétence clé consiste à évaluer quand il est important et approprié d'utiliser la recherche de consensus pour parvenir à une décision.

Conseils clés pour une recherche efficace de consensus

- ✓ Utilisez des compétences de questionnement et d'écoute active.
- ✓ Communiquez ouvertement.
- ✓ N'oubliez pas de revoir les objectifs communs.
- ✓ Examinez et concentrez-vous sur les intérêts sous-jacents.
- ✓ Identifiez et développez les domaines et priorités sur lesquels le groupe est d'accord.
- ✓ Faites confiance au processus ; soyez convaincu que vous parviendrez à un accord et transmettez cette conviction à tout le groupe.
- ✓ Restez calme et soyez respectueux à l'égard de tous les membres.
- ✓ Divisez les grands groupes en groupes plus petits auxquels vous confierez des responsabilités spécifiques. Il est plus facile de parvenir à un accord avec un plus petit groupe de représentants (6–8 personnes).

Les étapes de la recherche du consensus

1. Mettez-vous d'accord sur vos objectifs pour le travail ou le projet, sur vos attentes et sur toutes règles à suivre.
2. Définissez le problème à résoudre ou la décision à prendre par consensus.
3. Organisez une séance de réflexion tous azimuts pour trouver des solutions possibles puis réduisez cette liste.
4. Discutez les avantages et les inconvénients de cette liste réduite d'idées et de solutions.
5. Ajustez, faites des compromis et affinez l'idée ou les solutions afin que tous les membres du groupe soient satisfaits du résultat.
6. Prenez votre décision. Si un consensus n'a pas été atteint, réexaminez les choses et/ou répétez les étapes un à six (voir « Comment sortir d'une impasse » ci-dessous).
7. Une fois la décision prise, mettez-la en application.

Test pour voir si le groupe est parvenu à un accord

Remarquez quand le groupe est presque parvenu à un accord et peut prendre une décision définitive. Les groupes peuvent perdre beaucoup de temps à discuter d'idées sur lesquels les participants sont en gros d'accord. Il vaut la peine de présenter au groupe les idées auxquelles il est parvenu et de demander des signes d'accord ou de désaccord. Le groupe pourra aller de l'avant même si un certain niveau de désaccord subsiste. Par exemple :

Absence de soutien : « *Je ne vois pas pourquoi cela est utile, mais je l'accepte.* »

Refus de participer : « *Personnellement, je ne peux pas le faire mais je n'empêcherai pas les autres de le faire.* »

4.4.3 Résolution de conflits

Les conflits sont une partie inhérente et inévitable de l'existence de tout groupe et s'ils sont bien gérés, ils peuvent conduire à la croissance et au développement du *cluster* ainsi que de chacun de ses membres. Parmi les résultats positifs :

- prise de conscience des problèmes et encouragement du changement
- meilleures décisions et plus grande créativité
- renouveau d'intérêt et d'énergie dans le groupe
- meilleure cohésion et atmosphère plus détendue.

Quand la recherche de consensus est-elle la plus utile ?	Quand ne doit-on pas utiliser la recherche de consensus ?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lorsque les partenaires ont des perspectives et des informations utiles pour le processus de prise de décision, d'établissement de priorités et de planification. ✓ À condition qu'il y ait adhésion des partenaires, ce qui est crucial pour l'engagement, le sentiment d'appropriation des décisions et le suivi. ✓ S'il y a des doutes sur la façon de procéder et/ou si les solutions sont ambiguës. ✓ Si les solutions exigent une action interdépendante de la part des parties prenantes. ✓ Si le pouvoir, les informations et la mise en œuvre sont fragmentés parmi de nombreuses parties prenantes. ✓ Si les parties prenantes ont des points de vue opposés mais qu'il est nécessaire qu'elles soient d'accord sur les grandes décisions pour maintenir les normes. ✓ Lorsqu'il est nécessaire pour l'avenir que les parties prenantes clés entretiennent de bonnes relations. ✓ À condition que le groupe soit relativement restreint (jusqu'à 20 personnes) et qu'il existe entre les membres une compréhension mutuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Si le problème n'est pas complexe, ou si les solutions sont très techniques, ou évidentes ou si les options sont très limitées. ✗ Si les normes et objectifs humanitaires sont compromis ou menacés. ✗ Lorsqu'un autre processus de prise de décision est plus efficace. ✗ Si les opinions ou intérêts des parties prenantes sont très politisés ou s'il existe un important clivage entre eux. ✗ Si les décideurs ne sont pas présents. ✗ Lorsque le groupe n'a pas suffisamment d'informations. ✗ S'il n'y a pas assez de temps pour étudier à fond tous les points de vue et pour atteindre un consensus.

Si un *cluster* a tendance à éviter les conflits, à les résoudre prématurément ou étouffe toute discussion sur les différences, de graves difficultés surviendront. Les relations entre les partenaires et l'efficacité et la productivité du *cluster* en souffriront. Si un groupe n'est pas capable de supporter le stress d'un conflit entre ses membres, il risque de ne pas durer très longtemps.

Clarifier les attentes

L'expérience des *clusters* a démontré que les conflits sont moins fréquents ou sont résolus plus rapidement lorsque le *cluster* a un programme de travail et des termes de référence clairs pour guider les discussions.

Compétences de résolution de conflits

1. **Reconnaissez les symptômes** : parmi les symptômes manifestes : la colère, l'indifférence, l'absence de participation, le langage gestuel, la formation de cliques et les disputes.
Parmi les symptômes cachés : manque d'énergie, absence ou retard aux réunions, départ avant la fin, erreurs, pas de relations avec les autres partenaires.
2. **Agissez très vite** : si vous ne faites rien, les conflits vont s'amplifier et se propager.
3. **Identifiez les causes** : quelques sources de conflit :
 - Les *stratégies* (manque de clarté ; pas de vision commune)
 - Les *systèmes* (méthodes de communication)
 - Les *structures* (division des responsabilités ; obstacles physiques)
 - Le *cluster* (valeurs différentes)
 - Les *individus* (personnalités, styles de travail)
4. **Concentrez-vous sur la question essentielle ou le problème fondamental** : évitez de régler des comptes ou toute implication personnelle.
5. **Tenez compte de tous les points de vue** : utilisez l'écoute active.
6. **Encouragez des suggestions sur la manière d'aller de l'avant** : concentrez-vous sur les solutions et la recherche du consensus.
7. **Vérifiez que toutes les parties prenantes sont d'accord** : vérifiez que tout le monde accepte la décision.

Sortir de l'impasse

Il y a impasse lorsque les principales parties prenantes sont dans l'incapacité de percevoir des solutions efficaces pour régler leurs désaccords ou leurs différences. Les gens se sentent bloqués, frustrés, furieux et déçus. Ils pourront se buter davantage et camper sur des positions extrêmes et rigides ou abandonner purement et simplement le *cluster*. Quelle que soit leur réaction, cette impasse peut être une opportunité de négocier une solution au conflit. C'est pourquoi, plutôt que d'éviter ou de craindre une impasse, il vaut mieux l'envisager avec calme, patience et respect. On peut la considérer comme un signe que l'on n'est pas loin d'une « percée ».

Techniques pour sortir d'une impasse

- ✓ Rappelez à toutes les parties prenantes quelles seront les conséquences humanitaires si elles ne parviennent pas à un accord et le dommage potentiel sur les relations et la coopération à long terme.
- ✓ Renseignez-vous sur la position des différents acteurs et l'importance qu'ils y attachent.
- ✓ Revenez sur les progrès et résumez les domaines sur lesquels les participants sont d'accord ou non.
- ✓ Consultez les participants et invitez-les à faire des suggestions – posez des questions approfondies
- ✓ Rassemblez davantage d'informations ou de « preuves ».
- ✓ Recherchez un consensus au sein de petits groupes mixtes, comme des sous-groupes ou groupes de travail, puis demandez à des représentants de faire part de leurs conclusions au groupe directeur du *cluster*.
- ✓ Établissez une limite de temps puis suggérez un vote à la majorité.
- ✓ Réunissez-vous avec les principales parties en conflit et demandez-leur « Que pourrions-nous changer pour obtenir votre soutien ? »
- ✓ Réunissez les parties en conflit séparément et facilitez la résolution de conflits et de problèmes.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  Education Cluster Coordinator Training (2009) *Handout : Rechercher le consensus et gérer le conflit*
- ⇒ Conseils détaillés utiles sur la recherche de consensus : <http://www.seedsforchange.org.uk/free/consensus.pdf>

4.5 Développement de la capacité de l'équipe

4.5.1 Développement de l'équipe

Il faut du temps pour que les équipes deviennent très performantes ; il faut du temps pour que les gens apprennent à se connaître et se fassent une idée des points forts et des points faibles de chacun. Les équipes ne se créent pas du jour au lendemain. C'est un processus évolutif. Il existe plusieurs modèles pour illustrer les étapes du développement de l'équipe. Bien que les étapes puissent porter des noms différents, chaque modèle indique que :

- c'est un processus de développement en plusieurs étapes
- le processus de développement n'est pas nécessairement linéaire.
- le temps passé à chacune de ces étapes pourra varier d'un groupe à l'autre
- après être passé à l'étape suivante, un groupe pourra ensuite régresser.
- il est possible qu'un groupe n'atteigne jamais l'étape finale.

Le diagramme ci-dessous allie les étapes de développement des groupes de Tuckman et la grille managériale de Blake et Mouton.²⁵

	Nouveaux groupes Groupes efficaces			
	Temps →			
PHASE :	1	2	3	4
RELATION Comportement :	DÉPENDANCE (Naissance du groupe) – le groupe cherche le soutien de son chef	CONFLIT (Turbulence) – au sujet du leadership, du pouvoir et de l'autorité	COHÉSION (Normalisation) – on commence à tester les objectifs communs	INTER-DÉPENDANCE (Performance) – une vraie équipe ; les relations fonctionnent bien
TÂCHES Comportement :	ORIENTATION – pourquoi sommes-nous ici ? – quels sont nos objectifs ?	ORGANISATION – des règles, procédures, structures, rôles	CIRCULATION DES DONNÉES – les informations et les idées commencent à être reçues et partagées	RÉSOLUTION DE PROBLÈME – groupe efficace, haute performance des tâches appropriées

²⁵ Blake, R R et J S Mouton (1964) *The Managerial Grid (Grille managériale)*, Houston, Gulf Publishing Co.; Tuckman, B W (1965) 'Developmental Sequence in Small Groups' (Séquence de développement des petits groupes), *Psychological Bulletin*

En utilisant le modèle de Tuckman (ci-dessous), il est possible de considérer les différentes responsabilités du Coordinateur, le style de leadership probable et les tâches à réaliser par le *cluster* à chaque étape du développement de l'équipe.

Étapes de développement de l'équipe	Rôle du Coordinateur du <i>Cluster Éducation</i>
Étape 1 : Naissance du groupe L'équipe sous-développée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rassure les partenaires du <i>cluster</i> et prône l'importance et la valeur de leur participation au <i>cluster</i> (voir section 2.5). ✓ Présente dans les grandes lignes les rôles, responsabilités et attentes de la participation au <i>cluster</i>. ✓ Met rapidement des systèmes en place pour permettre aux partenaires du <i>cluster</i> de faire connaissance, de collaborer et d'échanger informations et ressources.
Étape 2 : Turbulence L'équipe se développe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarifie la structure et les mécanismes de prise de décision du <i>cluster</i> (voir section 2.4). ✓ Définit les principes directeurs (par ex. les normes), les systèmes (par ex. gestion de l'information) et les objectifs (par ex. plan d'intervention stratégique). ✓ Offre des opportunités de participation proactive. ✓ Effectue un suivi des actions convenues. ✓ Reconnaît et soutient autant que possible les besoins de développement de capacités des partenaires plus modestes (par ex. systèmes de gestion de l'information, orientation sur les normes minimales du Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE)) ✓ Facilite la résolution de conflit grâce à un dialogue ouvert.
Étape 3 : Normalisation L'équipe est maintenant développée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encourage une vaste participation à la planification, la mobilisation des ressources, la gestion d'information, l'établissement de politiques et le suivi et l'évaluation continus du <i>cluster</i>. ✓ Remercie les partenaires pour leurs contributions et les encourage à en faire. ✓ Délégué et fournit un soutien aux groupes de travail. ✓ Accompagne les membres de l'équipe de coordination du <i>cluster</i> y compris, le cas échéant, les homologues gouvernementaux.
Étape 4 : Performance L'équipe est arrivée à maturité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demande un retour d'informations sur la performance et facilite l'échange de leçons apprises et de bonnes pratiques. ✓ Élargit les opportunités de partenariat et les relations externes. ✓ Encourage les opportunités de leadership pour les partenaires du <i>cluster</i>. Facilite les opportunités de développement des capacités.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

⇒ Informations supplémentaires sur le développement des équipes et les modèles de styles d'apprentissage et autres outils de leadership, de formation et de développement professionnel

<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>

5

Gestion de l'information et des connaissances

- 5.1 **Gestion de l'information et des connaissances dans les situations d'urgence**
- 5.2 **Responsabilités d'OCHA et du *Cluster Éducation* en matière de gestion de l'information/des connaissances**
- 5.3 **Produits de gestion de l'information/des connaissances du *Cluster Éducation***
- 5.4 **Examen des performances et présentation des enseignements à tirer**

Ce chapitre fournit des recommandations sur les fonctions de gestion de l'information et des connaissances au sein du *Cluster Éducation*, expliquant en quoi elles consistent et les outils et systèmes spécifiques qui sont disponibles pour les soutenir.

Elles ont trait aux responsabilités suivantes, telles qu'elles sont exposées dans les attributions du Coordinateur du *Cluster Éducation* :²⁶

- S'assurer que les informations sont partagées parmi les partenaires du *cluster* et entre les secteurs/*clusters* afin d'améliorer la planification, l'intégration et la mise en œuvre. Cela consiste entre autres à contribuer régulièrement aux rapports de situation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et à participer activement aux réunions de coordination d'OCHA.

Pendant, le *cluster* ne dépend pas uniquement de la gestion efficace de l'information. L'identification et le partage des connaissances et l'application des enseignements tirés des partenaires du *cluster* sont tout aussi importants. Cette fonction de gestion des connaissances est également un élément clé du rôle du Coordinateur.

²⁶ *Cluster Éducation mondial, Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation, 29 mai 2009*

Points clés

- Demandez et collectez uniquement les informations dont vous avez besoin pour une prise de décision immédiate, car elles sont vite périmées.
- Simplifiez au maximum les systèmes et produits de gestion de l'information/des connaissances.
- Tenez compte des besoins de traduction et du fait que les partenaires du *cluster* ont des capacités de gestion de l'information différentes.
- Développez les Systèmes d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE) existants.
- Établissez des priorités dans la gestion de l'information/des connaissances en l'intégrant à la préparation aux urgences.

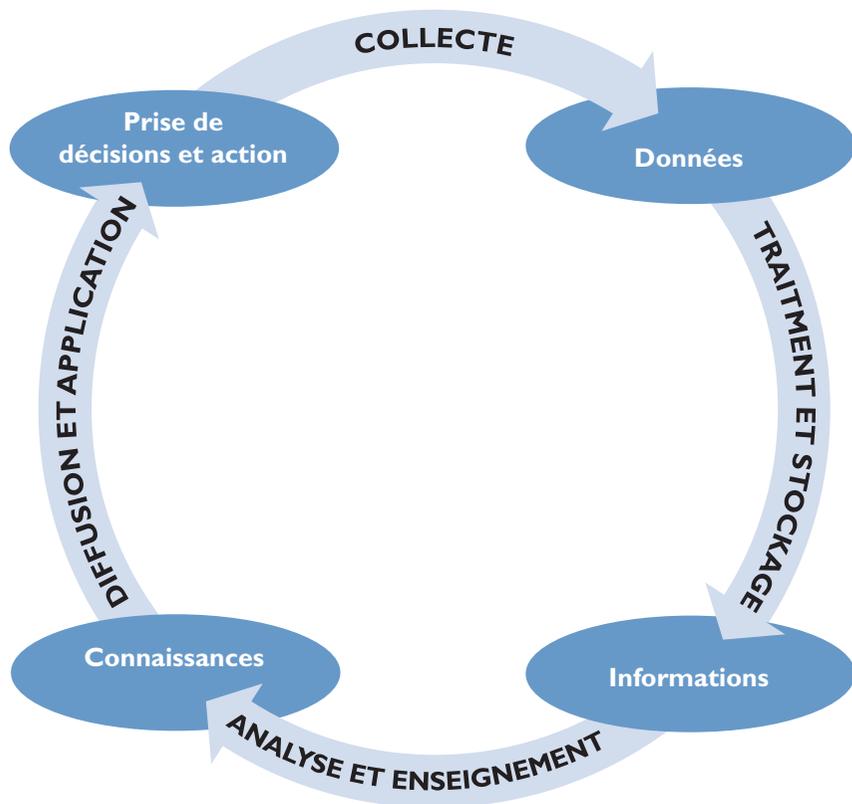
5.1 Gestion de l'information et des connaissances dans les situations d'urgence

5.1.1 Introduction à la gestion de l'information et des connaissances

Les données concernant la situation d'urgence et les besoins des populations affectées ainsi que l'endroit où se trouvent les organisations d'intervention humanitaire et leurs capacités sont essentielles à une prise de décisions efficace dans les situations d'urgence. Ces données doivent être « organisées » ou traitées pour fournir des informations utiles qui sont à leur tour interprétées ou analysées et diffusées pour s'assurer que les bonnes informations sont à la disposition de ceux qui en ont besoin, au bon moment, afin de leur permettre de prendre des décisions. Ce processus de traitement des données et de l'information est ce que l'on appelle la gestion de l'information.

Cependant, afin de générer les données adéquates et d'analyser de manière critique les informations pour s'assurer que les mesures les plus appropriées sont prises suite à cette analyse, il est important de s'appuyer sur les interprétations, idées et expériences collectives de ceux qui participent à l'action humanitaire. De même, les connaissances tirées de l'expérience de cette situation d'urgence doivent être recueillies afin de servir lors de futures urgences. C'est ce qu'on appelle la gestion des connaissances.

Le cycle de la gestion de l'information et des connaissances



Qu'est-ce que la gestion de l'information ?

Définition :²⁷

La gestion de l'information est la conception et l'application d'outils, de systèmes et de structures pour définir quelles informations partager, avec qui, dans quel but et comment.

²⁷ IASC (2007) *Guide opérationnel des responsabilités des chefs de groupe/de secteur et du bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH) dans la gestion de l'information*. Genève : OCHA. p.1

Conseils pour gérer les informations

- ✓ Collectez uniquement les données dont vous avez besoin pour vous aider à prendre une décision immédiate.
- ✓ Simplifiez au maximum les systèmes et outils de gestion de l'information.
- ✓ Faites participer des *clusters* sous-nationaux et des partenaires locaux et nationaux à la sélection de données et au développement/à l'adaptation d'outils de gestion de l'information.
- ✓ Établissez des priorités dans la gestion de l'information dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence.
- ✓ Maximisez la capacité de gestion de l'information en élargissant les partenariats.
- ✓ Préservez la mémoire opérationnelle institutionnelle en faisant participer activement le gouvernement et les partenaires du *cluster*.
- ✓ Développez les systèmes de gestion de l'information au sein des autorités de l'éducation.
- ✓ Utilisez les technologies appropriées au contexte.
- ✓ Utilisez des formats de données ouverts et des technologies interopérables.
- ✓ Sensibilisez les partenaires à l'importance de la gestion de l'information et de la formation.
- ✓ Identifiez des déficits en ressources au niveau de la gestion de l'information et mobilisez les ressources adéquates.

Dans le contexte des urgences humanitaires, la gestion de l'information fournit une base transparente, basée sur des données probantes, à la prise de décisions et implique la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information. Ce cycle de gestion de l'information doit être guidé par les principes de gestion et d'échange d'informations humanitaires dans les situations d'urgence,²⁸ exposés dans le tableau ci-dessous.

²⁸ *ibid*

Les informations sont les bases de la prise de décision pour une intervention coordonnée et efficace en matière d'éducation dans les situations d'urgence

Comment la gestion de l'information soutient-elle une intervention humanitaire efficace dans les situations d'urgence ?

- ✓ Elle améliore la capacité d'analyse et de prise de décisions des parties prenantes grâce à une meilleure collecte, traitement, interprétation et diffusion de l'information au niveau *intra* et *inter-clusters*.
- ✓ Elle permet de s'assurer que les acteurs pertinents s'appuient sur les mêmes informations ou données de référence ou des informations et données complémentaires, et que celles-ci sont aussi pertinentes, exactes et d'actualité que possible. Des données qui ne sont pas correctement collectées et gérées nuiront au relèvement précoce et à la préparation aux situations d'urgence.
- ✓ Elle permet d'obtenir une image précise de la situation et de réaliser une analyse complète et exacte plutôt que des données et informations partielles ou décousues.

Principes de gestion et d'échange des informations humanitaires dans les situations d'urgence

Accessibilité. Les informations humanitaires doivent être facilement accessibles en appliquant des formats et outils faciles à utiliser et en traduisant des informations dans les langues courantes ou locales le cas échéant.

Intégration. L'échange d'informations doit se baser sur un système de partenariat présentant un haut niveau d'adhésion de la part des nombreuses parties prenantes, en particulier des représentants de la population affectée et du gouvernement.

Interopérabilité. Toutes les données et informations qui peuvent être partagées doivent être fournies dans des formats qui peuvent être facilement extraits, partagés et utilisés par les organisations humanitaires.

Responsabilité de rendre des comptes. Les utilisateurs doivent pouvoir évaluer la fiabilité et la crédibilité des informations en ayant connaissance de leur provenance et en ayant accès aux méthodes de collecte, de transformation et d'analyse.

Vérifiabilité. Les informations doivent être pertinentes, exactes et cohérentes et basées sur des méthodologies solides, validées par des sources externes et analysées au sein du cadre contextuel approprié.

<p>Pertinence. Les informations doivent être pratiques, flexibles, adaptées à la situation et portées par des besoins opérationnels afin de soutenir la prise de décision pendant toutes les phases d'une crise.</p>
<p>Objectivité. Il est nécessaire de faire appel à des sources diverses lors de la collecte et de l'analyse des informations afin de se baser sur des perspectives variées et équilibrées pour aborder les problèmes et recommander des solutions.</p>
<p>Neutre. Les informations ne doivent pas contenir d'éléments politiques qui donnent une représentation déformée d'une situation ou qui faussent la réponse.</p>
<p>Humanité. Les informations ne doivent jamais être utilisées pour caricaturer, tromper ou nuire aux populations affectées ou en danger et doivent respecter la dignité des personnes affectées.</p>
<p>Degré d'actualité. Les informations humanitaires doivent être tenues à jour et être disponibles au moment voulu.</p>
<p>Pérennité. Les informations humanitaires doivent être de source ouverte, préservées, cataloguées et archivées afin de pouvoir être extraites ultérieurement, par exemple pour la préparation, l'analyse, les enseignements et l'évaluation.</p>
<p>Confidentialité. Les données et informations sensibles qui ne doivent pas être partagées en public doivent être gérées en conséquence et clairement identifiées comme telles.</p>

Qu'est-ce que la gestion des connaissances ?

Définitions :

La connaissance peut être définie comme la familiarité tirée de l'expérience, par exemple, d'une chose, d'une personne, d'un fait.

La gestion des connaissances²⁹ comprend toute une gamme de stratégies et de pratiques (par ex. systèmes et outils) utilisées par une organisation pour identifier, partager et permettre l'utilisation de son savoir et de ses expériences. Ce savoir et ces expériences englobent les connaissances, soit incarnées par des personnes ou intégrées dans les processus ou la pratique organisationnels.

Dans le contexte du *Cluster Éducation*, la gestion des connaissances est un élément essentiel de l'évaluation des besoins, de la planification de l'intervention stratégique, des processus de suivi et d'apprentissage, y compris de l'identification, de la documentation, de la diffusion et de l'utilisation des connaissances détenues par les parties prenantes du *cluster*.

²⁹ Wikipedia abrégé http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances

5.1.2 Préparation pour la gestion de l'information/ des connaissances

On ne peut trop insister sur l'importance de mettre en place une capacité de gestion de l'information/des connaissances et de parvenir à un accord sur des normes et outils communs avant qu'une urgence se déclare. La phase de post-urgence aiguë n'est pas le moment adéquat pour commencer à essayer de se mettre d'accord sur les besoins, normes et pratiques de la gestion de l'information.

« **On ne peut surestimer l'importance des activités de préparation** – là où elles ont lieu, les évaluations de besoins ont beaucoup plus de chances de réussir. »

Réunion sur l'évaluation des besoins inter-clusters d'OCHA de 2009

Une première étape utile pour préparer les besoins en matière de gestion de l'information/des connaissances est d'établir un groupe de travail sur la gestion de l'information/des connaissances au sein du *cluster*. Le groupe peut entre autres se charger des tâches suivantes :

Coordination

- Définir des termes de référence pour le groupe et établir des priorités dans le cadre d'une stratégie de gestion de l'information/des connaissances globale pour le *cluster*.
- Se mettre d'accord sur des rôles et responsabilités pour la gestion de l'information et des connaissances.
- Établir des systèmes pour l'échange d'informations.
- Compiler et tenir à jour un tableau de la capacité et des ressources disponibles et des lacunes identifiées dans la prestation des services d'éducation d'urgence, en tenant compte des capacités d'enseignement nationales.
- Identifier des services de traduction et d'interprétation appropriés.
- Se mettre d'accord sur des formats d'interopérabilité (informatique, statistiques).
- Favoriser un accord sur des formats et outils de gestion de l'information standards, par ex. *Boîte à outils sur l'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation*.

- Définir des méthodes de collecte de données.
- Se mettre d'accord sur les méthodes à employer et la fréquence des exercices visant à tirer des enseignements et à partager des expériences.

Établir des normes

- Se mettre d'accord sur des normes communes en consultation avec OCHA et d'autres *clusters* (par ex., données géographiques, P-codes).
- Se mettre d'accord sur les unités de mesure (par ex., au niveau de la communauté/de l'école, au niveau du foyer/individuel).
- Définir les données de référence d'avant la crise.
- Se mettre d'accord sur des indicateurs, y compris des indicateurs substitutifs,³⁰ en tenant compte de normes ou de recommandations nationales et de normes existantes convenues au niveau mondial comme les normes minimales du Réseau inter-organisations pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) (voir section 3.1.3 pour plus d'informations).
- Se mettre d'accord sur les terminologies et définitions standards (par ex. enfant, personne déplacée interne [PDI], école, population affectée).
- Établir des conventions pour nommer les fichiers.
- Convenir de tranches d'âge (par ex. enfant = 6 à 12 ans).
- Se mettre d'accord sur des catégories de classification
- Ventiler de manière cohérente les informations par sexe et âge afin de comprendre plus précisément les situations et par conséquent de préparer une intervention plus ciblée.

Nous revenons de façon plus détaillée sur ces tâches dans le reste de ce chapitre et le chapitre suivant (6) sur les évaluations de besoins.

5.1.3 Faire face aux défis concernant l'information

Il y aura souvent des défis à relever dans tous les aspects de la gestion de l'information/des connaissances surtout quand les infrastructures de communications sont faibles.

Une stratégie clé consiste à avoir des outils et systèmes de gestion de l'information/des connaissances aussi simples que possible et de limiter autant que possible les demandes d'informations.

³⁰ Une mesure indirecte qui estime un phénomène en l'absence d'une mesure directe, par exemple, les conditions d'habitation en tant qu'indicateur substitutif pour la protection et le développement de la petite enfance.

Défis courants	Stratégies pour gérer l'information
<p>X Ne pas savoir de quelle information on a besoin pour prendre une décision ou à quelles données accorder la priorité</p>	<p>X Adoptez une approche structurée vis-à-vis de la planification et de la prise de décision afin que les exigences en matière d'informations soient désagrégées.</p> <p>X Identifiez les données/informations nécessaires pour faciliter une prise de décision immédiate.</p> <p>X Considérez l'impact des décisions envisagées, par ex. combien de personnes seront affectées.</p> <p>X Reliez le choix des données à des indicateurs ou à des indicateurs substitutifs qui permettront de faire un suivi des objectifs et décisions du <i>cluster</i>.</p>
<p>X Le contexte change en permanence (besoins, lacunes).</p>	<p>X Limitez la quantité d'informations requises : travaillez uniquement avec des informations que vous pouvez utiliser et que vous utiliserez à ce moment donné.</p> <p>X Une communication régulière vous aidera à établir des réseaux et des relations et à rassembler des informations à jour.</p>
<p>X Difficultés ou retards dans la collecte et la diffusion des données.</p>	<p>X Limitez et simplifiez autant que possible les demandes d'informations, par exemple, assurez-vous que les formulaires sont faciles à télécharger et à renvoyer et sont faciles et rapides à remplir.</p> <p>X Encouragez la communication verbale d'informations, surtout au niveau sous-national.</p> <p>X Tenez compte des obstacles comme l'accès, la sécurité, les sensibilités, le temps et les coûts.</p> <p>X Encouragez les mécanismes de surveillance basés dans la communauté comme la fréquentation scolaire.</p>
<p>X Réticence de la part du gouvernement à partager des informations en raison de préoccupations relatives à la qualité et à l'exactitude de ces informations et absence d'aide</p>	<p>X Faites des recommandations sur la qualité de l'information.</p> <p>X Indiquez clairement que des informations de mauvaise qualité ou fournies en retard risquent de réduire les opportunités de financement et de soutien.</p>

<p>X Manipulation de l'information, par ex. politique, financière et culturelle</p>	<p>X Établissez des normes convenues sur l'exactitude et la fiabilité des informations, par ex. nécessité d'utiliser la triangulation des données, d'indiquer les partis pris.</p>
<p>X Demandes d'informations d'une large gamme d'acteurs</p>	<p>X Adoptez des outils simples pour recueillir les informations : faites participer le <i>cluster</i> aux besoins et aspects pratiques.</p>
<p>X La gestion de l'information est en conflit avec d'autres activités prioritaires</p>	<p>X Trouvez un soutien administratif et pour la gestion de l'information/des connaissances. X Démontrez la valeur du partage d'informations en créant des produits et services de qualité qui bénéficient aux membres du <i>cluster</i>.</p>
<p>X Manque de compétences ou compétences limitées en matière de gestion de l'information/des connaissances</p>	<p>X Transférez le traitement et l'analyse de l'information à des groupes de travail et techniques, par ex. cartographie des capacités et des ressources. X Demandez le soutien d'OCHA (personne de référence chargée de la gestion de l'information) ou de personnes de référence chargées de la gestion de l'information au sein d'autres <i>clusters</i> pour orienter et aider la personne de référence chargée de la gestion de l'information au sein du <i>Cluster Éducation</i> à développer sa capacité et à comprendre son rôle.</p>
<p>X Les partenaires du <i>cluster</i> ne fournissent pas ou ne communiquent pas les informations en temps voulu</p>	<p>X Expliquez en détail le but et les avantages de la gestion de l'information/des connaissances au <i>cluster</i> et aux partenaires individuels qui ne fournissent pas les informations nécessaires. X Facilitez la mise à jour d'informations précédentes plutôt que de fournir de nouveaux rapports à chaque fois. X Fournir des informations aux partenaires du <i>cluster</i> lorsqu'ils en ont besoin les encouragera à réaliser les mises à jour.</p>

suite

Défis courants	Stratégies pour gérer l'information
<p>✘ Échange d'informations unilatéral ou insatisfaisant entre les <i>clusters</i> au niveau national et sous-national</p>	<p>✘ Procurez-vous un soutien administratif pour réaliser le suivi des informations tardives.</p> <p>✘ Développez des systèmes de communication et de gestion de l'information qui tiennent compte des limites au niveau sous-national, par ex., accès internet, logiciel d'exploitation, heure, langue.</p>
<p>✘ Les données ne sont pas toujours ventilées par sexe et par âge</p>	<p>✘ Orientez les partenaires du cluster vers la nécessité de fournir des données ventilées et offrez-leur une formation si nécessaire.</p> <p>✘ Développez des outils de gestion de l'information qui obligent à fournir des données ventilées.</p>
<p>✘ Les erreurs se reproduisent</p>	<p>✘ Encouragez la collecte et le partage d'expériences et d'enseignements pour permettre aux partenaires du <i>cluster</i> de partager les pratiques exemplaires et de tirer profit de leur expérience mutuelle.</p>

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 Formation des Coordinateurs du Cluster Éducation (2009) Document : *Principles and best practice in Information Management (Principes et pratiques optimales en matière de gestion de l'information)*
- 📖 Cluster Education mondial (2009) *Draft Knowledge Management Strategy for the Education Cluster, Annex D: Education Cluster Handover Notes template (Stratégie provisoire de gestion des connaissances pour le Cluster Éducation, Annexe D : Modèle de notes de transfert du Cluster Éducation)*
- 📖 IASC (2007) *Cluster Sector Leader Training: Information Management Tip Sheet*
- ⇒ Portail web d'OCHA qui fournit des informations sur tous les *clusters* et toutes les catastrophes :
<http://onerresponse.info/AboutUs/Pages/About%20Us.aspx>
- ⇒ Site web d'OCHA visant à soutenir l'accès interorganisations aux outils et services de gestion de l'information :
<http://www.humanitarianinfo.org/>

5.2 Responsabilités d'OCHA et du Cluster Éducation en matière de gestion de l'information/des connaissances

5.2.1 Responsabilités de gestion de l'information au niveau du pays

Une note d'orientation du comité permanent interorganisations (IASC) expose les responsabilités des organisations responsables du *cluster* et d'OCHA pour gérer les informations au niveau du pays. En gros :

- L'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* est/sont chargée(s) de répondre aux besoins en matière de gestion de l'information pour garantir une **intervention efficace dans le secteur de l'éducation**.
- OCHA est chargée de répondre aux besoins de gestion de l'information pour permettre une **intervention inter-clusters** efficace et coordonnée.

Responsabilités de gestion de l'information de l'organisation responsable de cluster

a. Mettre en place les systèmes et outils de gestion de l'information nécessaires –

c'est la responsabilité principale du gestionnaire de l'information ou de la personne de référence chargée de la gestion de l'information de l'organisation responsable de cluster et du Cluster Éducation.

- ✓ Cela comprend la mise en place de mécanismes efficaces pour la communication, l'échange d'informations et le partage d'enseignements entre les niveaux nationaux et sous-nationaux du *cluster*.

De plus, l'organisation responsable de *cluster* est responsable de :

- ✓ obtenir les ressources financières et humaines nécessaires pour satisfaire les demandes de gestion de l'information et des connaissances du *cluster*
- ✓ identifier et recruter le personnel de gestion de l'information/des connaissances approprié
- ✓ établir et maintenir les relations nécessaires aux niveaux mondial, national et local pour faciliter une gestion de l'information/des connaissances efficace et coordonnée.

b. Générer et partager des informations spécifiques au cluster –

c'est la responsabilité du Coordinateur, du gestionnaire de l'information ou de la personne de référence chargée de la gestion de l'information et de tous les partenaires du cluster.

- ✓ Ils génèrent et partagent les informations spécifiques au *cluster* dont :
 - termes de référence du *cluster* et les coordonnées des partenaires et parties prenantes du *cluster*

- plan d'intervention stratégique, objectifs et indicateurs compris
 - détails de qui fait quoi, où, cartes comprises
 - rapports de situation et mises à jour sur les progrès réalisés
 - communications, par ex., e-mails, lettres, communiqués de presse
 - résultats des réunions
 - mise au point/adaptation des formats et outils standards
 - orientations de politique et conseils techniques, par ex. normes
 - ensembles de données, résultats des évaluations de besoins, analyse des écarts
 - plans, examens et évaluations
 - statut de financement du plan d'intervention et insuffisances de fonds
 - enseignements tirés et bonnes pratiques.
- ✓ Ils aident à identifier des données de référence, normes et indicateurs pré-crise et pendant la crise en fonction du contexte.
- ✓ Ils gèrent l'analyse et l'interprétation des informations d'évaluation des besoins.
- ✓ Il facilitent le recueil, l'analyse et la diffusion de l'expérience, des enseignements tirés et des bonnes pratiques des partenaires du *cluster*.

c. Contribuer à la coordination de la gestion de l'information inter-clusters –

responsabilité du Coordinateur, du gestionnaire d'informations ou de la personne de référence chargée de la gestion de l'information.

- ✓ Parmi les activités de coordination :
- mobiliser des ressources et capacités de gestion de l'information
 - participer au réseau de gestion de l'information dirigé par OCHA
 - contribuer à la coordination et à l'échange d'informations inter-clusters dirigés par OCHA
 - adhérer aux normes de gestion de l'information du *Cluster Éducation* mondial, inter-clusters et gouvernementales, par exemple, en ce qui concerne la nécessité de ventiler les données (par âge et sexe)
 - recueillir et partager des informations à jour spécifiques à l'éducation au sein du *cluster* et avec OCHA
 - s'assurer que les exigences en matière de protection et de confidentialité des données sont respectées lors de l'utilisation et du stockage des informations
 - identifier des besoins d'informations spécifiques à l'éducation au sein du *cluster*, et pour d'autres *clusters* et parties prenantes

- influencer d'autres *clusters* clés afin qu'ils recueillent, utilisent et gèrent des informations liées à l'éducation, par ex. les besoins en eau et en assainissement des écoles
 - travailler avec des autorités de l'éducation afin de développer les systèmes d'information existants sur la gestion de l'éducation et développer la capacité de gestion de l'information locale, y compris élaborer un plan pour gérer et archiver en continu les données, informations, connaissances et ressources du *cluster*
 - forger et maintenir des relations aux niveaux mondial, national et sous-national pour faciliter une gestion de l'information efficace et coordonnée
 - encourager les gouvernements et les partenaires du *cluster* à suivre une formation en gestion de l'information.
- ✓ Évaluent l'efficacité des systèmes et outils de gestion de l'information en collaboration avec OCHA et les partenaires du *cluster* et notent les enseignements tirés.

Les responsabilités de gestion de l'information d'OCHA

La gestion de l'information est l'un des quatre principaux domaines de compétences dans lesquels OCHA apporte son soutien à la coordination inter-*clusters* (voir section 2.6 pour plus d'informations sur le rôle d'OCHA). Il a pour responsabilité principale de coordonner le flux d'informations entre les *clusters* et les autorités gouvernementales.

Vous trouverez des informations complètes sur les responsabilités de gestion de l'information d'OCHA dans la note d'orientation de l'IASC incluse dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section. En bref, son rôle est de :

a. Soutenir l'échange d'informations coordonnées entre les *clusters*

- Fournir des informations nationales et humanitaires générales y compris des données démographiques ventilées par sexe et par âge.
- Suggérer et partager des bases de données, des ensembles de données, par ex. P-codes, projections de cartes.
- Faciliter les analyses des besoins et des écarts entre les *clusters*, par ex. les évaluations conjointes de besoins inter-*clusters*
- Recueillir, diffuser et coordonner des informations inter-*clusters*, par exemple sur les Flash Appeals, les processus d'appels globaux (CAP).

- Créer une plateforme de site web inter-organisations spécifique au pays pour servir de portail pour la coordination opérationnelle spécifique au *cluster*, par ex., One Response, Centre d'information humanitaire.
- Mettre au point des produits d'informations standardisés, par exemple, des annuaires de contacts, des calendriers de réunion, l'outil Qui, Quoi, Où (3W), des rapports de situation.
- Fournir des données sur les besoins de financement et les contributions humanitaire par le biais du Service de suivi financier des Nations unies.

b. Soutenir l'analyse opérationnelle

- Fournir et maintenir un inventaire des ensembles de données communes pour les évaluations, les propositions, par ex. les ensembles de données/les dénominateurs de population affectée.
- Fournir une cartographie des produits et services.
- Fournir des données et une analyse géospatiales.
- Fournir des conseils sur la gestion technique de l'information.

c. Mettre en place un réseau de gestion de l'information

- Faire participer les personnes de référence chargées de la gestion de l'information de tous les *clusters*.

5.2.2 Gérer les besoins en matière de capacité de gestion de l'information au niveau national

Il a été démontré dans les faits qu'une gestion efficace de l'information est cruciale pour les interventions dans le secteur de l'éducation et que le Coordinateur ne peut s'en charger seul. **On ne peut trop exagérer l'importance d'un gestionnaire de l'information ou d'une personne de référence chargée de gérer l'information, travaillant au niveau national au sein du *cluster*.** De plus, les parties prenantes du *cluster* ont recommandé d'identifier des personnes de référence chargées de gérer l'information parmi les partenaires du *cluster* aux niveaux sous-nationaux.³¹ Il sera nécessaire d'obtenir le soutien de l'organisation responsable de *cluster* pour répondre aux besoins de ressources humaines et financières du *cluster* pour gérer l'information.

³¹ Houghton, R (2008) *Education Cluster: Country Level Lessons Learned. (Cluster Éducation : les enseignements tirés au niveau du pays)*

Même lorsqu'un soutien spécialisé existe en matière de gestion de l'information au sein du *cluster*, il est important de savoir qu'une personne experte en gestion de l'information ne pourra pas nécessairement prendre en charge toutes les fonctions de gestion de l'information et des connaissances au sein du *cluster*, par exemple, l'analyse des informations sur l'éducation. Il faudra trouver d'autres experts, soit parmi les partenaires du *cluster*, par l'intermédiaire du Bureau du *Cluster Éducation* (ECU) au niveau mondial, soit à l'extérieur par l'intermédiaire d'OCHA, de(s) organisation(s) responsable(s) du *cluster*, d'autres *clusters*, ou du secteur privé.

De plus, il faudra envisager toute une gamme d'autres services associés à la gestion de l'information/des connaissances auxquels le *cluster* pourra faire appel, selon la nature et l'ampleur de l'urgence :

Spécialistes de SIG ou de la cartographie	Personnel chargé de la saisie de l'analyse des données	Traducteurs et interprètes	Experts de l'évaluation des besoins	Spécialiste du suivi et de l'évaluation
Relations communications ou médias	Concepteur/développeur web	Spécialiste de base de données	Experts de la gestion des connaissances	Responsable des rapports

Il sera nécessaire de considérer comment trouver des fonds pour payer les experts dans le cadre du financement de la fonction de coordination du *cluster*. Voir la section 8.2 pour plus de détails.

Gestionnaire de l'information ou personne de référence chargée de la gestion de l'information spécialisés

Le gestionnaire de l'information ou la personne de référence chargée de la gestion de l'information seront de préférence affectés ou identifiés en même temps que le Coordinateur ; ils seront responsables des besoins de gestion de l'information du *cluster* et représenteront le *Cluster Éducation* au sein du réseau de gestion de l'information interorganisations.

La gestion de l'information au Mozambique

Au cours des inondations de 2008 au Mozambique, la gestion de l'information a fonctionné efficacement en raison d'un certain nombre de facteurs. En particulier, grâce à la présence de personnel spécialisé dans la gestion de l'information des deux agences responsables, pendant la durée de l'intervention.

Un compte-rendu détaillé de cette étude de cas est inclus dans les « Ressources supplémentaires » dans la liste ci-dessous.

Le gestionnaire de l'information ou la personne de référence chargée de la gestion de l'information jouent un rôle critique dans le relèvement précoce en adaptant des outils et systèmes de gestion de l'information standardisés au contexte de l'urgence, en recueillant des données, en maintenant à jour le portail web et d'autres flux d'information, en fournissant une formation aux partenaires du *cluster* (y compris le gouvernement) sur les outils de gestion de l'information et en expliquant l'importance de la gestion de l'information dans la planification et la mise en œuvre de l'intervention du *cluster*.

Il sera également important d'identifier une personne experte dans la gestion des connaissances pour aider, le cas échéant, le gestionnaire de l'information/la personne de référence chargée de la gestion de l'information, en particulier pendant les évaluations des besoins et les processus d'évaluation.

Cependant dans certains contextes d'urgence, il ne sera parfois pas possible de recruter un gestionnaire de l'information. Dans de telles situations, il sera nécessaire d'identifier une personne de référence chargée de la gestion de l'information parmi les organisations partenaires au sein du *cluster*. Il sera également possible de faire appel à l'aide d'autres ressources pour gérer l'information, par l'intermédiaire d'autres *clusters*, du bureau du *Cluster Éducation* ou de sources externes comme le gouvernement, des institutions universitaires ou de recherche ou le secteur privé. Si personne d'autre n'est disponible, le Coordinateur sera appelé à se charger de la fonction de gestion de l'information.

On pourra également faire appel aux services d'un stagiaire ou d'un étudiant qui se chargera de la saisie des données et de la gestion du stockage des données.

Nouer des relations au niveau national pour une gestion efficace de l'information

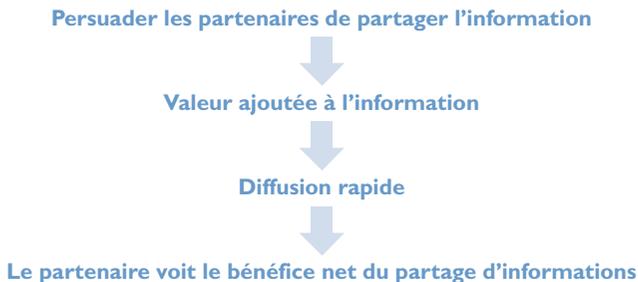
Savoir nouer des relations est essentiel pour une bonne gestion de l'information. Les meilleures sources d'informations à la disposition du Coordinateur pour générer les informations et les connaissances nécessaires pour aider le *cluster* à prendre des décisions sont les individus et les institutions qui participent à l'intervention d'urgence.

Partage d'informations et de connaissances – niveaux de partage et de coordination et objectif à atteindre

Degré de coordination :	bas niveau haut niveau 			
Évaluations conjointes des besoins et suivi	Chacun fait sa propre évaluation – pas de partage d'informations	Chacun fait sa propre évaluation – et partage les informations	Chacun utilise des outils convenus – et partage les informations	Évaluations conjointes et échange efficace d'informations
Planification de l'intervention et mobilisation des ressources	Les informations sont stockées dans les fichiers de l'organisation	Les informations influencent la prise de décision d'organisations individuelles	Informations partagées et utilisées pour la planification conjointe	Plans et budgets communs convenus sur la base des informations partagées
Enseignement et bonnes pratiques	Les connaissances sont conservées par les individus mais ne sont pas consignées ou partagées au sein de leur organisation	Les connaissances sont consignées et diffusées au sein de l'organisation individuelle et guident les actions de l'organisation	Les bonnes pratiques et les enseignements sont transmis entre les organisations	Les exercices conjoints sur les enseignements tirés engendrent de bonnes pratiques et des enseignements sur lesquels se fonde la planification conjointe

Une culture de partage n'est possible que si les demandes d'informations du *cluster* tiennent compte des capacités du partenaire et s'accompagnent d'une diffusion en temps voulu d'informations pertinentes à tous les partenaires du *cluster* dans un format accessible et convivial.

Le modèle ci-dessous illustre le « cycle vertueux de la coordination ». Il se fonde sur l'idée d'apporter une valeur ajoutée à l'information afin que les avantages relatifs au partage d'information et à la coordination soient clairs pour les partenaires et parties prenantes, les encourageant à continuer.



La capacité de gestion de l'information/des connaissances des partenaires du cluster

La gestion de l'information peut constituer une faiblesse pour les partenaires, engendrant des erreurs et des données inexactes, insuffisantes ou fausses. Mettre au point une stratégie pour améliorer la capacité de gestion de l'information des partenaires du *cluster* et pour soutenir leurs besoins de gestion de l'information/des connaissances est aussi important que concevoir les outils de gestion de l'information/des connaissances eux-mêmes.

Quelle que soit la qualité des outils du *cluster*, ce sont les données qu'ils contiennent qui les rendent utiles.

Développer la capacité des partenaires du *cluster* dans le domaine de la gestion de l'information/des connaissances peut être essentiel pour garantir une gestion efficace de l'information.

Actions pour développer la capacité de gestion de l'information

Avec l'aide du Coordinateur, le gestionnaire de l'information/la personne de référence chargée de la gestion de l'information devra :

- ✓ identifier et répondre aux besoins de développement des capacités en matière de gestion de l'information des partenaires du *cluster*, par exemple, par le biais d'une formation, d'un accompagnement par des organisations bénéficiant de meilleures ressources ou de plus d'expérience, du partage des systèmes

- ✓ aider les partenaires du *cluster* à répondre aux besoins d'informations du *cluster* en minimisant les exigences, en adoptant des outils simples et en fournissant des informations pertinentes et en temps voulu pour satisfaire leurs propres besoins de coordination
- ✓ développer des systèmes de diffusion et des structures de communication entre les *clusters* au niveau national et sous-national qui facilitent le retour d'information verbal ou par SMS et s'adaptent aux contraintes rencontrées sur le terrain : participation aux réunions, accès à Internet et au courrier électronique et rédaction de longs rapports ou mises à jour.

Il est possible que les représentants du gouvernement et les partenaires du *cluster*, y compris le personnel du *cluster*, aient besoin de recevoir une formation sur les outils et systèmes de gestion de l'information, pour apprendre à les maîtriser mais aussi pour les adapter le cas échéant à leurs besoins et à l'évolution de la situation. De plus, il sera nécessaire de guider toutes les parties prenantes du *cluster* sur l'importance et la valeur de l'échange de connaissances et de bien comprendre leur rôle en rapport avec la collecte et la diffusion des données, des informations et des connaissances. Cela peut être exprimé explicitement dans les termes de référence du *cluster*.

Dans les régions sujettes aux catastrophes, il est essentiel d'encourager une telle formation avant le début de l'urgence. Une étude des systèmes humanitaires de gestion de l'information, effectuée par la Banque mondiale en 2008, a conclu sans surprise que « les investissements dans les systèmes de gestion de l'information sur les catastrophes auront beaucoup plus de chances d'être efficaces s'ils sont réalisés à l'avance ».

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 IASC (2008) *Guide opérationnel des responsabilités des chefs de groupe/de secteur et du bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH) dans la gestion de l'information*, OCHA
- 📖 Formation des Coordinateurs du Cluster Éducation (2009) *Document : Case Study – Information Management in Mozambique Floods (Étude de cas – gestion de l'information lors des inondations au Mozambique)*

5.3 Produits de gestion de l'information/des connaissances du Cluster Éducation

5.3.1 Présentation générale des produits de gestion de l'information et des connaissances

Le Cluster Éducation mondial et OCHA ont mis au point une gamme de systèmes et d'outils pour aider le gestionnaire de l'information/la personne de référence chargée de la gestion de l'information et le Coordinateur à **générer et partager des informations spécifiques au cluster**. Le tableau ci-dessous présente les types d'informations et de connaissances que doivent posséder diverses parties prenantes du cluster et les produits disponibles pour répondre à ces besoins.

Il sera toujours nécessaire d'adapter les produits et services de gestion de l'information/des connaissances du Cluster Éducation au niveau local, de manière à satisfaire le mieux possible les populations affectées par les urgences. L'évaluation régulière des outils et services permettra également de mesurer leur niveau d'efficacité pour générer les informations souhaitées et utiliser les connaissances acquises de manière appropriée.

Informations spécifiques au cluster	Produits de gestion de l'information/des connaissances	
Évaluation des besoins	Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation	Couverte au Chapitre 6
Évaluation des capacités	3W d'OCHA 3W du Cluster Éducation (Outil 6 de la Boîte à outils de l'évaluation conjointe des besoins) Outil d'évaluation et de préparation des capacités du Cluster Éducation	Couverts au Chapitre 6
Planification d'intervention stratégique	Plan d'intervention stratégique Plan d'action humanitaire commun (OCHA)	Couverts au Chapitre 7

Suivi de la situation et des progrès Informations de contact	Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation Plan d'intervention stratégique (base pour le suivi des objectifs et indicateurs du <i>cluster</i>)	Couverts au Chapitre 6
Communications générales, par ex., e-mails, communiqués de presse, Gestion des réunions	Annuaire de gestion des contacts d'OCHA Site web ou portail (voir zone de texte dans la section 5.3.2 ci-dessous) Groupes Yahoo ou Google	section 5.3.2
Formulaires/ modèles standard Orientations de politique, normes et informations techniques	Site web ou portail , par ex., Réforme humanitaire ou OneResponse pour le stockage et la diffusion Système d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE)	section 5.3.2
Rapports et mises à jour	Rapports de situation du Cluster Éducation Rapports de situation humanitaires (OCHA)	section 5.3.3
Évaluations, examens, enseignements tirés	Outil d'évaluation et de préparation des capacités du Cluster Éducation Site web ou portail Système d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE) INEE, ECU au niveau mondial	section 5.4

5.3.2 Contacts et communications

Gérer les informations de contact

Dans de nombreuses situations d'urgence, les listes de contacts commencent sous forme de tableurs Excel puis se transforment en bases de données plus complexes. Pour garantir des informations cohérentes et à jour et pour éviter la répétition inutile d'activités, il est conseillé d'utiliser la fonction Annuaire de gestion des contacts au sein de la base de données 3W d'OCHA.

On y accède de la même façon que l'application 3W d'OCHA, avec un nom d'utilisateur et un mot de passe et cette fonction présente les mêmes avantages dans la mesure où elle permet d'éviter que le Coordinateur ou le gestionnaire de l'information/personne de référence chargée de la gestion de l'information ait à saisir une grande quantité de données, en permettant aux partenaires du *cluster* de saisir directement les données.

Cependant, il faudra prendre quelques dispositions afin de recueillir et de mettre à jour des informations de contacts pour les partenaires nationaux et locaux qui ne bénéficient pas d'un accès direct ou facile à l'Internet. De même, dans les situations d'urgence où OCHA n'est pas présent ou si une plateforme web interorganisations gérée par OCHA n'est pas disponible, il sera nécessaire de prévoir d'autres méthodes pour collecter, stocker et mettre à jour les informations de contact.

Dans certains cas, il pourra y avoir des problèmes de sécurité associés à la distribution de coordonnées et il est recommandé de consulter le Chef de bureau d'OCHA ou le coordinateur humanitaire qui pourront vous conseiller.

Gérer des informations basées sur le web

Les produits de gestion de l'information et des connaissances peuvent être stockés, diffusés et échangés via un site web approprié, comme une plateforme web interorganisations gérée par OCHA ou un groupe *Cluster Éducation* sur Google ou Yahoo.

OneResponse d'OCHA plateforme web interorganisations

OneResponse est un site web collaboratif inter-organisations visant à améliorer la coordination humanitaire au sein de l'approche *cluster*,
<http://oneresponse.info/GlobalClusters/Pages/default.aspx>

Les centres d'informations humanitaires (CIH) soutiennent également la coordination de l'aide humanitaire – surtout en situation d'urgences chroniques, par le biais de produits et services d'information. Les CIH sont actuellement remplacés par des pages spécifiques au pays sur la plate-forme web OneResponse,
<http://www.humanitarianinfo.org/index.html>

Conçues pour soutenir les utilisateurs qui ont une connexion bas débit, ces plateformes permettent de surmonter certains problèmes en permettant aux partenaires de *cluster* locaux d'avoir accès aux informations. À plus long terme, il faudrait prévoir de transférer les produits d'information et de connaissances stockés sur un système d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE) existant ou un système national similaire (voir la section 6.3 pour des informations sur le SIGE).

Pour toutes les informations basées sur le web :

- ✓ Pensez à la confidentialité, la sécurité, le degré d'actualité, la sensibilité et la qualité lorsque vous publiez des documents et images basés sur le web.
- ✓ Adoptez des règles d'attribution de noms claires (balises de métadonnées) pour aider à décrire, gérer et situer les informations.
- ✓ Mettez en évidence les nouvelles informations et ressources.
- ✓ Indiquez clairement les dossiers et documents ; créez par exemple des dossiers par ordre chronologique pour les documents historiques et trouvez des moyens de mettre en évidence les versions actuelles et les nouvelles informations.
- ✓ Conformez-vous aux normes et protocoles inter-*clusters* convenus pour les sites web partagés.
- ✓ Nommez un responsable qui sera chargé de mettre en ligne et de gérer les documents et ressources et de s'occuper des adhésions des membres.

Attribution de nom de fichier

Adoptez une convention d'attribution de nom de fichier conviviale afin que les parties prenantes du *cluster* trouvent plus facilement les données, les informations et les connaissances dont ils ont besoin.

- ✓ Assurez-vous que les noms de fichiers soient parlants – évitez les abréviations.
- ✓ Ajoutez des dates à la fin du nom au format aa-mm-jj.
- ✓ Placez les éléments clés du nom du fichier au début et le reste en séquence logique.
- ✓ Placez le numéro de la version tout à la fin.
- ✓ Utilisez des noms de fichiers similaires pour des documents associés.
- ✓ Maintenez les noms de fichiers aussi courts que possible.

Le choix de moyens de communication et d'échange d'informations appropriés sera influencé par le contexte de l'urgence, la nature des partenaires du *cluster* et les préférences personnelles du Coordinateur.

L'expérience passée des *clusters* a mis en exergue les avantages et inconvénients des différentes méthodes de communication :

Méthode de communication	Avantages	Inconvénients
<p>Site web ou plateforme interactifs, par ex., OneResponse</p>	<p>Accessible à tous les <i>clusters</i>.</p> <p>Les partenaires de <i>cluster</i> qui travaillent dans plusieurs secteurs ont accès à une seule source d'informations.</p> <p>Facilite le rôle de coordination des informations d'OCHA.</p> <p>Facilite la collaboration inter-<i>clusters</i>, par ex., approvisionnement, interventions transversales.</p>	<p>Certains partenaires ne seront pas en mesure d'accéder aux informations.</p> <p>Pourront ne pas être très utiles sur le terrain lorsqu'une coordination approfondie est nécessaire une fois les interventions lancées.</p>
<p>Listes de diffusion</p>	<p>Rapide, permet de partager des informations avec un grand nombre d'individus.</p> <p>Aucun contact direct nécessaire.</p> <p>Susceptible d'atteindre la plupart des partenaires, y compris le gouvernement.</p> <p>L'utilisation d'un serveur de liste de diffusion permet de cibler les personnes souhaitées et confère à l'utilisateur final la responsabilité de s'abonner à la liste.</p>	<p>Dépend d'un accès à Internet</p> <p>Les listes de diffusion deviennent rapidement périmées et très longues.</p> <p>Les listes doivent être administrées pour limiter ce qui doit être envoyé et à qui.</p> <p>Peut surcharger les utilisateurs d'informations qui ne sont pas toujours pertinentes.</p>

<p>Groupes Yahoo ou Google</p>	<p>Bonne alternative aux réunions ; permet le partage et le stockage d'informations et facilite la discussion critique au sein du <i>cluster</i> en temps non réel.</p> <p>Plateforme centrale utile si aucune plateforme web inter-organisation n'est disponible.</p>	<p>Le nombre de membres sera limité, ce qui exclura certains partenaires.</p> <p>Un renouvellement important des acteurs nécessitera beaucoup d'administration.</p> <p>Un accès raisonnablement bon à Internet est nécessaire.</p> <p>Pourra ne pas être acceptable dans les environnements où un fort contrôle gouvernemental existe.</p> <p>Les partenaires locaux de <i>clusters</i> risquent d'être exclus s'ils n'ont pas l'habitude des groupes de discussion ou s'ils ne connaissent pas la langue adoptée pour les discussions en ligne (certains groupes fournissent un service de traduction).</p>
<p>Contact téléphonique</p>	<p>Atteint les partenaires nationaux et locaux.</p> <p>Permet un échange d'informations, des discussions et une prise de décision immédiats.</p> <p>Peut être utilisé dans la plupart des environnements.</p>	<p>Peut être coûteux ou peu fiable.</p> <p>Certains partenaires locaux de <i>cluster</i> pourront ne pas avoir un accès direct au téléphone.</p> <p>Peut prendre beaucoup de temps.</p> <p>Plus difficile de déléguer à d'autres personnels ou partenaires du <i>cluster</i>.</p>
<p>Messages remis en main propre</p>	<p>Atteint les partenaires nationaux et locaux.</p> <p>Méthode de communication familière au niveau de la communauté.</p> <p>Facile à traduire.</p>	<p>Lent, coûteux et chronophage.</p> <p>Pas interactif – il faudra mettre en place un mécanisme pour permettre aux gens de répondre.</p>

suite

Méthode de communication	Avantages	Inconvénients
<p>Réunions publiques, par ex., dans les écoles</p>	<p>Peut atteindre les partenaires nationaux et locaux s'ils sont facilement accessibles.</p> <p>Méthode de communication familière au niveau de la communauté.</p> <p>Facile à traduire.</p>	<p>Chronophage</p> <p>Au début d'une intervention, lorsque les informations changent très rapidement, il peut être difficile de faire « passer » cette évolution dans les réunions.</p> <p>Peut être dominé par des intérêts puissants et des personnalités fortes.</p>
<p>Affiches</p>	<p>Atteint les partenaires nationaux et locaux.</p> <p>Facile à traduire.</p> <p>Utile pour communiquer normes, stratégies, etc.</p>	<p>Lent – ne convient pas à l'échange quotidien d'informations.</p> <p>Pas interactif – il faudrait mettre en place un mécanisme pour permettre aux gens de répondre.</p>
<p>Média (journaux locaux, radio locale, TV)</p>	<p>Utile pour partager des informations publiques, stimuler l'intérêt de la communauté et mener des actions de persuasion.</p> <p>Facile à traduire et peut atteindre un vaste éventail de gens.</p>	<p>Coûteux et peut être lent et prendre du temps à organiser.</p> <p>Il faut choisir la langue et les informations à partager avec soin (car les rapports peuvent être lus et réinterprétés par n'importe qui).</p> <p>Le <i>cluster</i> n'a aucun contrôle sur ce qui est finalement communiqué.</p> <p>Non interactif.</p>

5.3.3 Communication d'informations

Le Coordinateur et les partenaires du *cluster* doivent communiquer des informations pour :

- **la coordination** – afin que les parties prenantes aussi bien dans le secteur de l'éducation qu'à l'extérieur aient conscience des services offerts, de la disponibilité des ressources, des progrès et des résultats
- **la prévisibilité** – afin que le coordinateur humanitaire/résident et l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* soient au courant de l'évolution de la situation, des progrès et des lacunes

- **la responsabilité et la transparence** – vis-à-vis de la population affectée, du gouvernement, des donateurs et des partenaires du *cluster* en matière de financement, de progrès et d'efficacité des interventions en matière d'éducation
- **le plaidoyer et l'information publique** – pour mobiliser les ressources et améliorer la prise de conscience des questions clés
- **les enseignements** – pour partager les résultats et les bonnes pratiques en matière de performance.

Le fait d'utiliser un rapport de situation en tant que rapport principal et en tant que base pour rédiger d'autres rapports pourra simplifier les exigences en matière de communication d'informations. Un rapport de situation peut également être utile pour réaliser une *analyse situationnelle* à jour afin de soutenir des efforts de plaidoyer et d'information du public.

Évitez de demander des informations dont vous n'avez pas besoin. Il est possible que les partenaires de *cluster* aient déjà de lourdes responsabilités en matière de communication de l'information vis-à-vis de leurs propres organisations, des communautés qu'ils soutiennent, du gouvernement hôte et de leurs propres donateurs.

Les responsabilités de communication de l'information au sein du cluster

Il est essentiel que les informations soient régulièrement communiquées entre le Coordinateur et les partenaires du *cluster*, entre les niveaux nationaux et sous-nationaux au sein du *cluster*, et entre le Coordinateur et l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*.

C'est/Ce sont généralement le(s) Responsable(s) de l'éducation de l'organisation/des organisations responsables du *cluster* qui communique(nt) les informations à l'équipe de *cluster* humanitaire. Le Coordinateur devra faciliter la collecte, l'analyse et la communication régulières d'informations sur la situation de l'éducation et les progrès et résultats collectifs. Au niveau de l'intervention immédiate, il doit y avoir au minimum un mécanisme de communication d'informations sur les évaluations conjointes rapides des besoins et de réception et de diffusion de rapports de partenaires individuels du *cluster* (voir section 6.3).

Le Coordinateur est également responsable de faire des rapports à/aux organisation(s) responsable(s) du *cluster* au sujet de ses/leurs capacités à satisfaire les obligations du *cluster*, y compris son/leur rôle d'organisation de dernier recours.

Le format utilisé pour communiquer ces informations et notifier directement le coordinateur humanitaire/résident dépendra du contexte particulier et des individus concernés, par ex. rapports verbaux, rapports de situation ou autres formats. Le personnel gouvernemental et les autres acteurs humanitaires disposeront également d'un temps limité pour accéder aux rapports et extraire les informations nécessaires.

Les principaux rapports qui pourront être exigés incluent :

Rapport	Finalité	Produit par	Pour
Rapports de situation du Cluster Éducation/ rapports de situation humanitaires	Mises à jour sur la situation d'urgence et son impact sur l'éducation. Communiquer les besoins transversaux et relatifs à l'éducation, les priorités, les progrès, les résultats et les obstacles collectifs.	Coordinateur/ personne de référence chargée de la gestion de l'information	Tous les partenaires de <i>cluster</i> et pour fournir des éléments au rapport de situation humanitaire
Évaluation des besoins du Cluster Éducation, « Qui, Quoi, Où » (3W) et rapports de suivi	Mises à jour sur la situation d'urgence locale. Communiquer les besoins transversaux et relatifs à l'éducation, les capacités, écarts et priorités, les progrès collectifs, les résultats, les allocations de ressources et les obstacles.	Coordinateur/ personne de référence chargée de la gestion de l'information	Partenaires du <i>cluster</i> , OCHA, partenaires gouvernementaux, communautés affectées
Rapports de financement, financiers et narratifs	Informers les donateurs des coûts, des progrès, des résultats et de l'impact des interventions financées.	Coordinateur	Partenaires du <i>cluster</i> , OCHA, autres <i>clusters</i>

Rapport	Finalité	Produit par	Pour
Rapports du Cluster Éducation à l'organisation responsable de cluster	Mises à jour sur la coordination, la mise en œuvre et les contraintes du <i>cluster</i> en rapport avec les responsabilités de l'organisation responsable de <i>cluster</i> .	Coordinateur	Organisation responsable de <i>cluster</i> , coordinateur humanitaire/ résident
Notes ou procès-verbaux des réunions de coordination du cluster et réunions du groupe/sous-groupe de travail	Noter les questions clés qui ont fait l'objet de discussions, les décisions, les actions, les responsabilités et les délais convenus et délégués.	Responsable de la rédaction du procès-verbal et président de la réunion	Partenaires du <i>cluster</i>

Fourniture de rapports à d'autres personnes

Il sera nécessaire de prendre des dispositions pour diffuser les rapports et les rendre accessibles via divers supports.

- ✓ Télécharger les rapports sur la plateforme web interorganisations d'OCHA.
- ✓ Garder les rapports historiques sur le site web, en utilisant des fichiers d'archives clairs et chronologiques.
- ✓ Diffuser des rapports électroniquement en s'assurant qu'ils sont accessibles par les systèmes d'exploitation les plus simples et des versions plus anciennes du logiciel.
- ✓ Faciliter l'accès aux copies papier pour les organisations dont l'accès au courrier électronique et à Internet est soit peu fiable, soit inexistant.
- ✓ Faciliter les réunions ou ateliers avec les partenaires du *cluster* ou les parties prenantes (y compris les communautés affectées) pour discuter des résultats.
- ✓ Produire des détails résumés d'informations clés à transmettre au public par le biais de tableaux d'affichage, de la radio et de mises à jour dans la presse.

Communications d'informations inter-clusters

Il est également nécessaire de fournir des informations pour le rapport de situation humanitaire (voir zone de texte ci-dessous) à l'aide d'un **Formulaire standard de saisie de données pour rapport de situation** préparé par OCHA. Il est utile de prévoir que le *cluster* communique des informations pour alimenter ce rapport.

Rapports de situation humanitaire

Le rapport de situation humanitaire est un document public concis dont l'objectif est de soutenir la coordination de l'intervention humanitaire en cas de crise aiguë. Il rassemble des informations provenant de tous les *clusters* pour fournir un aperçu des besoins, des interventions et des lacunes qui existent à ce moment-là dans une situation d'urgence donnée.

Le rapport de situation humanitaire doit éviter de mentionner les réalisations de partenaires spécifiques et faire référence à l'intervention du secteur de l'éducation dans son ensemble. Cela évitera tout sentiment de favoritisme et de concurrence entre les partenaires.

Les *clusters*, secteurs et domaines transversaux inclus refléteront la structure de l'intervention humanitaire dans toute urgence donnée.

- **Processus** : Le responsable des rapports d'OCHA et l'organisation responsable du *Cluster Éducation* identifient une personne de référence pour la communication d'informations et conviennent d'un programme d'établissement de rapports.
- **Fréquence** : Varie en fonction de la situation. Au départ, des informations pourront être communiquées tous les jours puis tous les deux ou trois jours.
- **Contenu** (5 sections) :
 - Besoins humanitaires
 - Intervention humanitaire
 - Lacunes et obstacles
 - Chiffres et sources
 - Thèmes transversaux
- **Longueur** : Aussi bref que possible. En tout, le contenu des sections C, D et E pour le *Cluster Éducation* ne devrait pas dépasser 200 mots.

Vous trouverez des modèles et recommandations détaillées dans les « Ressources supplémentaires » énumérées à la fin de cette section.

Rédaction des rapports

Lorsqu'un format est fourni pour présenter le rapport, servez-vous en. Ainsi, vous gagnerez du temps en évitant de fournir des informations superflues ou des informations de suivi qui seront requises plus tard. L'introduction de prises de notes et de procès-verbaux dans toutes les réunions du *cluster* (nationales, sous-nationales et groupes de travail) permettra de faire en sorte que les points de vue des différentes parties prenantes sont consignés et représentés.

Comment s'assurer que la communication d'informations est utile et que les rapports sont lus

Lorsque vous communiquez des informations qui proviennent d'un vaste éventail de parties prenantes, considérez les points suivants pour transmettre efficacement l'information :

- ✓ **Communiquez des informations simples, pertinentes, au moment voulu** de façon aussi succincte que possible.
- ✓ **Mettez clairement en évidence les informations** et les recommandations **clés**.
- ✓ **Utilisez les informations qui sont communiquées** au *cluster*, ou ne les demandez pas.
- ✓ **Signalez les résultats et l'impact**, et non pas uniquement les activités entreprises.
- ✓ **Signalez les progrès proportionnellement aux besoins globaux**.
- ✓ **Évitez d'utiliser acronymes et abréviations** ainsi que des terminologies et concepts techniques et spécialisés.
- ✓ **Utilisez au maximum l'imagerie visuelle** tout en limitant autant que possible la taille des fichiers, par ex. cartes, photos, diagrammes et dessins.
- ✓ **Relisez-vous** et vérifiez bien l'orthographe, la grammaire, la pagination et la présentation.
- ✓ **Faites traduire les rapports et utilisez un registre de langue adapté** aux acteurs locaux et aux communautés locales.
- ✓ Accordez la même priorité à **la communication d'informations vers le haut et vers le bas**.
- ✓ **Relancez** les partenaires de *cluster* dont les rapports sont **en retard**.
- ✓ **Diffusez très largement les rapports** ; diffusez-les sur le site web, au format électronique et papier selon les besoins.
- ✓ Mettez en place **un mécanisme pour gérer les réclamations** de partenaires de *clusters* qui ne sont pas d'accord avec le contenu des rapports.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  Education Cluster Padang (2009) *Sample Education Cluster Sit rep*
-  OCHA (2009) *Humanitarian Situation Report (Rapport sur la situation humanitaire)*
-  OCHA (2009) *Humanitarian Situation Report – Input Form (Rapport sur la situation humanitaire – Formulaire de saisie)*
- ⇒ Large éventail de modèles de gestion de l'information d'OCHA et exemples de pratiques optimales :
<http://onerresponse.info/resources/imtoolbox/Pages/default.aspx>

5.4 Examen des performances et présentation des enseignements à tirer

5.4.1 Examen de la performance du Cluster Éducation

L'examen de la performance du *cluster* exigera un effort collaboratif des partenaires du *cluster* au niveau national et mondial, y compris du gouvernement. Le bureau du Cluster Éducation joue un rôle de facilitateur dans cet examen de la performance et s'assure que les bonnes pratiques et les enseignements tirés sont partagés sur le plan mondial avec les partenaires du *cluster* et autres parties prenantes.

Bilan et enseignements tirés au niveau du pays

L'objectif d'un bilan de la performance du *cluster* est de relier l'efficacité globale de l'intervention dans les interventions d'urgence et la performance du *cluster* y compris les résultats (couverture des besoins, qualité de la prestation) et les processus de coordination.

Ceci est important pour :

- ✓ comprendre l'impact de l'utilisation de l'approche *cluster* sur les progrès et résultats de l'intervention en matière d'éducation dans les situations d'urgence
- ✓ donner à des gens appartenant à différents groupes de parties prenantes, l'opportunité de réfléchir à la qualité de leur coopération professionnelle et de décider si le *cluster* fonctionne efficacement pour eux
- ✓ trouver des moyens d'améliorer la performance du *cluster* et partager des idées et tirer des enseignements des bonnes et mauvaises pratiques avec d'autres.

Les partenaires du *cluster* doivent jouer un rôle actif dans la définition du processus et des termes de référence d'un bilan de performance ainsi que dans la participation au processus lui-même. Le bilan peut être entrepris par le biais :

1. **d'un exercice sur les enseignements tirés** – cela permet de connaître l'expérience de gestion et de participation au *cluster* des parties prenantes du *cluster*. Suite à cet exercice, ces connaissances sont recueillies et diffusées et peuvent être utilisées pour apporter des modifications et des améliorations aux opérations du *cluster* et dans d'autres contextes de *cluster* similaires.
2. **un bilan en temps réel des performances** – qui permet d'obtenir des connaissances de la même façon, mais ces connaissances sont transmises aux participants au bilan des performances pendant le travail d'évaluation sur le terrain même.

Les bilans sont organisés via le bureau du *Cluster Éducation* et facilités par un consultant externe, un membre du personnel du bureau du *Cluster Éducation* ou une organisation du *Cluster Éducation* mondial.

Indicateurs de performance

Le succès fondamental de l'approche *cluster* et des *clusters* au niveau du pays sera principalement jugé selon que les besoins d'éducation identifiés dans les urgences majeures sont ou non satisfaits d'une manière prévisible, efficace et au moment voulu et conformément aux normes convenues.

Des indicateurs doivent être élaborés dans les domaines suivants :

- partenariat et inclusion
- préparation et planification
- couverture
- plaidoyer et mobilisation des ressources
- développement des capacités
- qualité de l'intervention.

En 2008, des participants au « Bilan des enseignements tirés au niveau du pays » du *Cluster Éducation* ont suggéré une liste d'indicateurs pour un « *cluster efficace* »³².

³² Houghton, R (2008) *Education Cluster: Country Level Lessons Learned. (Cluster Éducation : les enseignements tirés au niveau du pays)*, Annexe 3

On retrouve de nombreux points faibles mis en exergue dans le bilan dans d'autres *clusters*, reflétant les limites d'un processus de réforme humanitaire de plus grande envergure, en particulier en vue du calendrier ambitieux envisagé pour le changement institutionnel et les ressources limitées qui sont disponibles pour soutenir ce processus de changement. Parmi les préoccupations clés :

Domaines de faiblesse	Enseignements tirés
Coordination et partenariat	<p>Les partenariats avec les partenaires nationaux et locaux, et plus particulièrement les autorités gouvernementales sont critiques.</p> <p>Améliorer les liens horizontaux avec les mécanismes de coordination d'urgence existants et d'autres <i>clusters</i> pour garantir des normes cohérentes, une plus grande attention aux questions transversales et l'utilisation efficace des ressources.</p> <p>Renforcer les liens verticaux (<i>intra-cluster</i>) entre les niveaux nationaux et sous-nationaux pour faciliter une communication plus étroite et une meilleure gestion de l'information.</p>
Responsabilité Cluster	<p>Définir des termes de référence clairs pour les dispositions à prendre au niveau de l'organisation responsable de <i>cluster</i> au niveau national et pour les partenaires du <i>cluster</i>, pour éviter des retards et des malentendus dans la phase d'intervention aiguë.</p> <p>Garantir une séparation claire entre les rôles de coordination du <i>cluster</i> et de l'organisation dans l'organisation/les organisations responsable(s) du <i>cluster</i>.</p>
Préparation et réduction des risques de catastrophe	<p>Se préoccuper davantage des mesures de préparation et de réduction des risques de catastrophe et en particulier du développement de la capacité locale.</p> <p>Garantir des liens efficaces entre le <i>Cluster Éducation</i>, les partenaires du <i>cluster</i>, et d'autres plans d'urgence du <i>cluster</i> et évaluations de capacité en temps voulu, accord sur les rôles et responsabilités, mise en route des systèmes de gestion de l'information et pré-positionnement des stocks.</p>
Développement des capacités	<p>Mettre fin aux lacunes dans les connaissances sur l'approche <i>cluster</i> et l'éducation dans les situations d'urgence parmi les partenaires du <i>cluster</i> y compris gouvernementaux, et en particulier au niveau sous-national.</p> <p>Plaider en faveur de l'adhésion au niveau de la direction et soutenir le <i>cluster</i> au sein de l'organisation/des organisations responsable(s) du <i>cluster</i>.</p>

Gestion de l'information/des connaissances	<p>Plaider en faveur d'une capacité spécialisée de gestion de l'information/des connaissances y compris de personnes de référence identifiées au niveau sous-national.</p> <p>Résoudre les faiblesses des partenaires du <i>cluster</i> en matière de gestion de l'information en développant les capacités et en utilisant des outils simples.</p> <p>Améliorer l'analyse des besoins basés sur des preuves et la mobilisation des ressources.</p>
Financement	<p>Plaider en faveur d'un plus grand soutien institutionnel et de meilleurs engagements en matière de financement pour la coordination de <i>cluster</i> par l'organisation/les organisations responsable(s) de <i>cluster</i> au niveau du pays. Le soutien de l'organisation responsable de <i>cluster</i> est également nécessaire pour mobiliser les ressources et plaider en faveur de l'éducation en situation d'urgence en tant qu'intervention susceptible de sauver/de soutenir des vies.</p>
Qualité et responsabilité de rendre des comptes	<p>Adopter des plans de travail clairs et à jour dont les buts, objectifs et indicateurs sont convenus par le <i>cluster</i>, et se concentrer sur le suivi des effets ainsi que des résultats pour promouvoir la responsabilité de rendre des comptes.</p> <p>Clarifier des responsabilités institutionnelles au sein du <i>cluster</i> et les termes de référence de l'organisation responsable de <i>cluster</i>.</p>

Recueillir les enseignements tirés

Le *cluster* dispose d'un certain nombre de moyens pour recueillir les enseignements tirés, par exemple, par le biais de questionnaires périodiques, de bilans des performances en temps réel ou d'ateliers sur les enseignements tirés.

Le type d'exercice dépendra du choix du moment, des priorités contradictoires et des partenaires de *cluster* disponibles. Il faudra s'efforcer de faire en sorte que le processus soit aussi simple et rapide que possible, afin de faciliter la tâche des partenaires du *cluster*.

Quel que soit le mécanisme choisi, le but doit être de répondre collectivement aux questions clés suivantes :

- Qu'est-ce qui a bien marché ?
- Qu'est-ce qui n'a pas marché ?
- Que devrions-nous faire différemment la prochaine fois ?

Concentrez-vous sur les recommandations concrètes, applicables et réalistes et indiquez clairement qui est responsable du suivi au sein du *cluster* et avant quelle date.

Prenez le temps de réfléchir aux personnes que vous souhaitez voir participer à cet exercice sur les enseignements tirés. Essayez d'intégrer autant de gens que possible sans oublier que plus le groupe sera grand et plus certains participants auront du mal à fournir des réponses ouvertes et sincères. N'invitez que ceux qui ont directement participé au travail du *cluster*. Les résultats de l'exercice peuvent être partagés avec un public plus large mais il sera plus productif de tirer des enseignements avec un groupe plus restreint et plus ciblé.

Performance du Cluster Éducation – enseignements tirés

L'exercice de 2008 sur les enseignements tirés au niveau du pays a également identifié un certain nombre de « critères de succès » considérés comme importants par les parties prenantes du *cluster* pour garantir l'efficacité et le succès d'un *cluster*. La nature des *clusters* varie clairement d'un contexte et d'une urgence à l'autre. Cependant, ces critères sont considérés comme applicables à tout contexte et sont renforcés en tirant des enseignements de l'expérience d'autres *clusters*, et par la mise en œuvre de l'approche *cluster* dans son ensemble :

- ✓ forte vision stratégique dans l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* alliée à la participation de personnel de haut rang
- ✓ forte adhésion vis-à-vis de l'approche *cluster* et bonne compréhension de la valeur ajoutée qu'elle peut apporter
- ✓ coordination efficace avec les structures gouvernementales, le gouvernement étant encouragé à prendre le rôle de responsable le cas échéant
- ✓ engagement de tous les partenaires vis-à-vis d'une coordination continue et intégrée du *cluster* pour les efforts de réduction de risques de catastrophe, de préparation et de relèvement
- ✓ planification commune de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence (collaboration inter- et intra-*cluster*)
- ✓ une définition claire des rôles et des responsabilités au sein du *cluster* à tous les niveaux
- ✓ coordination spécialisée du *cluster* et une petite équipe ou un petit nombre de personnel spécialisé travaillant spécifiquement sur les questions de *cluster* au sein de chaque organisation partenaire du *cluster*
- ✓ Financement consacré au *cluster*.

5.4.2 Partage de bonnes pratiques et enseignements tirés

Avec qui partager les enseignements

Parties prenantes au niveau du pays	Parties prenantes au niveau mondial
<ul style="list-style-type: none"> • Autorités gouvernementales nationales et locales • L'organisation/les organisations responsable(s) du <i>cluster</i> et les personnes de référence chargées des questions transversales • Partenaires du <i>cluster</i> • Autres <i>clusters</i> et groupes thématiques portant sur des questions transversales • OCHA et le coordinateur humanitaire/résident • Donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau du <i>Cluster Éducation</i> • Groupe de travail du <i>Cluster Éducation</i> • INEE • Unité de soutien à la réforme humanitaire • Autres <i>clusters</i> mondiaux • Siège(s) de l'organisation/des organisations responsable(s) du <i>cluster</i>

Comment les enseignements peuvent être partagés

Il n'est pas suffisant de recueillir et de prendre note des connaissances sur les bonnes pratiques et enseignements tirés au sujet du *cluster*. L'une des grandes faiblesses de l'action humanitaire réside dans le transfert des enseignements aux autres, afin que ces connaissances puissent être appliquées ailleurs. Il est possible qu'il soit nécessaire de publier différentes versions de rapports de bonnes pratiques et d'enseignements tirés pour des publics différents, présentant des niveaux de détails différents.

Le coordinateur humanitaire/résident et OCHA peuvent soutenir la diffusion des enseignements au niveau national par le biais de l'équipe humanitaire de pays et d'une plateforme web interorganisations, tandis que le bureau du *Cluster Éducation* et l'INEE peuvent contribuer à la diffusion au niveau mondial. IRIN News et ReliefWeb constituent également un forum utile pour partager les enseignements avec d'autres acteurs humanitaires. Des partenaires individuels du *cluster*, et en particulier l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, peuvent également faciliter la diffusion régionale et au sein de contextes nationaux similaires.

Des études de cas ont été consignées par écrit des *Clusters Éducation* du Kenya et du Tchad et des tests réalisés sur des outils de cartographie des capacités du *Cluster Éducation* en Éthiopie, Afghanistan et aux Philippines fournissent un enseignement supplémentaire utile.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 *Projet ONG et réforme humanitaire (2009) Rapport de synthèse, Revue de l'engagement des ONG vis-à-vis du processus de réforme humanitaire*
- ⇒ INEE : Large base de données de publications, évaluations et ressources
<http://www.ineesite.org/index.php/resources/>

6

Évaluation et suivi de la situation en matière d'éducation

- 6.1 Participation à des processus d'évaluation conjointe des besoins**
- 6.2 Préparation avant la crise pour les évaluations conjointes des besoins**
- 6.3 Évaluation rapide des besoins en matière d'éducation et des questions transversales**
- 6.4 Évaluations conjointes complètes des besoins en matière d'éducation**
- 6.5 Cartographie des capacités disponibles**
- 6.6 Suivi et bilan continu**

Ce chapitre fournit des conseils spécifiques sur les processus d'évaluation des besoins et des capacités ainsi que sur le suivi et l'analyse continu. Il va au delà des recommandations de base au sujet de la gestion de l'information et de la gestion des connaissances faites au Chapitre 5.

Ce chapitre a trait spécifiquement aux responsabilités suivantes, telles qu'exposées dans les attributions du *Coordinateur du Cluster Éducation* :³³

- S'assurer que les besoins sont identifiés et que les activités du *cluster* répondent à ces besoins, comblent les lacunes et évitent chevauchements et duplication.

³³ *Cluster Éducation mondial, Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation, 29 mai 2009*

Points clés

- Promouvoir l'évaluation conjointe des besoins au sein du *cluster* et faciliter le partage des informations obtenues suite à cette évaluation entre les partenaires du *cluster* et d'autres *clusters* et parties prenantes du secteur de l'éducation.
- S'assurer que les processus et outils pour rassembler, analyser et diffuser les informations tirées de l'évaluation sont appropriés au contexte local.
- Obtenir le soutien nécessaire pour la gestion de l'information/des connaissances pour gérer efficacement les processus d'évaluation du *cluster* et les enseignements tirés.
- Prévoir un suivi et une analyse continus de la situation de l'éducation et de l'évaluation de la performance du *cluster*.

6.1 Participation à des processus d'évaluation conjointe des besoins

6.1.1 Présentation générale des évaluations conjointes de besoins dans les situations d'urgence

Définition :

Les évaluations conjointes des besoins font référence aux processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des données, par plusieurs parties prenantes et/ou secteurs, afin d'évaluer les besoins et d'aider la prise de décisions en matière de stratégie et d'intervention humanitaire et de relèvement précoce.

Objectif :

Le principal objectif des évaluations conjointes des besoins est de produire des rapports d'évaluation des besoins exacts et convenus qui pourront servir de base à l'action en cas de situation d'urgence.

Pourquoi « conjointe » ?

Il faut mettre en place des pratiques d'évaluation des besoins plus coordonnées ou harmonisées entre les secteurs et les organisations pour maximiser leur utilité tout en minimisant leur « empreinte », c'est-à-dire le temps, l'énergie et les ressources qu'elles nécessitent. Le tableau ci-dessous présente quelques-uns des principaux défauts des évaluations de besoins à ce jour et les stratégies mises en œuvre pour y remédier.

Défauts courants	Stratégies de coordination
Les évaluations ne produisent pas les données requises pour satisfaire les besoins d'informations	Concevoir et réaliser des évaluations qui répondent à un éventail plus vaste de besoins d'informations.
Les informations de plusieurs évaluations ne sont pas comparables.	Standardiser les méthodes d'évaluation, les indicateurs, les outils et les formats pour communiquer les résultats aux donateurs et à d'autres publics clés.
Les évaluations prennent trop de temps et recueillent plus d'informations que nécessaire.	Définir et recueillir uniquement le minimum d'informations et seulement les informations les plus essentielles et les plus pertinentes.
Les évaluations manquent d'efficacité et la qualité et la crédibilité des informations ne sont pas fiables.	Allier vos efforts à ceux d'autres organisations afin d'utiliser au mieux une expertise et des ressources d'évaluation limitées et de recouper et de vérifier les données pour s'assurer de leur fiabilité.
Duplication et sur-évaluation de certaines populations ou questions par de multiples organisations.	Mettre en place des dispositifs d'évaluation coordonnés et complémentaires au sein du <i>cluster</i> et avec d'autres secteurs/ <i>clusters</i> .

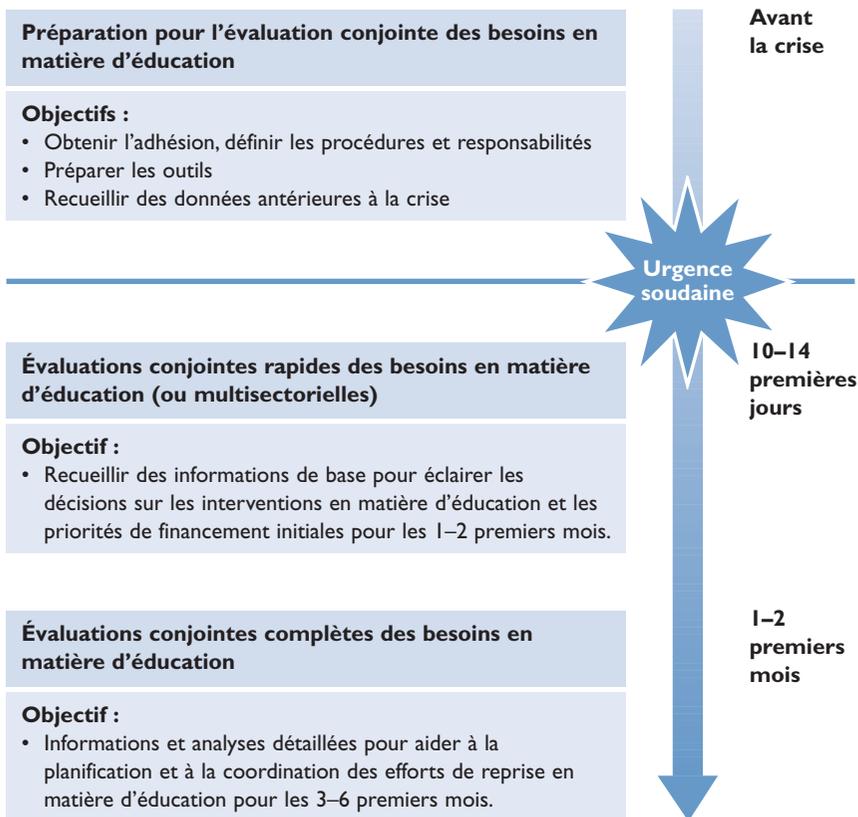
Mener des évaluations des besoins conjointes ou communes est une excellente façon de mettre en pratique bon nombre des « stratégies de coordination » mentionnées au tableau ci-dessus.

6.1.2 Types d'évaluations conjointes de besoins dans les situations d'urgence

Calendrier et étapes des évaluations conjointes de besoins

Comme l'illustre le diagramme ci-dessus, les moments clés auxquels l'organisation responsable de *cluster*, le Coordinateur et les partenaires du *cluster* doivent réaliser des évaluations de besoins dans les situations d'urgence sont définis comme suit :

- **Préparation et planification des mesures d'urgence pour les évaluations de besoins** effectuées avant et entre les urgences majeures
- **Évaluations rapides conjointes des besoins** effectuées dans les premières 72 heures à deux semaines suivant le début de l'urgence et parfois dans le cadre d'un processus multisectoriel
- **Évaluations conjointes complètes des besoins** débutant au plus tôt un mois après le début de l'urgence ou selon les besoins, par exemple, pendant des crises chroniques.



« Modèles » et recommandations pour les évaluations conjointes des besoins³⁴

Conformément aux efforts mondiaux d'harmonisation des évaluations de besoins, les *clusters* nationaux et sous-nationaux devraient, dans la mesure du possible et le cas échéant, faire ce qui suit :

Participer à des évaluations de besoins multisectorielles, dans le cadre desquelles des organisations couvrant plusieurs *clusters*/secteurs réaliseront ensemble une même évaluation multisectorielle en utilisant un jeu d'indicateurs de base convenus. Cette solution convient particulièrement

³⁴ 73ème réunion du groupe de travail de l'IASC, 'Harmonization and Consolidation of Needs Assessments' (Harmonisation et regroupement des évaluations de besoins), 18–20 mars 2009, Washington DC

bien à la phase de secours immédiate d'une urgence lorsque des évaluations rapides des besoins ne cherchent à obtenir que les informations les plus essentielles pour chaque secteur.

Parmi les évaluations multi-sectorielles pertinentes auxquelles les *clusters* sont encouragés à participer :

- Évaluations des besoins dirigées par le *Cluster Protection*
- Missions conjointes d'évaluation, généralement organisées par le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR), le Programme alimentaire mondial (PAM)
- Évaluations rapides des besoins inter-*clusters* dirigées par le bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA).
- Évaluations des besoins après-désastre (PDNA) ou évaluations des besoins au cours du relèvement précoce/post-conflits (ER PCNA), généralement effectuées par le *cluster* relèvement précoce.

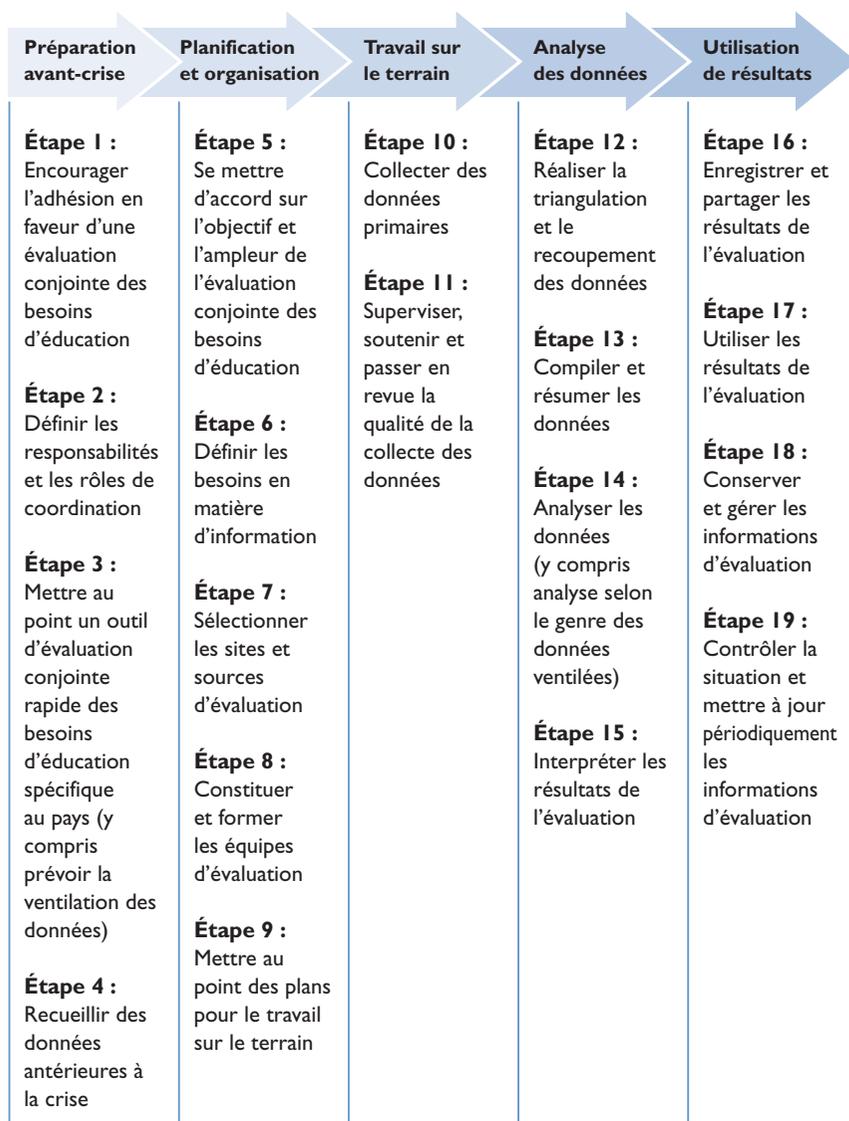
Organiser des évaluations conjointes des besoins au sein du *cluster*, dans le cadre desquelles les partenaires du *cluster* soit :

- réalisent leurs propres évaluations séparées mais coordonnées en utilisant des indicateurs clés convenus (y compris des données ventilées par sexe et par âge) ; soit
- utilisent un outil d'enquête convenu (qui collecte clairement les données en les répartissant en fonction du sexe et de l'âge) et mettent en commun les ressources de collecte de données, saisie de données, analyse et rédaction de rapports.

Le Coordinateur devra apporter son aide à la méta-analyse des résultats de l'évaluation afin de guider la prise de décision du *cluster* et les résultats seront communiqués à l'organisation responsable de *cluster* et à OCHA. Cette option pourra être nécessaire dans les cas où aucune évaluation multisectorielle des besoins n'est réalisée ou lorsque l'on a besoin d'une évaluation des besoins d'éducation plus détaillée comme c'est souvent le cas aux étapes ultérieures de l'intervention d'urgence.

6.1.3 Le rôle du Coordinateur dans les évaluations conjointes de besoins

Avec le soutien du gestionnaire de l'information/de la personne de référence chargée de la gestion de l'information et d'experts de la gestion des connaissances, le Coordinateur a un rôle critique à jouer pour s'assurer que des évaluations conjointes cohérentes des besoins d'éducation sont réalisées, en temps voulu et de façon efficace. Leurs responsabilités aux principales étapes des évaluations conjointes des besoins sont les suivantes :



Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 PDNA/RF *Fast Facts Guidance Sheet (Fiche de conseils récapitulative sur les PDNA/RF)*, octobre 2009
- 📖 IASC (2002) *Directives en vue d'interventions contre la violence basée sur le sexe dans les situations de crise humanitaire. AIDE-MEMOIRE 2.1 Faire une analyse rapide et coordonnée de la situation*
http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsubsidi-tf_gender-gbv
- 📖 IASC Child Protection Working Group of the Protection Cluster Working Group (Groupe de travail sur la protection de l'enfance du groupe de travail du Cluster protection) (2009) *Interagency First Phase Child Protection Assessment Resource Kit (Kit de ressources d'évaluation interorganisations de Phase 1 sur la protection de l'enfant)*
- 📖 IASC Groupe de travail sectoriel sur la protection, Groupe de travail sectoriel sur le relèvement précoce (2008) *La protection des personnes déplacées par un conflit à l'intérieur de leur pays : évaluation en vue d'une action*, Deuxième partie : Note d'orientation pour l'évaluation participative
http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Portals/1/cluster%20approach%20page/clusters%20pages/Protection/IDP/Final%20French_26.5.08_with%20pictures.pdf
- ⇒ ReliefWeb – Portail web visant à faciliter l'échange d'informations pour les organisations humanitaires :
<http://www.reliefweb.int>
- ⇒ Portail web One Response d'OCHA qui fournit des informations sur tous les clusters et toutes les catastrophes :
<http://onerresponse.info/AboutUs/Pages/About%20Us.aspx>
- ⇒ OCHA Le site du Centre d'information humanitaire (CIH) soutient l'accès inter-organisations à des outils et services de gestion de l'information au niveau national et mondial :
<http://www.humanitarianinfo.org/>
- ⇒ IRIN : site web de nouvelles et d'analyses humanitaires :
<http://www.irinnews.org/fr/>

6.2 Préparation avant la crise pour les évaluations conjointes de besoins

6.2.1 Préparation du Cluster Éducation

Le Coordinateur peut prendre des mesures importantes, avant qu'une urgence d'apparition soudaine se déclare ou qu'une urgence chronique existante se détériore, pour préparer le *cluster* aux exigences des évaluations conjointes rapides des besoins.

Avant même de se lancer dans le développement d'un système ou d'outils d'évaluation ou de commencer à collecter des données, il est important de s'assurer de l'engagement des partenaires de *cluster* existants et de trouver les ressources humaines et financières nécessaires.

- ✓ Obtenez l'adhésion des partenaires de *cluster* et d'acteurs clés d'autres secteurs/*clusters* pour mener les évaluations conjointes des besoins et mettre en place des évaluations coordonnées. Incluez la participation aux évaluations conjointes des besoins dans les termes de référence du *Cluster Éducation* (voir section 2.5).
- ✓ Identifiez des experts de l'évaluation des besoins et de la gestion de l'information et des connaissances parmi les partenaires du *cluster* ou auprès de sources externes comme OCHA, d'autres *clusters*, le secteur privé ou le bureau du *Cluster Éducation*. Si nécessaire, plaidez en faveur d'un soutien spécialisé en matière de gestion de l'information pour le *cluster* (voir section 5.2 pour obtenir des informations supplémentaires).
- ✓ Dirigez l'élaboration d'un plan pour l'évaluation des besoins par le *cluster*, en vous mettant d'accord sur le contenu, les méthodologies et les responsabilités et les procédures de collecte, d'analyse et d'utilisation des données. Décidez à quel niveau les données seront traitées et avec quelle fréquence par exemple, au niveau sous-national ou national, en permanence ou chaque semaine.
- ✓ Faites le bilan des pratiques d'évaluation des besoins existantes suite à des urgences précédentes dans le pays et cherchez à tirer des enseignements d'expériences passées.
- ✓ Développez les capacités d'évaluation des besoins des organisations membres du *cluster* et d'autres partenaires par le biais de la formation et du partage d'informations.

Données de lieux courants

Utiliser les noms des villages ou districts affectés peut porter à confusion et conduire à des erreurs en raison de différences dans l'orthographe, les frontières ou les noms de lieu. L'utilisation de P-codes ou de coordonnées GPS peut permettre de résoudre ces problèmes à condition que les partenaires du *cluster* soient convenablement informés sur la façon de les utiliser.

Pour des conseils sur la façon d'utiliser les P-codes, voir les « Ressources supplémentaires » ci-dessous.

6.2.2 Convenir de normes et d'outils communs

En utilisant des ensembles de données, des normes et indicateurs communs, vous harmoniserez autant que possible les évaluations de besoins, le suivi et la communication d'informations entre les gouvernements, OCHA et les différents *clusters*. De plus, au sein des *clusters* individuels, les données peuvent être facilement rassemblées, analysées et diffusées pour fournir à toutes les parties prenantes des informations utiles. Réfléchissez aux variables communes qui pourront être utilisées pour permettre le traitement et la comparaison des données, par ex. emplacements géographiques, P-codes, sexe, âge, source de données.

Les normes minimales du Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) (voir section 3.1.3) fournissent les bases pour se mettre d'accord sur les normes et indicateurs d'avant la crise en matière d'éducation à appliquer dans une situation d'urgence. Dans la mesure du possible, il est important de se servir des normes nationales pour maximiser la pertinence et la durabilité des systèmes et des outils et faciliter l'utilisation continue des données, informations et connaissances ainsi produites.

Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation

Cette boîte à outils offre une plateforme commune pour des évaluations conjointes rapides et complètes des besoins en matière d'éducation. Elle se sert des normes minimales de l'INEE en tant que cadre directeur pour s'assurer que le processus d'évaluation des besoins tient compte de tous les aspects de l'éducation dans les situations d'urgence.

Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation

Première partie : elle fournit des **recommandations progressives** sur la conception, la planification et la mise en œuvre d'évaluations conjointes rapides et complètes des besoins d'éducation.

Deuxième partie : elle propose trois **modules pour guider la collecte des données**. Chaque module présente des « domaines » critiques (voir section 6.3.2) que le Coordinateur et les partenaires du cluster doivent prendre en compte pour concevoir et mener une évaluation conjointe et un suivi continu des besoins d'éducation. Pour chaque domaine, des questions d'évaluations sont proposées et des indicateurs sont suggérés ainsi que d'éventuelles sources de données primaires et secondaires.

Troisième partie : elle fournit une série d'**outils et modèles** qui peuvent être facilement adaptés pour soutenir une évaluation conjointe de besoins ou réaliser un suivi et un bilan du processus d'évaluation.

Quatrième partie : elle fournit des **notes et références supplémentaires** et se rapporte à d'autres outils d'évaluation de pratiques exemplaires.

Cependant, il est important que le Coordinateur et les partenaires du *cluster* prennent le temps d'examiner l'outil et de l'adapter pour répondre aux besoins d'un contexte spécifique. En effet, si la boîte à outils est utilisée telle quelle, afin de rassembler des données au plus vite, vous risquerez de passer à côté de questions ou préoccupations vitales qui auraient pu être intégrées si vous aviez pris le temps de réfléchir ensemble et d'adapter l'outil.

Même en tenant compte de la nécessité de l'adapter ou lorsqu'un outil d'évaluation des besoins préexistant a été sélectionné, la boîte à outils fournira quand même une base utile pour dialoguer et se mettre d'accord avec les partenaires du *cluster* sur les questions d'évaluation à inclure, exclure, adapter ou remplacer selon le contexte du pays et de l'urgence.

De même, quel que soit l'outil sélectionné, les équipes d'évaluation sur le terrain devront être entièrement informées sur l'utilisation des outils afin de s'assurer que tout le monde a bien compris les questions posées et comment recueillir et communiquer les données (voir section 6.3.2 pour des conseils supplémentaires sur les équipes d'évaluation sur le terrain).

6.2.3 Accord sur les données d'avant la crise

Préparation des données

Définition : La **préparation des données** fait référence à un ensemble minimum de normes d'information, d'outils, de sources, d'acteurs et de forums qui sont en place pour permettre une gestion de l'information efficace et immédiate en cas d'urgence.³⁵ Elle permet au *cluster* et à ses partenaires de commencer à gérer et à utiliser les informations de manière efficace et coordonnée dès qu'une urgence se déclare.

Souvent, les pays qui ont des urgences en cours auront déjà un certain niveau de préparation des données mais une telle préparation est capitale dans les pays sujets aux catastrophes naturelles ou dans lesquels de futures crises sont extrêmement probables. Les systèmes et outils de gestion de l'information développés au cours d'une urgence peuvent également contribuer à améliorer la préparation des données pour toute catastrophe future.

Le degré de préparation des données a un impact direct sur l'efficacité des évaluations conjointes rapides des besoins car elles s'appuient sur des données de référence d'avant et pendant la crise convenues ainsi que des outils et normes d'évaluation en commun.

Recueillir des données antérieures à la crise

Types de données

Données antérieures à la crise – évaluent la situation ou les conditions « normales » avant l'urgence.

Données pendant la crise – évaluent la situation et les conditions à différentes étapes de l'urgence. Les données de référence sur la situation pendant la crise facilitent le suivi de l'évolution de la situation d'urgence et des progrès, changements et impact de l'intervention dans le domaine de l'éducation.

Données secondaires – il s'agit de données rassemblées à partir de sources secondaires y compris des évaluations et rapports réalisés par des tiers ou des témoignages de ceux qui ont vu la zone affectée.

suite

³⁵ IASC *Humanitarian Early Warning System Contingency Planning Toolkit, Data Preparedness* (Boîte à outils humanitaire pour la planification des mesures d'urgence du système d'alerte précoce), PowerPoint, sans date

Types de données suite

Les données secondaires peuvent inclure des données précédant la crise ou pendant la crise et cette collecte de données peut débiter immédiatement. La plupart des données secondaires sont rassemblées au niveau mondial et national et proviennent essentiellement de sources gouvernementales, onusiennes ou d'ONG basées dans le pays.

Il est important d'enregistrer des métadonnées (des données sur les données) en rapport avec les données secondaires, y compris qui (leur source), quoi, où, quand, comment, les unités de mesure, leur fiabilité et les autorisations.

Données primaires – ce sont des données collectées directement auprès des populations affectées par l'urgence ou dans des zones affectées et qui utilisent diverses méthodes y compris mais sans s'y limiter, des enquêtes, l'observation, des groupes témoin et la consultation avec des informateurs clés. Les données primaires peuvent inclure des données avant et pendant la crise, basées sur les connaissances locales de la situation avant et après l'urgence.

On a un meilleur contrôle sur la qualité et l'importance des données primaires ; cependant, elles sont souvent plus difficiles et plus longues à obtenir.

Les données antérieures à la crise permettent de faire une comparaison entre la situation d'urgence et les conditions précédant l'urgence, par exemple, les niveaux de santé et d'accès à l'éducation dans la population avant l'urgence. Elles permettent de plus de faire des comparaisons entre le contexte du pays (avant la crise) et d'autres pays où ont eu lieu des situations d'urgence similaires.

Le **rôle du Coordinateur** consiste à coordonner la collecte et la gestion des données fondamentales antérieures à la crise et à faciliter un processus d'analyse approfondi pour guider les mesures de planification d'urgence et de préparation. Cela consistera entre autres à intégrer les informations tirées des données de l'outil « Qui fait Quoi, Où » (3W) et de la cartographie des capacités entreprise avec le *cluster* pendant les opérations « normales » c'est-à-dire avant l'urgence (voir section 6.5 pour obtenir des détails sur la cartographie des capacités).

Il y a deux « **types** » de **données avant-crise** qui sont pertinentes pour le *cluster*. Tout d'abord les données génériques qui concernent tous les *clusters* et sont normalement fournies par le gouvernement, le coordinateur humanitaire/coordonateur résident ou OCHA. Il s'agit par exemple des P-codes et des données démographiques. Le deuxième type a trait aux données concernant spécifiquement l'éducation comme par exemple les taux d'inscription, les taux de fréquentation et la perception de la sécurité sur le chemin de l'école. Une liste complète des données d'avant-crise qui pourraient être pertinentes est fournie à l'outil 7 *Boîte à outils sur l'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation*.

Les principales **sources de données secondaires antérieures à la crise**, illustrées au tableau ci-dessous sont des données fournies par les systèmes d'information de la gestion de l'éducation (SIGE) et les services de l'éducation sur les écoles, les agences statistiques nationales et d'autres bases de données nationales, régionales et globales comme DevInfo. De plus, des données sur la situation d'avant la crise pourront déjà avoir été compilées par l'outil d'évaluation de la capacité et de préparation du *Cluster Éducation* (voir section 6.5 pour plus de détails). Des sites web utiles pour les données sur la situation d'avant-crise sont fournis dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Tableau type pour compiler des données sur la situation d'avant-crise à partir de plusieurs sources

Indicateur	Sources onusiennes				Sources gouvernementales				Sources d'ONG		Autre	
	Dev Info		UNESCO		Agence nationale des statistiques		SIGE					
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Taux d'inscription (m/f)												
Taux de fréquentation (m/f)												

Analyse des données sur la situation d'avant la crise et accord sur les données de référence et les indicateurs d'avant la crise

Les partenaires du *cluster* doivent se mettre d'accord sur les données de référence et les indicateurs d'avant la crise afin d'évaluer les conditions et normes minimales que l'intervention humanitaire devrait chercher à restaurer. Ils devraient fournir :

- l'évaluation immédiate de la nature et de l'ampleur de l'urgence
- l'identification d'objectifs et d'indicateurs appropriés, y compris des indicateurs substitutifs
- une comparaison avec des contextes nationaux similaires ou des urgences similaires.

Une matrice, comme le modèle ci-dessus, peut être utilisée pour aider l'analyse des données d'avant la crise et pour choisir les références et indicateurs appropriés. En utilisant une analyse statistique ou des valeurs moyennes (médianes), il est possible de convenir et d'adopter des mesures pour chaque norme, par exemple, un taux de base de fréquentation de l'école primaire avant la crise de 75 % pour les garçons et de 52 % pour les filles.

Dans certains contextes, il pourra être difficile d'obtenir ces données de référence, par exemple dans les situations qui impliquent des réfugiés lorsque la population concernée provient d'un autre pays ; dans ces cas-là, il pourra être impossible d'obtenir des données sur leur situation avant la crise.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

 OCHA, *What are P-codes? (Que sont les P-codes?)*

Cartographie en ligne et conseils fournis pour le SIG :

- ⇒ Centre des cartes de secours pour des cartes de profil humanitaire et d'emplacements géographiques :
<http://www.reliefweb.int/rw/rwb.nsf/doc/14?OpenForm>
- ⇒ GeoNet – accès à des données spatiales intégrées pour n'importe quel emplacement (cartes interactives, ensemble de données SIG, imagerie par satellite) :
<http://geonetwork.unocha.org/geonetwork/srv/fr/main.home>

Sources de données secondaires en ligne :

- ⇒ Objectifs du millénaire pour le développement et autres indicateurs du secteur
<http://www.devinform.info/emergencyinfo/>

- ⇒ Base de données de la banque mondiale sur les statistiques en matière d'éducation :
<http://www.worldbank.org/education/edstats>
- ⇒ Indicateurs de l'UNICEF sur la survie, le développement, la protection et l'éducation des enfants :
<http://www.unicef.org/french/>
- ⇒ Institut de statistique de l'UNESCO :
http://www.uis.unesco.org/ev_fr.php?ID=3753_201&ID2=DO_TOPIC
- ⇒ The Education Policy and Data Center (EPDC) :
<http://epdc.org/>

6.3 Évaluation rapide des besoins en matière d'éducation et des questions transversales

6.3.1 Évaluations conjointes rapides des besoins

Objectif :

Les évaluations conjointes rapides des besoins génèrent des informations de base qui servent à la prise de décision et à l'établissement de priorités dans l'intervention initiale (1–2 mois) après une crise. Les évaluations rapides des besoins visent à fournir des informations pour répondre aux questions suivantes :

- ✓ **Que s'est-il passé ?** Décrire le type d'urgence.
- ✓ **Où cela s'est-il passé ?** Les zones géographiques touchées par la catastrophe et leurs conditions environnementales.
- ✓ **Quilqu'est-ce qui a été affecté ?** Quels sont les segments les plus vulnérables de la population qui devraient être aidés en premier ?
- ✓ **Quel a été l'impact ?** Le nombre de personnes affectées et leurs caractéristiques démographiques. Comment sont-elles touchées ?
- ✓ **Quelles ressources existent déjà ?** Quelles ressources et capacités sont présentes dans le pays et les zones affectées ? Comment ont-elles été affectées ?
- ✓ **Quels sont les besoins, les lacunes et les priorités humanitaires ?** Quels besoins humanitaires n'ont pas encore été satisfaits ? Quelles sont les lacunes ? Quelles sont les priorités pour l'aide humanitaire ?
- ✓ **Doit-on intervenir et comment ?** Faire des recommandations qui définissent et établissent les priorités d'action et les ressources nécessaires pour une intervention immédiate.

Quand ?

Généralement au cours des premières 72 heures à deux semaines après le début de l'urgence. Les résultats initiaux des évaluations conjointes rapides des besoins seront utilisés dans le **Flash Appeal**, émis entre sept et dix jours après le début de l'urgence (voir section 8.2).

Pour une évaluation rapide multi-clusters/sectorielles des besoins :

La disponibilité, la capacité et la nécessité d'agir rapidement définissent souvent la composition des équipes d'évaluation multi-clusters/sectorielles, généralement dirigées par le coordinateur humanitaire/résident et OCHA. Le *cluster* doit **identifier un représentant de l'éducation** pour participer à la conception des outils d'évaluation multi-sectoriels et à l'analyse des données.

Le représentant choisi doit être expérimenté, se consacrer exclusivement à cette tâche et bénéficier si possible d'un soutien et d'une formation. Le petit guide Boîte à outils sur l'évaluation conjointe des besoins du *Cluster Éducation* sera une ressource utile pour guider ce processus.

6.3.2 Mesures clés à prendre dans les évaluations conjointes rapides des besoins d'éducation

1. Planifier et organiser l'évaluation

Se mettre d'accord sur la portée et la conception de l'évaluation (1–2 jours)

Constituer et former les équipes d'évaluation (1–3 jours)

2. Réaliser l'évaluation sur le terrain (2–3 jours)

3. Analyser les données d'évaluation (1–2 jours)

4. Utiliser les résultats de l'évaluation (continu)

Étape I. Planifier et organiser l'évaluation

a) Se mettre d'accord sur la portée et la conception de l'évaluation (1–2 jours)

Définir l'objectif et la portée de l'évaluation des besoins

Tenir compte des éléments suivants :

- le contexte de l'urgence, l'étendue des dommages et les considérations de sécurité et d'accès
- le calendrier, la couverture géographique (zone d'impact), les conditions météorologiques
- la logistique, la capacité et les ressources disponibles (humaines et financières)
- le format et les méthodologies de l'évaluation, les plans d'OCHA et d'autres *clusters*.

Définir les besoins en matière d'information

Les types d'informations nécessaires se divisent en quatre grandes catégories :

Les catégories d'informations humanitaires ³⁶	
Prise de conscience situationnelle :	Opérationnelle/programmatische :
<p>Des informations à jour sur la situation sur le terrain et les conditions, besoins et emplacements des populations affectées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la situation humanitaire ? • Quels sont les indicateurs de gravité ? • Combien de personnes sont affectées, qui sont-elles et où se trouvent-elles ? • Quelles sont les conditions et besoins des populations affectées ? • Quelle est l'évaluation des dommages aux infrastructures, par ex. écoles, routes ? • Quelle est la situation en matière de sécurité ? 	<p>Des informations à jour sont requises pour planifier et mettre en œuvre l'intervention du <i>cluster</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les considérations logistiques et qui dispose de la capacité logistique ? • Qui fait quoi, où (3W) ? • Comment l'intervention du gouvernement hôte peut-elle être soutenue ? • Quels sont les besoins de ressources des partenaires du <i>cluster</i> ? • Quelles capacités et ressources sont disponibles parmi les partenaires du <i>cluster</i> et les populations affectées pour soutenir l'intervention en matière d'éducation, par ex. kits scolaires, experts de l'éducation dans les situations d'urgence, enseignants ?

suite

³⁶ Adapté du *Cluster Éducation mondial (2009) Draft KM Strategy, Annexe B*

Les catégories d'informations humanitaires suite	
Contexte :	Analyse :
<p>Les informations les plus récentes sur l'histoire, la géographie, la population, la politique, l'économie, les infrastructures, l'organisation sociale et la culture du pays. Des données de référence pour comparer la situation d'urgence aux conditions précédentes normales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les données concernant la population sont-elles ventilées (par emplacement, sexe, ethnicité, religion, âge y compris âge scolaire) ? • Quelle est la géographie de la zone ? • Quelles catastrophes et quels dangers prédominants cette zone a-t-elle connus ? • Quels sont les indicateurs de référence annuels en matière de santé les plus récents ? • Quels sont les indicateurs économiques annuels ? • Quelles données SIGE existent, par ex. taux d'inscription, indice de parité entre les genres et nombre d'écoles ? 	<p>Interprétation des informations dans leur contexte et en rapport avec d'autres informations thématiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les causes et les facteurs contributifs de l'urgence ? • Quels facteurs font obstacle à la fourniture de l'aide ? (insécurité, inaccessibilité, ingérence du gouvernement) • Comment les organisations internationales sont-elles acceptées et l'aide a-t-elle été efficace dans le passé ? • Quels sont les futurs impacts potentiels de l'urgence ? • Quelles sont les possibilités d'action et les recommandations en la matière ?

- ✓ Limitez les informations que vous souhaitez collecter aux plus essentielles en vérifiant :
- qu'elles sont **pertinentes** à la prise de décision du *cluster*.
 - qu'elles **correspondent** aux évaluations/indicateurs standard utilisés par le gouvernement et OCHA pour faciliter la coordination inter-*cluster*.
 - **qu'elles ne font pas double emploi** avec des informations collectées par d'autres organisations/*clusters*.
 - qu'elles peuvent être **recueillies par un non-spécialiste**, autrement dit, supprimer les questions techniques qui devraient être posées par un spécialiste de l'éducation

- qu'elles sont **rapides**. On recommande un maximum de 10 questions pour une évaluation conjointe rapide des besoins d'éducation et 3–5 pour une évaluation des besoins multisectorielle.
 - qu'elles peuvent être **recueillies et communiquées aux niveaux** de la communauté/des écoles ou des lieux d'enseignement. Les informations au niveau individuel doivent être aussi succinctes que possible.
 - qu'elles tiennent compte des **thèmes transversaux prioritaires**.
 - qu'elles peuvent être **facilement compilées** sous forme de résultats qualitatifs ou quantitatifs.
- ✓ Réexaminez les données secondaires sur la situation avant et pendant la crise. Cela vous permettra d'identifier les zones et groupes les plus affectés et les principales informations manquantes que vous devrez tenter d'obtenir pendant l'évaluation rapide des besoins.
 - ✓ Utilisez la **Matrice des besoins d'informations sur l'éducation** (voir tableau ci-dessous) au sein de la *Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation* pour identifier les grandes questions qui doivent être prises en compte. Pour chaque question ou domaine, la boîte à outils fournit des questions d'évaluation type, des indicateurs et des exemples d'outils de collecte des données à adapter et à utiliser.
 - ✓ Adaptez ou élaborer un outil approprié d'évaluation conjointe rapide des besoins en vous basant sur les conseils de la *Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation*, le pays et le contexte de l'urgence ainsi que les besoins d'informations spécifiques convenus au sein du *cluster*. Voir la section 6.2.2 pour obtenir plus de détails sur cette boîte à outils.
 - ✓ Décidez la/les langue(s) à utiliser pour les outils d'évaluation, la collecte des données par les membres de l'équipe d'évaluation sur le terrain, la communication des données.
 - ✓ Considérez la nécessité d'organiser des évaluations spécialisées, par exemple, pour évaluer les dommages subis par les bâtiments scolaires et la nécessité de les remettre en état. Développez/adaptez des questions/lignes directrices pour les évaluations qui peuvent être utilisées par des non-spécialistes avec l'aide d'experts externes. Voir l'outil d'évaluation rapide inter-organisations d'OCHA pour l'Irak inclus dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section, qui peut être adapté pour évaluer l'état de bâtiments scolaires.

Résumé de la matrice des besoins d'informations sur l'éducation

Domaines clés ³⁷	Domaines transversaux	Domaines inter-clusters
<ul style="list-style-type: none"> • Accès et environnement d'étude • Enseignement et apprentissage • Professeurs et autre personnel enseignant • Politique et coordination en matière d'éducation • Participation communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Genre • Protection de l'enfant/ Psychosocial • Soins et développement de la petite enfance • Les jeunes • Droits • Éducation inclusive • VIH et SIDA • Atténuation des conflits • Réduction des risques de catastrophes 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection/Protection de l'enfant • Eau, assainissement et hygiène • Santé • Hébergement • Coordination de camp et gestion de camp • Relèvement précoce

Sélectionnez les sites d'évaluation et les sources de données

Les critères suivants peuvent être considérés pour sélectionner un éventail approprié de sites pour réaliser l'évaluation et la comparaison des besoins :

- les emplacements perçus comme ayant les plus grands besoins (prévoyez deux-tiers à trois-quarts de sites d'évaluation dans cette catégorie)
- les emplacements présentant des besoins moyens
- les emplacements non touchés (prévoyez 10 % de sites d'évaluation dans cette catégorie) afin d'avoir un point de comparaison au cas où les informations secondaires seraient considérées comme insuffisantes
- un éventail d'emplacements représentatifs des différents groupes affectés, par exemple, les pasteurs, les agriculteurs, les citadins, les personnes déplacées internes (PDI), les réfugiés, les communautés d'accueil
- une orientation sur les zones sous-évaluées.

Il est préférable que les chefs d'équipe chargés des évaluations décident dans le détail de la sélection des sites une fois qu'ils sont sur le terrain, en fonction des résultats initiaux.

³⁷ Les domaines clés sont tirés des normes minimales de l'INEE pour l'éducation en situations d'urgence, les crises chroniques et la reconstruction précoce.

Développez les plans de travail sur le terrain pour les évaluations conjointes rapides des besoins

Il est utile d'avoir un plan de travail sur le terrain pour définir les besoins en matière de ressources, faciliter la coordination et assigner les responsabilités pour les tâches pratiques à effectuer dans le cadre d'un exercice d'évaluation conjointe rapide, entre autres :

- affecter des équipes d'évaluation à des emplacements spécifiques
- spécifier des sites individuels, par exemple, emplacement, coordonnées GPS et calendrier des visites
- décider des modes de transport, la durée prévue, et le temps passé sur le terrain à chaque emplacement
- se mettre d'accord sur la fréquence et la façon de communiquer les données
- prendre des dispositions et prévoir des équipements pour manger, boire et dormir
- déterminer les questions d'accès, de sécurité et les dispositions en matière de communication
- considérer les capacités informatiques, l'accès à l'internet, la couverture de la téléphonie mobile, les obstacles linguistiques et les besoins en matière de traduction et d'interprétation.

b) Constituer et former les équipes d'évaluation conjointe rapide des besoins (1–3 jours)

Des équipes de terrain, un chef d'équipe et deux à quatre membres doivent être prévus et formés pour réaliser la collecte des données et l'analyse initiale pour chaque site à évaluer. Pour favoriser l'adhésion inter-organisations, il sera important que le plus grand nombre de parties prenantes de l'éducation soient représentées. En règle générale, une équipe d'évaluation conjointe rapide des besoins d'éducation comprendra quelques-uns ou l'ensemble des membres suivants :

- de(s) coordinateurs (de l'UNICEF, Save the Children et autres organisations responsables du *cluster* désignées)
- un représentant du gouvernement
- des représentants d'ONG (nationales et internationales si possible)
- des représentants d'agences onusiennes travaillant dans l'éducation
- un spécialiste de la gestion/de l'évaluation des connaissances.

Les compétences et connaissances exigées de l'équipe sont les suivantes :

- une expertise ou expérience au sein des autorités de l'éducation
- la connaissance de la zone affectée (par ex. typologie, géographie)
- des connaissances de la langue locale
- des connaissances sur les risques de sécurité

- de bonnes compétences de communication et interpersonnelles
- l'expérience de la collecte rapide des données (cruciale dans la première phase)
- des compétences de gestion de l'information (la capacité de recueillir, traiter et gérer l'information)
- une bonne organisation et orientation
- une composition homme/femme équilibrée afin d'assurer un accès équilibré aux hommes et aux femmes et une bonne compréhension des questions liées au genre dans l'évaluation des besoins
- une vaste expertise du secteur et expérience préalable des urgences, âge, représentativité des organisations
- bonne compréhension de l'importance des thèmes transversaux fondamentaux, comme : le genre ; la réduction du risque de catastrophe ; la prévention des conflits et le VIH et SIDA.

Étape 2. Réaliser l'évaluation sur le terrain

a) Collecte de données primaires

Le plus souvent, les évaluations conjointes rapides des besoins sont réalisées dans des délais extrêmement serrés, avec une accessibilité limitée aux sites et populations affectés et dans des conditions instables qui évoluent rapidement sur le terrain et impliquent souvent des déplacements de population.

En raison de ces obstacles, les évaluations rapides des besoins consistent souvent en une évaluation quantitative au niveau communautaire, à laquelle viennent s'ajouter des données sur les ménages provenant de sources secondaires comme l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, le gouvernement, les partenaires de *cluster* et d'autres *clusters*.

Comment obtenir des données du niveau sous-national au niveau national aussi rapidement que possible

Utilisez des téléphones portables, SMS ou des ordinateurs de poche pour collecter et analyser plus facilement les données au moment voulu. Les équipes d'évaluation sur le terrain peuvent alors se concentrer sur la collecte des données et le coordinateur et les partenaires du *cluster* peuvent élargir leur capacité d'analyse des données en partageant les responsabilités.

Pour les évaluations quantitatives au niveau de la communauté, les méthodes d'évaluation et sources suivantes sont recommandées :

Méthode de l'échantillonnage	Méthodes de collecte de données	Sources
Échantillonnage ciblé : Sélectionnez des lieux et des informateurs représentatifs sur la base de critères définis et/ou du jugement des équipes d'évaluation	Entretiens avec des informateurs clés Observations	Leaders communautaires, responsables de l'éducation locaux, directeurs d'écoles, enseignants et représentants d'organisations actives Sites affectés et écoles/ lieux d'enseignement

Ces méthodologies peuvent également être complétées par des discussions avec des groupes témoins qui permettront de réduire l'ampleur de l'enquête d'évaluation de la façon suivante :

- en obtenant des données qualitatives
- en évaluant les informations au niveau du ménage
- en vérifiant les données quantitatives
- en permettant aux sondés de faire part de leurs sentiments, opinions et intentions inspirant de ce fait d'autres stratégies d'action immédiate.

b) Gestion de la qualité de la collecte des données

Le Coordinateur a la responsabilité globale de s'assurer que le processus de collecte de données bénéficie d'un soutien et d'une supervision appropriés et de contrôler les procédures visant à examiner et à s'assurer de la qualité des données collectées. Au cas où le Coordinateur ferait partie d'une équipe d'évaluation sur le terrain et tout particulièrement s'il y a plusieurs équipes, un autre membre du *cluster* au niveau national devra se charger de ce rôle de coordination global.

La liste suivante fournit quelques exemples de bonnes pratiques en matière de collecte de données :

Consentement éclairé : communiquez des informations complètes aux personnes interrogées sur le type de données que vous cherchez à obtenir, pourquoi et comment elles seront utilisées. Donnez la possibilité aux sondés de ne pas participer à l'évaluation ou de donner des réponses individuelles.

Sensibilité : renseignez-vous par avance et respectez les sensibilités en matière de genre (par ex. la nécessité d'avoir des enquêteurs du même sexe), les vulnérabilités ou d'autres pratiques culturelles spécifiques. Testez les questions à l'avance avec des membres de la communauté et offrez des conseils pendant la formation sur la façon de collecter des données primaires dans des environnements sensibles, par exemple, auprès des populations affectées par les conflits. Respectez en permanence la vie privée et la confidentialité des personnes interrogées.

Cohérence : utilisez les outils, normes et indicateurs convenus pour collecter et enregistrer des données afin de garantir la cohérence et de faciliter la comparaison entre les données.

Ouverture : attendez-vous à ce que vos hypothèses sur la situation soient remises en question et soyez ouvert aux opinions contradictoires. Essayez d'identifier les questions les plus importantes pour les personnes affectées par la situation d'urgence.

Documentation : enregistrez vos observations, questions, réflexions ou les points qui nécessitent des éclaircissements sous forme de notes qui seront jointes à l'outil d'enquête d'évaluation officiel. Effectuez un débriefing quotidien des membres de l'équipe d'évaluation sur le terrain afin de noter et de solutionner tout problème rencontré et de recentrer les activités pour le jour suivant.

Procédures d'action urgente : donnez aux équipes d'évaluation sur le terrain des lignes directrices claires sur ce qu'elles doivent faire si elles sont confrontées à une situation imprévue, par exemple, en cas de désarroi d'un sondé ou si toute partie de l'enquête ou de l'activité d'évaluation engendre des désordres. L'outil 8 de la Boîte à outils pour l'évaluation conjointe des besoins dans le domaine de l'éducation comprend un exemple de « Rapport d'action urgente ».

Défis rencontrés lors de la collecte de données	Stratégies suggérées pour y remédier
Trop de données secondaires disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réexaminez ce qui a été convenu au niveau des informations dont vous avez besoin. Le cas échéant, limitez la quantité d'informations. ✓ Examinez les données en fonction des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <i>Importance</i> – classez les données en fonction des sources/emplacements les plus pertinents pour le <i>cluster</i>. <i>Actualité</i> – privilégiez les données les plus récentes. <i>Qualité</i> – recherchez des preuves de fiabilité dans le processus de collecte des données, par exemple, vérification, référencement, traçabilité des données.
Pas de données secondaires disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efforcez-vous de faire davantage d'évaluations en collaboration avec le gouvernement et d'autres <i>clusters</i>. ✓ Aidez les autres à faire leurs évaluations et tentez de faciliter l'intégration de préoccupations clés en matière d'éducation dans d'autres exercices d'évaluation conjointe des besoins. ✓ Élargissez la portée de la collecte des données primaires pour inclure des emplacements/groupes supplémentaires et minimiser les risques de parti-pris. ✓ Élargissez le processus de collecte des données primaires pour inclure des sources supplémentaires et permettre la vérification et la triangulation des données. ✓ Aidez les organisations gouvernementales et nationales/locales à gérer et à analyser les données et informations dont elles disposent.
Difficulté à accéder à des sources de données primaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efforcez-vous de faire davantage d'évaluations en collaboration avec le gouvernement et d'autres <i>clusters</i>. ✓ Aidez les autres à faire leurs évaluations et tentez de faciliter l'intégration de préoccupations clés en matière d'éducation dans d'autres exercices d'évaluation conjointe des besoins. ✓ Réexaminez les besoins d'information pour optimiser les données/informations qui peuvent être obtenues par le biais de sources secondaires. ✓ Identifiez de manière stratégique les sources/sites pour la collecte des données primaires en vous basant sur les informations qui ne peuvent être obtenues que par des sources primaires.

suite

Défis rencontrés lors de la collecte de données	Stratégies suggérées pour y remédier
Capacité limitée de traitement et d'analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demandez ce dont vous avez besoin, par exemple, des statistiques résumées plutôt que des données brutes. ✓ Minimisez les unités d'évaluation, par ex. limitez-vous au niveau de l'école/de la communauté. ✓ Réduisez le volume des données à analyser en limitant le nombre de questions de l'évaluation et en adoptant la technique des discussions de groupes témoins. ✓ Considérez la possibilité d'externaliser et optimisez la collaboration avec le gouvernement, OCHA et d'autres clusters pour obtenir leur aide.

Étape 3. Analyse des données d'évaluation

Comme il est précisé dans le cycle de gestion de l'information, ce n'est que lorsque **les données sont analysées** qu'elles **deviennent des informations utiles** pour guider la prise de décision et l'action dans les situations d'urgence. Cependant, il peut y avoir une tendance à se concentrer sur la collecte des données – en quantité excessive – aux dépens d'une analyse gérable et réalisée au bon moment.

a) *Triangulation et recoupement des données*

Caractéristiques des données fiables

- triangulées (les données sont vérifiées à partir de trois sources différentes)
- elles utilisent les mêmes unités de mesure
- elles sont traçables
- l'évaluateur et la source des données sont neutres
- elles sont à jour
- les questions de l'enquête sont impartiales.

Comparez et vérifiez les résultats importants et identifiez et résolvez toute contradiction significative entre :

- les sources, par exemple, en comparant des informations fournies par différentes personnes et des données primaires avec des informations secondaires
- les méthodes, par exemple, en comparant les observations faites sur le terrain avec des informations fournies par des informateurs clés
- les collecteurs de données, par exemple, en parlant des résultats avec des membres d'autres *clusters* qui évaluent les mêmes sites.

Au sein du *cluster*, il sera parfois possible d'assigner la responsabilité de la vérification des données provenant de lieux différents entre les partenaires du *cluster*.

b) Compilation et résumé des données

Produisez des informations gérables qui pourront être analysées rapidement.

Les données d'évaluation doivent être résumées :

au niveau des sites pour identifier les besoins et questions clés en matière d'éducation pertinents à un lieu particulier

entre les sites, pour définir les sites prioritaires en matière d'intervention et l'échelle globale de l'intervention.

Des données quantitatives, tirées par exemple de questionnaires distribués dans les écoles ou d'entretiens avec des informateurs clés, pourront être compilées en utilisant des feuilles de pointage ou des tableaux récapitulatifs. Des matrices d'analyse des données qualitatives peuvent être utilisées pour compiler des dates de récits, par exemple, suite aux discussions avec des groupes témoins. Vous trouverez des exemples de ces outils dans la *Boîte à outils pour l'évaluation conjointe des besoins du Cluster Éducation*.

L'importance de la standardisation

Il sera impossible de compiler des données sans unités de mesure, terminologies, normes et indicateurs standard.

Un exercice de formation utile consiste à demander aux participants de compiler les données de 3–4 formulaires d'évaluation lorsque différentes unités de mesure (par ex. au niveau du foyer et de l'école) et différentes définitions de l'enfant (par ex. 0–12, 6–12, 6–18) ont été utilisées.

c) Analyse des données

Trois types d'analyse sont suggérés afin de planifier, coordonner et mener efficacement un plaidoyer en faveur d'une intervention dans le domaine de l'éducation.

Type d'analyse	Objectifs	Méthodologie
Analyse des besoins	Définir quel impact l'urgence a eu sur l'éducation et les lieux et groupes de population les plus gravement touchés	<p>Comparez des données de référence en temps de crise et des données comparables avant la crise pour définir les domaines d'éducation, les questions et/ou les indicateurs qui ont été affectés le plus négativement. En cas d'urgences chroniques, une telle comparaison pourra ne pas être pertinente ou envisageable.</p> <p>Utilisez un système de pondération convenu pour identifier les questions les plus critiques, par exemple, lorsque les enfants ou les jeunes risquent d'être blessés ou victimes d'attaques.</p> <p>Faites des comparaisons entre les sites pour définir les lieux et les groupes les plus gravement touchés, et le nombre de personnes impliquées.</p> <p>Utilisez un système de « feu tricolore » standard pour indiquer la gravité relative de l'impact de l'urgence sur différentes questions relatives à l'éducation, lieux et groupes affectés.</p>
Analyse des capacités	Déterminez les ressources et capacités existantes à la disposition des parties prenantes clés dans le domaine de l'éducation pour satisfaire les types et l'ampleur des besoins identifiés.	<p>Combinez les données sur les capacités du gouvernement, du partenaire de <i>cluster</i> et de la communauté sur la base de variables communes utilisées dans l'évaluation (par ex. lieu, questions relatives à l'éducation). Déterminez :</p> <ul style="list-style-type: none"> • où elles fonctionnent • le type de programme/d'activités, par exemple, liés à la matrice des besoins d'informations de l'INEE (présentée à la section 6.3.2) • le nombre de bénéficiaires • le niveau de ressources • les limites au niveau des capacités (par ex. manque de personnel ou de fonds).

Type d'analyse	Objectifs	Méthodologie
Analyse des lacunes	Identifiez les lacunes au niveau de la couverture géographique et les interventions prioritaires en matière d'éducation qui exigent une aide externe	À l'aide d'une matrice, comparez les besoins prioritaires identifiés avec la présence, les activités et les capacités existantes des partenaires du <i>cluster</i> . Lorsque les besoins prioritaires ne sont pas ou ne peuvent pas être satisfaits par les partenaires existants, mettez en exergue les domaines qui exigent des interventions supplémentaires.

L'analyse des données peut être réalisée par le biais de matrices ou d'une base de données relationnelle simple telle que les outils de collecte et de communication des données mis au point par le *cluster* WASH (eau, assainissement et hygiène). La méthodologie adoptée dépendra du volume et de la complexité des données rassemblées et de la capacité de gestion de l'information du gouvernement et du personnel et des partenaires du *cluster*.

Le Coordinateur et le gestionnaire de l'information/la personne de référence chargée de la gestion de l'information devront également décider de la meilleure façon de présenter les données. Cela pourra prendre la forme d'une analyse géographique, par exemple, en utilisant des systèmes d'information géographique (SIG) et des techniques de cartographie, des tableaux statistiques, des graphiques et chiffres ou un descriptif analytique.

Systèmes d'information géographique (SIG)

Les SIG sont un outil de soutien à un large éventail d'activités analytiques, comme les évaluations de dommages, l'analyse des écarts, les stratégies d'intervention et la planification d'urgence.

Lorsque des informations spatiales sont alliées à des données d'évaluation ou d'un suivi de situation, il est possible de produire des cartes, graphiques et images pratiques et complètes, qui révèlent rapidement la duplication, les lacunes, les risques et les priorités d'action. Cependant, cette technologie s'appuie sur une utilisation complète des coordonnées GPS et/ou des P-codes dans le cadre de la gestion de l'information du *cluster*.

Tout comme la collecte des données, les activités des SIG doivent être étroitement coordonnées avec OCHA et d'autres *clusters* pour minimiser la duplication et se conformer aux normes convenues sur les données mondiales et nationales.

d) Interprétation des résultats de l'évaluation

L'interprétation consiste à faire ressortir des informations et connaissances qui ne peuvent pas être facilement recueillies dans les formulaires d'évaluation, par exemple, juger quelles sont les questions prioritaires en se basant sur l'expérience précédente dans la même zone ou avec les mêmes communautés. Les rapports d'évaluation doivent clarifier quels résultats se basent sur les faits et l'observation et ceux qui se basent sur le jugement ou l'interprétation par les analystes.

L'interprétation des résultats d'évaluations doit être effectuée par des gens qui connaissent bien le contexte de l'urgence et qui ont une expérience de l'éducation dans les situations d'urgence.

Étape 4. Utiliser les résultats de l'évaluation des besoins

a) Enregistrer et partager les résultats de l'évaluation

L'un des principaux inconvénients des évaluations conjointes rapides des besoins est qu'au moment où les résultats sont publiés et partagés, la situation a déjà évolué et les données sont périmées. Il est possible d'atténuer cet inconvénient en identifiant au sein du *cluster* des partenaires capables d'aider le Coordinateur à rédiger le rapport. Pour plus de conseils sur la rédaction des rapports, voir la section 5.3.3.

Les résultats clés des évaluations doivent être enregistrés et communiqués dès qu'ils sont disponibles grâce aux types de rapports suivants :

Rapport	Quand	Objectif	Contenu clé
Rapports de terrain verbaux	Quotidien-nement pendant le travail sur le terrain ou lorsque des informations importantes sont identifiées	Permettre aux équipes nationales et à celles qui sont sur le terrain de communiquer afin de solutionner les problèmes sur le terrain et de guider les décisions initiales.	<ul style="list-style-type: none"> – Progrès et obstacles au travail sur le terrain – Résultats initiaux, y compris les actions urgentes requises
Rapport de site résumé	À la fin du travail sur le terrain à chaque site	Permettre le partage des résultats de l'évaluation au sein du <i>cluster</i> pour une analyse en temps réel et une réponse aux problèmes et priorités de chaque partie.	Pour chaque site : <ul style="list-style-type: none"> – données résumées – besoins prioritaires – interprétation des résultats – interventions recommandées
Exposé exécutif/ rapports résumés sur les évaluations	2–3 jours après avoir terminé la collecte des données	Fournir les informations préliminaires nécessaires à la prise de décision initiale sur la programmation, l'allocation de financement et le ciblage (par ex. dans le cadre des Flash Appeals)	2–3 pages sur : <ul style="list-style-type: none"> – l'impact de la crise sur les lieux d'enseignement et les groupes les plus affectés – interventions prioritaires

Nous recommandons les bonnes pratiques suivantes pour les rapports d'évaluation :

- ✓ Écrivez des rapports courts afin que les destinataires puissent les lire et y répondre rapidement.
- ✓ Présentez la méthodologie d'évaluation en mettant clairement en exergue les hypothèses et les restrictions.
- ✓ Assurez-vous que les recommandations sont spécifiques, justifiées et classées par ordre de priorité.
- ✓ Transmettez les résultats rapidement à un grand nombre de destinataires, entre autres le gouvernement, l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, les partenaires du *cluster*, OCHA, d'autres *clusters*, des *clusters* sous-nationaux et des communautés affectées et mettez-les à la disposition du public par le biais du courrier électronique, sous forme imprimée ou en ligne.
- ✓ Prévoyez le cas échéant de faire traduire les résultats.
- ✓ Vérifiez que la terminologie, les normes et les indicateurs sont utilisés de manière cohérente.
- ✓ Identifiez clairement la nature des rapports (par ex. version provisoire, approuvés), la source, la date, le nom du contact et le cas échéant une note concernant la responsabilité.

b) Utiliser les résultats de l'évaluation

Réfléchissez sur les résultats avec les partenaires du *cluster* pour :

- ✓ parvenir à un accord sur des recommandations prioritaires à inclure dans les appels
- ✓ guider la planification de l'intervention stratégique du *cluster*, en particulier en définissant les objectifs et indicateurs primordiaux du *cluster*
- ✓ identifier les actions à mettre en œuvre par les agences individuelles et d'autres *clusters*
- ✓ définir des points clés pour le plaidoyer concernant l'intervention en matière d'éducation
- ✓ identifier les informations manquantes à obtenir au cours d'autres évaluations.

c) Conserver et gérer les informations d'évaluation

Les plateformes web inter-organisations telles que OneResponse (voir la Section 5.3.2 pour plus d'informations) fournissent un mécanisme utile pour conserver et diffuser les informations des évaluations.

Cependant, dans la mesure du possible, le *cluster* devrait s'appuyer sur un Système d'information de la gestion de l'éducation (SIGE) ou similaire existant, afin de faciliter la continuité de l'accès et de l'utilisation au niveau local des informations et des produits conservés. Lorsqu'il n'y a pas de système SIGE en place, il faudra s'efforcer de faire participer une personne de référence du Ministère de l'éducation, au niveau le plus approprié, dès les premières étapes de la gestion de l'information, afin de développer les capacités locales et les systèmes de gestion de l'information locaux appropriés. Vous trouverez des conseils pour établir des liens avec un SIGE au Chapitre 34 du *Guidebook for planning education in emergencies and reconstruction (Guide pour planifier l'éducation dans les situations d'urgence et de reconstruction)* de l'UNESCO/IIEP, cité dans les « Ressources supplémentaires » ci-dessous.

Systèmes d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE)

Si possible, les données d'évaluation sur les situations d'urgence et les données d'un SIGE existant doivent être coordonnées. Cela permet aux autorités de l'éducation d'être informées, via le SIGE, des personnes affectées par l'urgence et de la manière dont elles sont affectées.

De même, ce processus qui consiste à se servir d'un système existant permettra de systématiser les données d'évaluation nécessaires en préparation d'urgences futures.

Tout nouveau système de gestion de l'information doit être développé pour faciliter la gestion des besoins d'éducation immédiats et une reconstruction et un développement à plus long terme du système d'éducation.

d) Mise à jour des informations d'évaluation

Il est essentiel que l'évaluation conjointe rapide des besoins ne soit pas considérée comme un événement unique mais fasse partie d'un processus continu de suivi et de communication des changements dans la situation d'urgence et de la nature des besoins et capacités en matière d'éducation. Le Coordinateur jouera un rôle clé pour s'assurer que ce processus continu est intégré dans la planification de l'intervention stratégique et les activités de planification de préparation et de réponse aux situations d'urgence au sein du *cluster*.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 Cluster Éducation (2009) *Joint Education Needs Assessment Toolkit (Boîte à outils d'évaluation conjointe des besoins en matière d'éducation)*
 - 📖 Cluster Éducation (2009) *Petit guide des évaluations rapides conjointes des besoins en matière d'éducation*
 - 📖 UNESCO IIEP (2006) *Guidebook for planning education in emergencies and reconstruction (Guide pour planifier l'éducation dans les situations d'urgence et de reconstruction)*, Chapitre 28 : « Assessment of needs and resources » (Évaluation des besoins et des ressources) ; Chapitre 34 : « Data collection and education management information systems » (Collecte des données et systèmes d'information de la gestion de l'éducation) (SIGE)
 - 📖 UNICEF (2006) *Education In Emergencies: A Resource Toolkit (L'éducation dans les situations d'urgence : une boîte à outils de ressources)*, Section 1.3 : Rapid Education Assessment (Évaluation rapide en matière d'éducation)
 - 📖 OCHA *Inter-agency rapid assessment form (Formulaire d'évaluation rapide inter-organisations)*, Irak
Fournit un modèle utile d'évaluation des dommages subis par les infrastructures scolaires, comme les bâtiments scolaires, par des spécialistes externes au secteur de la construction
- ⇒ Conseils pour l'utilisation d'Access ou d'Excel pour gérer vos données : <http://office.microsoft.com/fr-ca/excel-help/utilisation-d-access-ou-d-excel-pour-gerer-vos-donnees-HA001042918.aspx>

6.4 Évaluations conjointes complètes des besoins en matière d'éducation

Objectif :

Produire des informations et des analyses détaillées pour guider la planification et la coordination du redressement précoce en matière d'éducation (3–6 mois) et les priorités de financement. Les évaluations conjointes complètes des besoins en matière d'éducation doivent répondre à un éventail de questions plus large et plus approfondies que le petit nombre de questions posées lors d'une évaluation rapide des besoins. Une telle évaluation devrait également être menée avec plus de précision et utiliser des méthodes plus rigoureuses.

Quand ?

Au plus tôt un mois à compter du début de l'urgence ou selon les besoins, par exemple, pendant les crises chroniques.

- Dans le cas d'urgences d'apparition soudaine, les résultats initiaux des évaluations conjointes complètes des besoins en matière d'éducation doivent servir à réviser les Flash Appeals qui sont publiés quatre semaines après le début de l'urgence (voir section 8.2).
- Dans les urgences à grande échelle, les résultats détaillés doivent être utilisés pour servir de base aux processus d'appels globaux (CAP), qui sont lancés environ six mois après le début de l'urgence (Section 8.2).
- Dans le cas de crises chroniques, les évaluations conjointes complètes des besoins d'éducation doivent être avoir lieu si possible de manière à guider les plans d'action humanitaires communs (CHAP) qui sont compilés chaque année en novembre.

Mesures clés à prendre :

1. Se mettre d'accord sur la portée et la conception de l'évaluation (jusqu'à 7 jours)
2. Constituer et former les équipes d'évaluation (3–5 jours).
3. Collecter des données sur le terrain (7–10 jours).
4. Compiler et analyser les données (7–10 jours)
5. Enregistrer, communiquer et utiliser les résultats (au bout d'un mois).

La planification et la réalisation d'une évaluation conjointe complète des besoins d'éducation suivent le même processus qu'une évaluation rapide des besoins. Les principales différences entre les deux types d'évaluation sont les suivantes :

Portée : Les évaluations complètes peuvent porter sur un éventail plus vaste de questions portant sur l'éducation et de thèmes transversaux (voir le résumé de la « Matrice des besoins d'information » ci-dessus pour plus d'informations). Elles ont également tendance à couvrir un plus grand nombre de sites et de groupes que les évaluations rapides.

Approche : Les évaluations complètes des besoins d'éducation peuvent être conçues et menées conjointement par les partenaires du *cluster*. Cependant, en règle générale, les évaluations complètes consistent à coordonner la collecte et l'analyse de données réalisées par des organisations individuelles et à les organiser en un rapport cohérent.

Méthodes : Généralement, les évaluations complètes ne sont pas réalisées dans des délais aussi serrés et bénéficient d'une stabilité et d'une accessibilité relatives aux sites et aux groupes. Cela permet l'utilisation des méthodes d'échantillonnage et de collecte de données présentées ci-dessous, et celles-ci peuvent produire des informations plus fiables, plus représentatives et mieux décomposées.

Méthode de l'échantillonnage	Méthodes de collecte de données	Sources
Échantillonnage représentatif : choisir les sites et sondés d'une manière qui permet de généraliser de manière fiable les résultats à la population plus vaste	<p>Enquêtes sur les écoles/lieux d'enseignement</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Discussions avec des groupes témoins</p> <p>Observations</p>	<p>Administrateurs scolaires et directeurs d'école/enseignants</p> <p>Leaders communautaires, responsables de l'éducation locaux et organisations actives</p> <p>Enseignants, parents/membres de la communauté, enfants et jeunes</p> <p>Écoles, classes et enseignants</p>

Analyse : Les évaluations complètes des besoins permettent et appellent des analyses plus approfondies.

Documentation : Les rapports publiés suite à des évaluations conjointes complètes des besoins en matière d'éducation devraient être plus détaillés que les rapports d'évaluation rapides et inclure des explications plus approfondies sur les résultats (par exemple, en les comparant à d'autres études pertinentes) et la méthodologie.

Lorsque cela est possible, il est utile de faire état du processus d'évaluation des besoins lui-même afin d'illustrer les défis et enseignements tirés qui serviront pour l'avenir, les enseignements tirés au sein d'autres *clusters*, et de les incorporer dans des processus de gestion de connaissances du *cluster* plus vastes par le biais du Bureau du Cluster Éducation.

6.5 Cartographie des capacités disponibles

6.5.1 Objectif et types d'analyses des capacités

L'analyse des capacités fait partie intégrante de toute évaluation des besoins. Elle a pour but de déterminer les ressources et capacités existantes à la disposition des acteurs clés de l'éducation et d'autres parties prenantes pour satisfaire les types et l'ampleur des besoins identifiés au cours de l'évaluation des besoins. Les données obtenues suite aux analyses des capacités peuvent aider le Coordinateur et les partenaires du *cluster* à identifier les lacunes et les chevauchements dans les actions menées par les acteurs de l'éducation et de les résoudre.

L'analyse des capacités doit regrouper trois grands types d'informations qui reflètent des sources de capacités clés pour une intervention dans le domaine de l'éducation :

Les organisations humanitaires : Des informations sur **Qui fait quoi où (quand)** (ce que l'on appelle les 3W ou 4W) sont généralement obtenues et tenues à jour pendant les phases de préparation et d'intervention. Afin que les données 3W soient utiles pour déterminer l'étendue de l'action sur le terrain et identifier les lacunes, elles doivent être à jour et refléter les capacités de toutes les principales parties prenantes dans le domaine de l'éducation et non pas uniquement des organisations qui participent activement au *cluster*. C'est pourquoi des données 3W mises à jour ainsi que tout détail supplémentaire nécessaire pour les sites affectés, doivent être collectés dans le cadre de toute évaluation des besoins suite à une situation d'urgence.

Informations 3W importantes à obtenir pour chaque organisation :

- où elles travaillent
- le type de programmes ou d'activités, notamment les domaines d'expertise spécifiques comme la protection et le développement de la petite enfance, le genre et la réduction du risque de catastrophe
- le nombre de bénéficiaires
- les dates de début et de fin des programmes
- si les programmes sont/seront financés
- tout ce qui entrave leurs capacités (par ex. manque de personnel ou de fonds).

Gouvernement : Les ressources et les capacités des autorités de l'éducation sont rarement mentionnées dans les bases de données 3W ; elles sont pourtant critiques à la planification de l'intervention en matière d'éducation dans les situations d'urgence. En principe, le gouvernement devrait être un

partenaire actif au sein du *cluster* au niveau national et sous-national. Bien que cela ne soit pas toujours facile à réaliser dans certains contextes, il est important que les évaluations conjointes des besoins d'éducation explorent dans quelle mesure et à quel niveau les capacités des autorités de l'éducation ont été affectées par une urgence.

Cela pourra inclure :

- **les capacités humaines** : les responsables/le personnel clés en place ou nommé (par ex. pour remplacer ceux qui ont disparu)
- **les capacités opérationnelles** : les locaux à usage de bureaux utilisables, les infrastructures de communication essentielles, les transports, les approvisionnements essentiels des écoles
- **les capacités institutionnelles** : des systèmes opérationnels pour payer les enseignants ou superviser le personnel scolaire.

Communauté : La collecte de données primaires devrait fournir des informations sur les capacités et les mécanismes d'adaptation au sein des communautés pour soutenir l'éducation après une urgence. Par exemple, existe-t-il des comités communautaires sur l'éducation opérationnels ou des familles ont-elles organisé des cours chez elles ? Il est essentiel de bien comprendre les capacités dans ce domaine et de s'en servir comme point de point de départ pour planifier des interventions en matière d'éducation qui développent et renforcent les initiatives et les capacités communautaires.

Les équipes d'évaluation conjointe des besoins d'éducation doivent tenir compte de ces trois groupes de parties prenantes pour analyser les aspects des capacités suivants :

- **Sur le plan géographique** : Où des interventions ou des capacités existantes en matière d'éducation sont-elles en place pour répondre aux besoins d'éducation ? Où sont-elles rares ou inexistantes (régions sous-desservies) ? Où assiste-t-on à un dédoublement ou à un chevauchement des services fournis qui pourrait exiger une redistribution des efforts ou des ressources ?
- **Intégration** : Les besoins de quels groupes sont actuellement satisfaits ou pourraient l'être par les partenaires du *cluster* ? Lesquels ne le sont pas ? Par exemple, les enfants de 6–12 ans, les jeunes.
- **Sur le plan technique** : Quelles capacités techniques de l'éducation dans les situations d'urgence sont bien couvertes par des partenaires du *cluster* existants ? Lesquelles ne le sont pas ? Par exemple, la formation des enseignants, la question des violences sexuelles à l'école, la création d'espaces réservés aux enfants.

6.5.2 Outils de cartographie des capacités

L'outil Qui fait quoi où (3W) d'OCHA

Lorsque vous collectez et compilez des données 3W, il est généralement recommandé d'utiliser l'application standard 3W d'OCHA afin que les données puissent être facilement compilées et des rapports créés à l'aide de la base de données 3W d'OCHA. Voir

http://www.humanitarianinfo.org/IMToolBox/web/02_SP.html

pour des exemples récents.

Dans les pays où OCHA a mis en place une plate-forme web interorganisations interactive, le Coordinateur, le gestionnaire de l'information/personne de référence chargée de la gestion de l'information et les partenaires du *cluster* peuvent saisir directement les données dans la base de données 3W d'OCHA et produire ainsi des cartes 3W, des rapports, des listes de contact et des données géo-référencées pour produire des cartes supplémentaires si besoin est. Vous trouverez des lignes directrices sur la façon d'utiliser la base de données et des exemples des documents générés dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Cependant le format de la base de données 3W d'OCHA ne convient pas toujours à un *cluster* dont les partenaires préfèrent adopter l'emplacement des écoles en tant que variable commune entre les ensembles de données, plutôt que des coordonnées GPS ou des P-codes. De plus, utiliser les outils d'OCHA peut prendre beaucoup de temps et exiger un niveau de maîtrise de l'informatique que certains partenaires du *cluster* n'auront pas. C'est une question à laquelle le Coordinateur et le gestionnaire de l'information/la personne de référence chargée de la gestion de l'information devront réfléchir au moment de créer le *cluster*.

Autres outils de cartographie des capacités

Il est également possible d'adopter une application ou un modèle *cluster* pour obtenir des données sur les 3W. S'il n'est pas possible d'utiliser une application de base de données comme MS Access, il est conseillé de créer le modèle *cluster* en MS Excel pour faciliter le travail des partenaires et gérer et analyser plus facilement les données au sein du *cluster*. Le choix de l'application appropriée dépendra d'un certain nombre de facteurs, entre autres la nature et la quantité des données et la complexité des questions nécessaires pour une analyse efficace. Voir :

<http://office.microsoft.com/fr-ca/excel-help/utilisation-d-access-ou-d-excel-pour-gerer-vos-donnees-HA001042918.aspx> pour plus de conseils.

Pour les partenaires de *cluster* qui n'ont pas le logiciel ou les compétences nécessaires pour ces applications, un modèle supplémentaire d'établissement de rapports sur papier pourra être nécessaire. L'outil 6 de la *Boîte à outils sur l'évaluation conjointe des besoins en matière d'éducation* fournit un modèle qui peut être facilement adapté. Les données collectées par le biais de tableaux MS Word ou des formulaires papier exigeront des capacités de saisie de données supplémentaires au sein du *cluster*, éventuellement aux niveaux sous-nationaux et nationaux. Si cette démarche est adoptée, il faudra prévoir de trouver et de financer du personnel supplémentaire ou faire appel à des bénévoles.

Outils de préparation et d'évaluation des capacités du Cluster Éducation

Le bureau du *Cluster Éducation* a mis au point une boîte à outils en trois parties permettant de cartographier les capacités au niveau du pays. Elle vise à guider les *clusters* tout au long d'un processus d'évaluation des capacités environnementales opérationnelles et des capacités organisationnelles et individuelles des partenaires du *cluster* débouchant sur un plan d'action de préparation et de développement des capacités.

Outil	Objectif
Outil 1 : Outil portant sur les capacités du secteur humanitaire et de l'éducation	Permet de comprendre le contexte éducatif au sein duquel chaque intervention aura lieu.
Outil 2 : Le CV de l'organisation	Analyse la capacité permanente des organisations à mettre en place des interventions d'éducation d'urgence.
Outil 3 : L'outil d'auto-évaluation de la capacité de l'organisation	Identifie les lacunes les plus importantes en matière de capacité entre les acteurs de l'éducation. Aide également les organisations individuelles à découvrir où se trouvent leurs propres capacités/lacunes

Les outils de cartographie sont beaucoup plus approfondis que l'outil 3W de base et permettent d'évaluer les besoins de capacités en matière de préparation, financement, niveaux de personnel et expérience ainsi que des ressources disponibles.

Ces outils sont **conçus pour être utilisés avant qu'une urgence se déclare** pendant les opérations de *cluster* normales et en particulier dans les environnements d'urgence continue ou dans les pays très exposés au risque de catastrophes naturelles où une urgence soudaine pourrait se produire.

On peut les utiliser dans le cadre du processus de planification annuel du *cluster* mais inclure des informations complètes sur la capacité de l'organisation et du secteur de l'éducation dans le pays. Lorsqu'ils sont disponibles, ils représentent une ressource importante pour permettre au Coordinateur de coordonner l'intervention du *cluster*. Ces outils fournissent :

- un niveau de données de référence
- une base permettant de faire des comparaisons entre diverses régions du pays et des situations antérieures et postérieures à l'urgence
- une indication de la capacité d'intervention existante en matière d'éducation, du point de vue des données, du personnel et des ressources.

Le processus d'évaluation des capacités implique :

- la mise en place d'un groupe de planification d'atelier au sein du *cluster*
- l'utilisation des trois outils d'évaluation
- l'analyse des données d'évaluation rassemblées
- l'organisation d'un atelier de préparation et d'évaluation des capacités pour vérifier les résultats du processus d'évaluation
- la formulation du plan d'action de préparation et de développement des capacités.

Les outils ont été élaborés en Afghanistan et aux Philippines en 2009, et le processus complet de préparation et d'évaluation des capacités a ensuite fait l'objet d'essais par le *Cluster Éducation* en Ethiopie.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

-  OCHA *Who does What Where (3W) User Manual (Manuel de l'utilisateur Qui fait quoi où (3W))*

6.6 Suivi et bilan continus

6.6.1 Présentation du suivi des interventions en matière d'éducation

Objectif :

Le *cluster* doit réaliser un suivi continu pour les raisons suivantes :

- suivre les changements dans la situation d'urgence et l'évolution des besoins
- évaluer les progrès et les répercussions de l'intervention du *cluster*
- faciliter la responsabilité de rendre des comptes du bas vers le haut et du haut vers le bas des parties prenantes
- promouvoir et mettre en exergue les succès et les enseignements tirés pour inspirer la prise de décision continue et les interventions futures du *cluster*.

Défis et avantages d'un suivi conjoint :

Comme pour l'évaluation des besoins, mener des activités de suivi coordonnées avec d'autres partenaires de *cluster* présente de nombreux

avantages :

- ✓ Plus grande efficacité de l'intervention du *cluster*, car le fait d'avoir une vue d'ensemble améliore la prise de décision et l'établissement de priorités.
- ✓ Économie d'argent et de personnel.
- ✓ Fournit des preuves plus solides à présenter aux donateurs et partisans.
- ✓ Fournit une base solide pour le plaidoyer et la mobilisation d'autres ressources.

Pendant, la mise en place de mécanismes de suivi en commun se heurte souvent à un certain nombre d'**obstacles**, entre autres :

- Les organisations chargées de la mise en œuvre du suivi auront peut-être déjà de lourdes responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports vis-à-vis de leurs propres donateurs et organisations.
- Certaines organisations ne verront pas l'utilité de réaliser un suivi en commun, surtout si elles doivent rassembler des données qui ne sont pas directement pertinentes pour leur propre programme.
- Parfois les partenaires n'auront pas le temps, les compétences ou les ressources pour réaliser un suivi conjoint efficace.

Étant donné ces défis, le Coordinateur pourra avoir beaucoup de mal à encourager les participants à s'engager vis-à-vis du processus et à se mettre d'accord sur l'utilisation d'outils/de structures de suivi en commun. **Parmi les méthodes de suivi conjoint** qui ont réussi :

- développer les outils de suivi existants utilisés par des organisations individuelles

- insister sur ce qu'une telle coopération peut leur apporter (servez-vous de la liste des avantages ci-dessus)
- établir un groupe de travail qui se consacre à la coordination du suivi.

Rôle du Coordinateur en matière de suivi

- ✓ assurez-vous que des mécanismes de suivi adéquats et coordonnés sont en place chez tous les partenaires du *cluster*
- ✓ contrôlez la mise en œuvre et l'impact des plans d'intervention stratégiques du *cluster*
- ✓ demandez le soutien technique nécessaire (par ex. aide en matière de gestion de l'information) et un financement pour les activités de suivi.

6.6.2 Formes de suivi et de bilan

Comme pour les évaluations des besoins et la planification d'intervention stratégique en matière d'éducation, les normes minimales de l'INEE fournissent un outil interorganisations holistique qui peut être utilisé pour soutenir le développement d'outils et de méthodes de suivi et de bilan.

Évaluations de suivi

Les évaluations conjointes des besoins en matière d'éducation ne doivent pas être considérées comme des exercices exceptionnels. Les données obtenues des évaluations initiales ne seront pas toujours entièrement exactes et fiables. Par exemple, après avoir effectué une évaluation rapide des besoins, il est possible que des enseignants qualifiés soient revenus dans la zone affectée. De plus, étant donné l'évolution rapide des conditions qui caractérise la plupart des urgences, l'évaluation des conditions d'urgence ne doit pas se limiter aux phases initiales. Il est essentiel de réaliser des évaluations de suivi pour répondre à certaines questions et adapter l'intervention en matière d'éducation en conséquence.

Suivi situationnel

Des évaluations conjointes répétées des besoins en matière d'éducation peuvent servir à contrôler et à identifier les changements dans la situation globale. Cependant, dans certains cas, une solution plus rentable consistera à utiliser des mécanismes de suivi pré-existants. Par exemple, il ne sera pas toujours possible de regrouper tous les partenaires du *cluster* pour réaliser des évaluations de suivi conjointes, plusieurs mois après le début d'une urgence.

Il pourra être préférable de convenir de mesures standard au sein du *cluster* que les organisations individuelles utiliseront dans le cadre du suivi et de l'évaluation de leurs propres programmes. Il est alors possible de compiler et d'analyser régulièrement (par ex. tous les six mois) les données portant sur des indicateurs communs afin d'évaluer et de signaler tout changement dans la situation de l'éducation auquel tous les partenaires du *cluster* ont contribué. Cela permettrait au Coordinateur et aux partenaires du *cluster* d'être davantage responsables des résultats, ce qui leur permettrait de mieux remplir une des fonctions clés du rôle du *cluster*.

Exemples d'indicateurs liés à l'éducation à utiliser au cours du suivi de la situation :

- proportion d'écoles situées à une distance raisonnable des apprenants (conformément aux normes nationales)
- principaux risques auxquels les garçons, les filles et les enseignants sont exposés lorsqu'ils se rendent à l'école/aux lieux d'enseignement et sur place.
- estimation de la proportion des garçons et des filles dans la communauté affectée qui ne vont pas à l'école
- fréquentation moyenne estimée d'étudiants (M/F/ total)
- compétences ou connaissances clés pertinentes au contexte d'urgence enseignées dans les écoles affectées, par ex. prise de conscience des mines terrestres
- proportion d'enseignants (M/F) qui ne peuvent plus venir ou qui ne viennent plus à l'école en raison de l'urgence/de la crise
- fréquentation moyenne estimée d'enseignants (M/F/ total)
- ratio élèves/enseignant (M/F/total)
- ratio d'enseignants homme/femme

Suivi des progrès

Un suivi des progrès est utilisé pour contrôler les résultats et progrès **de l'intervention globale en matière d'éducation dans les situations d'urgence**. Des données provenant d'évaluations initiales des besoins en matière d'éducation peuvent contribuer aux données de référence pour les évaluations de suivi. Cependant, on a souvent besoin de données de référence supplémentaires pour un ensemble d'indicateurs plus spécifiques correspondant à des programmes d'éducation spécifiques et pour des populations cibles particulières.

Exemples d'indicateurs de résultats en matière d'éducation pour réaliser le suivi des progrès :

- taux de fréquentation net (M/F/total)
- proportion des lieux d'enseignement hébergés dans des infrastructures temporaires
- proportion des lieux d'enseignement/écoles ayant un accès fiable à une eau potable propre
- ratio élèves/manuels scolaires
- proportion des écoles/lieux d'enseignement offrant un enseignement basé sur les aptitudes portant sur des sujets de santé et de protection liés à la crise
- proportion des écoles/lieux d'enseignement qui bénéficient d'un comité de gestion des écoles/ d'une association de parents opérationnels ou d'un autre comité auquel participent les parents.

Bilans / évaluations conjoints

Un bilan périodique conjoint des plans et performances du *cluster* est essentiel pour vérifier les objectifs et progrès de l'intervention en matière d'éducation. Cela exige une analyse des données de suivi de la situation d'une part et des progrès d'autre part. De plus, il est recommandé d'effectuer un bilan périodique de l'efficacité du *cluster* lui-même pour voir s'il est parvenu à faciliter une intervention plus prévisible, coordonnée et efficace en matière d'éducation. Vous trouverez de plus amples informations sur la performance du *cluster* à la section 5.4.

À condition de faire participer activement les partenaires du *cluster* et les représentants de la communauté affectée, ces analyses conjointes peuvent également contribuer à renforcer le travail en équipe et la collaboration au sein du *cluster* et à encourager une plus grande responsabilité. La fréquence des bilans dépendra du contexte mais pourra avoir lieu tous les deux à trois mois pendant la période d'intervention initiale.

Questions clés pour guider un bilan conjoint :

- Quels progrès globaux ont été réalisés en rapport avec les plans d'intervention et dans quelle mesure sommes-nous en bonne voie pour atteindre les objectifs ?
- Quels sont les principaux écarts par rapport au plan d'intervention et quelles sont les raisons de ces écarts ?
- Comment se situe l'allocation des ressources (fonds, matériel, personnel) par rapport aux progrès réalisés et sont-elles comparables à des urgences similaires ?

- Quelles évolutions ont eu lieu dans le contexte d'urgence ou en rapport avec la capacité disponible ?
- Dans quelle mesure les hypothèses et priorités originales restent-elles applicables, par ex. les nombres concernés et les besoins primaires ?
- Dans quelle mesure les objectifs ou résultats attendus ont-ils été réalisés et ont-ils l'impact requis ?
- Quels sont les impacts inattendus ou négatifs des interventions en matière d'éducation à ce jour ?
- Quelles modifications devrait-on apporter aux objectifs, stratégies ou contributions ?

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 *Project de développement des capacités en situation d'urgence (2007) Le guide « suffisamment bon » de la mesure de l'impact et de la redevabilité dans les situations d'urgence*

<http://www.ecbproject.org/Resources/45>

7

Développement des plans du *cluster*

- 7.1 Intervention adaptée au contexte**
- 7.2 Processus de planification de l'intervention stratégique**
- 7.3 Développement d'un plan d'intervention stratégique**
- 7.4 La composante éducation du plan d'action humanitaire commun**
- 7.5 Relier les interventions d'urgence et le relèvement précoce**
- 7.6 Préparation aux situations d'urgence et planification des mesures d'urgence**

Ce chapitre fournit des conseils au Coordinateur du *Cluster Éducation* sur la façon d'utiliser les informations obtenues suite à l'évaluation des besoins, la cartographie des capacités et l'analyse des écarts, afin qu'il produise des plans appropriés pour guider l'intervention du *Cluster Éducation*. Il a trait spécifiquement aux responsabilités dans les domaines suivants³⁸ :

- diriger le développement stratégique du *cluster* notamment le développement de stratégies, de plans de travail, la coordination des activités de l'intervention et la prise en compte des thèmes transversaux
- soutenir la planification d'urgence sectorielle, y compris soutenir le développement et l'application de plans sectoriels de préparation aux situations d'urgence et le développement des capacités des partenaires du *cluster*.

³⁸ *Cluster Éducation* mondial, *Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation*, 29 mai 2009

Points clés

- Les plans d'intervention stratégiques doivent compléter et développer dans la mesure du possible les propres plans/efforts d'intervention du gouvernement.
- Utilisez les normes minimales du Comité permanent interorganisations (IASC) et les principes généraux de l'éducation dans les situations d'urgence en tant que cadre pour vous assurer que les plans d'intervention stratégiques abordent toutes les composantes nécessaires de l'éducation.
- Les plans d'intervention stratégiques doivent être simples et flexibles car ils devront être régulièrement mis à jour pour s'adapter à l'évolution de la situation.
- Les plans d'intervention stratégiques doivent être convenus par tous les partenaires du *cluster* et refléter les priorités du *cluster* notamment les thèmes transversaux et les objectifs d'intervention prioritaires, les rôles et engagements mutuels, les stratégies d'intervention, un calendrier général et des propositions pour la période de transition et de transfert.

7.1 Intervention adaptée au contexte

Quelques conseils pour s'adapter au contexte

- ✓ Pour s'adapter au contexte, il est nécessaire de bien comprendre le contexte national avant l'urgence ainsi que le contexte de l'urgence elle-même.
- ✓ Lorsque vous envisagez le contexte et l'impact de l'urgence, il est important de bien comprendre comment ils évoluent en fonction des phases de l'urgence (aiguë, intervention, relèvement) et à différents niveaux, par ex. au niveau de l'individu, de la communauté et de la société.
- ✓ De même, recueillez des informations sur le contexte à partir d'un éventail de sources aussi large et divers que possible, pour limiter le risque de parti-pris.
- ✓ Cherchez à bien comprendre le contexte de l'urgence et tout défi particulier qu'il présente pour le secteur de l'éducation.
- ✓ Cherchez des avis pertinents sur les sensibilités politiques et les questions de sécurité (surtout dans les pays frappés par des conflits) et tenez bien compte de ces facteurs lorsque vous planifiez l'intervention du *cluster*.
- ✓ Évaluez avec soin la capacité du gouvernement et des partenaires du *cluster* à planifier une intervention en matière d'éducation et identifiez dès que possible la nécessité de faire appel à des experts pour mettre en œuvre des stratégies d'intervention appropriées, par ex. enseignement à distance, mobilisation de la communauté.

7.1.1 Contextes d'urgence

L'UNESCO/IIEP a mis au point un matériel de formation spécifique conçu pour fournir aux partenaires gouvernementaux et du *cluster* un bref aperçu et une description concise des différents types d'urgence et de leur impact sur l'éducation. Le contenu de cette section se base sur ce matériel.³⁹

Urgences complexes

Une urgence complexe est une crise engendrée par un conflit souvent armé et presque toujours politique. Les urgences complexes ont tendance à aller et

³⁹ <http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/technical-assistance/approach-to-work/capacity-development.html>

venir et sont caractérisées par des périodes intermittentes de violence majeure et mineure. On peut diviser les différentes phases des urgences complexes en **conflit aigu**, **instabilité chronique**, et **restauration après la guerre**. Dans la pratique, il n'est pas rare que ces phases se chevauchent et ne soient pas forcément chronologiques.

Urgences complexes et impact sur l'éducation

Niveau de l'impact	Conflit aigu	Instabilité chronique	Restauration après la guerre
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Les enfants sont témoins ou directement victimes de la violence • Les déplacements déracinent les enfants et leurs familles • L'avenir semble incertain • Les enfants sont témoins ou directement victimes d'abus sexuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais moral dans la famille • Les déplacements répétés entraînent des pertes d'effets personnels • Le conflit donne naissance à des préjugés • L'avenir est sombre • Les cas d'abus sexuels mettent les enfants, et surtout les filles, en danger d'être contaminées par le VIH et d'autres infections sexuellement transmissibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Les familles sont réunies mais les moyens de subsistance sont maigres • Les maisons sont reconstruites si les ressources le permettent et les gens réintègrent les communautés mais il pourra y avoir des lacunes ou des faiblesses au niveau de l'éducation primaire/secondaire • Deuil • Les attentes vont au-delà des possibilités offertes par la nouvelle réalité • Capacité de reconstruction moindre en raison de problèmes de santé/maladies

Système	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement n'est plus en mesure de gérer le système scolaire • Les bâtiments scolaires sont détruits • Le programme scolaire et les outils pédagogiques sont pillés ou détruits • Les systèmes paralysés ne fonctionnent pas dans le nouveau contexte • Les Nations unies ou le gouvernement hôte dirigent l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de système gouvernemental efficace • Manque d'enseignants formés • Destruction répétée des écoles et du matériel • La langue dans laquelle les cours sont enseignés devient politique • Pas de reconnaissance générale d'alternatives pédagogiques • Difficile d'atteindre la durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation sur la reconstruction physique des écoles, d'autres problèmes sont laissés de côté • Des méthodes de formation rapide des enseignants sont nécessaires • Il est nécessaire de réviser le programme scolaire afin de l'adapter au nouveau contexte, mais il y a un manque de compétences et de ressources • Les écoles poursuivent/reviennent aux méthodes d'enseignement traditionnelles qu'elles utilisaient avant les conflits, comme l'apprentissage par cœur
Société	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations se déplacent en grand nombre vers une zone concentrée • Haut niveau de danger physique • Perte de moyens de subsistance • La communauté rechigne à investir dans les services 	<ul style="list-style-type: none"> • Érosion des pratiques et identités culturelles positives • Destruction des réseaux sociaux qui s'occupent des enfants • Défis de l'intégration pour les personnes déplacées et les anciens combattants • Érosion des valeurs fondamentales de la société 	<ul style="list-style-type: none"> • Un grand apport de secours engendre la dépendance • Le statut social est affecté par le rôle de la personne au sein du conflit • L'activité culturelle a besoin d'être revitalisée • De nouvelles compétences sont nécessaires pour construire la société

Les droits des enfants à l'éducation pendant les conflits sont soutenus par un certain nombre de protocoles internationaux y compris les résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies 1612 (2005) et 1882 (2009).

Stratégies pour permettre l'accès à l'éducation pendant et après le conflit armé

Bien que les conflits puissent gravement limiter les opportunités d'accès aux zones et aux populations affectées, un certain nombre de stratégies peuvent être envisagées par le Coordinateur et les partenaires du *cluster* pour garantir un accès de base à l'éducation pour les enfants affectés par un conflit.

✓ Protection physique

transport, escortes, agents de sécurité, renforcement des bâtiments, hébergement des enseignants sur le campus, transfert des élèves, personnel et écoles menacés, aide aux universitaires en danger, négociation avec les deux parties pour déclarer les écoles zones de paix

✓ Protection communautaire

les comités de gestion des écoles/sous-comités de la sécurité fournissent des gardes ou escortes bénévoles, négocient avec des attaquants potentiels, participation de la communauté au programme scolaire et à la gouvernance des écoles

✓ Adaptation de l'enseignement

- enseignement à domicile/basé dans la communauté
- programmes d'apprentissage accélérés/passerelles pour les étudiants plus âgés
- programmes d'enseignement à distance et enseignement ouvert
- satisfaire les besoins psychosociaux du personnel et des élèves
- enrichir le programme scolaire à l'aide de messages de sécurité et de santé et faire porter l'enseignement sur les droits de l'homme, la résolution des conflits et le droit humanitaire
- faire les cours dans un autre lieu pour éviter que les écoles soient ciblées
- faire l'apologie de la paix et de réconciliation.

✓ Autres approches

- engagement de la communauté vis-à-vis de la protection et de la défense des écoles
- engagement avec des entités non étatiques pour les soutenir dans leurs activités humanitaires
- plaidoyer et pression internationale de la part de la communauté internationale.

Vous trouverez davantage de conseils sur chacune de ces démarches dans les notes sur *Approaches to Ensuring Access to Education during and after Armed Conflict (Démarches pour garantir l'accès à l'éducation pendant et après un conflit armé)* incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Catastrophes naturelles

Les catastrophes naturelles qui dévastent les communautés vont des tremblements de terre aux inondations, des ouragans aux sécheresses, et couvrent également les tempêtes de neige, les glissements de terrain et les cyclones. Bien que les catastrophes naturelles surviennent partout dans le monde, certains lieux sont plus vulnérables que d'autres en raison de leurs caractéristiques géographiques, d'une dégradation croissante de l'environnement ou de hauts niveaux de pauvreté qui les rendent plus vulnérables à l'impact des catastrophes naturelles et moins capables de faire face à leurs conséquences. Les catastrophes à répétition dans les zones économiquement pauvres multiplient donc les effets d'une catastrophe naturelle. Les problèmes qui surviennent lors de la phase de dévastation initiale d'une catastrophe naturelle diffèrent de ceux de l'étape du relèvement et de la reconstruction.

Les catastrophes naturelles et leur impact sur l'éducation

Niveau de l'impact	Dévastation initiale	Relèvement et reconstruction
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Les enfants sont témoins ou directement victimes de la destruction massive de vies humaines et des biens • Maisons détruites ; le déplacement déracine les enfants et les familles • De nombreux enfants sont séparés de leur famille • Les enfants craignent que les catastrophes se reproduisent • Les enfants peuvent être affectés psychologiquement, soit par leurs propres expériences ou indirectement en raison du stress dans lequel vivent leurs familles et communautés • La famille se concentre sur ce qu'elle a perdu et envisage l'avenir avec pessimisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Les familles sont réunies mais les moyens de subsistance sont compromis • Les maisons sont reconstruites et les gens retournent dans leurs communautés mais les infrastructures scolaires sont affectées • Deuil • Peur permanente d'une catastrophe imminente

suite

Niveau de l'impact	Dévastation initiale	Relèvement et reconstruction
Système	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement est dépassé par les besoins immédiats de la population et ne peut fournir au mieux qu'un soutien limité aux écoles • La catastrophe rend l'accès difficile et les déplacements des enseignants et du personnel impossibles • Les infrastructures scolaires pourront être détruites • Les personnes sans abri et déplacées utilisent parfois les écoles pour s'héberger • Manque éventuel d'enseignants • Le système de rémunération des enseignants s'effondre • Le programme scolaire et les outils pédagogiques sont détruits 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation sur la reconstruction des écoles plutôt que sur la formation des enseignants et le contenu de l'éducation • Le programme scolaire ne comprend pas un contenu suffisamment pertinent • Enseignement de mauvaise qualité lors de la réouverture des écoles • Nécessité de former les enseignants sur la préparation aux catastrophes et l'action en faveur de l'environnement • Le déplacement engendre des classes plus grandes et transfère le fardeau aux écoles existantes • Le faible niveau des secours d'urgence pour l'éducation fait que les écoles sont en mauvais état
Société	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations se déplacent en grand nombre vers une zone concentrée • Le niveau de danger physique dû aux catastrophes reste élevé • Perte de moyens de subsistance • Les dégâts subis par les routes et les infrastructures ralentissent une intervention immédiate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations restent déplacées pour des raisons économiques ou par crainte que la catastrophe se reproduise • La pauvreté ralentit la reconstruction, laissant des dommages physiques visibles en permanence • Le financement diminue progressivement après une catastrophe • De nouvelles compétences sont nécessaires pour construire la société

7.1.2 Groupes de population affectés par les urgences⁴⁰

Les réfugiés

Les besoins des **réfugiés** ne sont pas officiellement couverts par l'approche *cluster*, bien que dans de nombreux pays, les organisations et les acteurs qui desservent les besoins de réfugiés, y compris le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR), participent à la planification et aux activités de coordination du *cluster*.

Parmi les défis particuliers :

- Les familles de réfugiés ont subi des déplacements imprévus et ont parfois vécu des circonstances traumatisantes. De nombreuses familles sont très désireuses de mettre leurs enfants à l'école mais d'autres sont traumatisées ou encore trop préoccupées par les problèmes de subsistance pour y penser.
- Le gouvernement d'accueil pourra refuser d'accepter les enfants réfugiés dans les écoles locales ou ne pas être en mesure de le faire. Cependant, même si les enfants réfugiés sont acceptés dans les écoles locales, il pourra y avoir des problèmes d'accès. Par exemple, les écoles locales pourront déjà être surpeuplées, surtout en zones urbaines ; la population réfugiée pourra être trop vaste ; les enseignants pourront ne pas parler la même langue/les langues d'enseignement pourront être différentes et le programme scolaire pourra être différent. Dans ces conditions, il faudra des écoles séparées pour les enfants de réfugiés, surtout au niveau du primaire.
- Les réfugiés ont généralement un meilleur accès à l'éducation lorsqu'ils vivent dans des camps ou colonies (plutôt que lorsqu'ils sont dispersés dans les populations d'accueil). L'UNHCR a pour mission d'apporter une aide aux réfugiés en matière d'éducation, dans le cadre d'une solution durable à leurs problèmes.
- Souvent, les organisations humanitaires n'affectent pas de gros budgets à l'enseignement secondaire ou tertiaire et n'ont pas les moyens de fournir aux réfugiés des bourses coûteuses. C'est pour cette raison qu'il revient souvent moins cher de mettre en place des écoles séparées pour les réfugiés.

⁴⁰ Adapté de UNESCO/IIEP (2006) *Guidebook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction (Guide de la planification de l'éducation dans les situations d'urgence et de reconstruction)*

Les personnes déplacées internes (PDI)

Parmi les défis particuliers :

- Comme les réfugiés, les familles de PDI ont subi des déplacements forcés et ont parfois vécu des circonstances traumatisantes. De nombreuses familles sont très désireuses de mettre leurs enfants à l'école mais d'autres sont traumatisées ou encore trop préoccupées par les problèmes de subsistance pour y penser.
- Les inquiétudes en matière de sécurité sont généralement considérables, à la fois pour les PDI et pour les organisations qui aimeraient soutenir des programmes d'enseignement. La population locale ou le gouvernement n'accueilleront pas toujours les PDI à bras ouverts.
- Dans les pays où l'on parle plusieurs langues, les enfants et les jeunes PDI ne parviendront pas toujours à s'intégrer dans les écoles locales s'ils ne connaissent pas la langue qu'on y parle.
- Les camps et colonies de PDI ne bénéficient parfois de l'attention des autorités ou organisations nationales ou internationales qu'un certain temps après l'urgence. Par conséquent, cela pourra retarder l'accès à l'enseignement.
- En règle générale, il y a moins de ressources disponibles pour l'éducation des PDI – aussi bien de la part de la communauté internationale que du gouvernement.
- Pour les PDI dans des situations relativement sûres, les autorités de l'éducation tentent généralement de fournir un enseignement dans des écoles existantes. Cela représente une charge supplémentaire pour les écoles locales si le nombre d'inscrits augmente considérablement. Pour les camps ou colonies comprenant un grand nombre de PDI, il faudra des écoles supplémentaires.

Migrants de retour et non-migrants

Migrants de retour – réfugiés ou PDI qui sont rentrés dans leur pays ou région d'origine.

Parmi les défis particuliers :

- Certains migrants de retour ne voudront pas forcément retourner chez eux pour des raisons de sécurité. Cela risque de concentrer les élèves dans un nombre de zones de retour plus limité, entraînant des pressions sur les infrastructures dans ces zones.
- Certains migrants de retour réalisent que les écoles dans leur région d'origine ont été très endommagées ou détruites pendant l'urgence.

- Les familles des migrants de retour n'auront pas toujours les ressources nécessaires pour payer l'éducation de leurs enfants. Dans certains cas, la communauté internationale sera présente et disposera de ressources spécifiquement destinées aux migrants de retour, ce qui n'est pas conseillé car les communautés locales risquent d'en être irritées.
- Les familles de migrants de retour et celles qui ne sont jamais parties pourront avoir vécu des années de pauvreté pour cause de guerre et d'insécurité. Par conséquent, elles pourront avoir du mal à subvenir aux besoins de leurs enfants à l'école ou à fournir des ressources pour reconstruire ou faire fonctionner les écoles.

Non-migrants – Il est possible qu'une partie de la population affectée par l'urgence ne puisse pas ou ne souhaite pas quitter son domicile pendant un conflit ou une période d'insécurité. Il s'agira peut-être de personnes trop pauvres, âgées ou malades pour faire le déplacement. Les gens pourront se trouver prisonniers de la guerre.

Parmi les défis particuliers :

- L'accès à l'éducation pourra être entièrement coupé pour des raisons de sécurité, la fuite des enseignants locaux, le manque de matériel pédagogique ou le manque de ressources pour maintenir des services d'éducation dans la communauté.
- L'administration du système scolaire national est extrêmement difficile dans les zones de conflit et d'insécurité.

Il pourra y avoir un certain ressentiment au sein des populations si les organisations offrent une aide particulière ou un traitement préférentiel aux réfugiés, aux PDI ou aux migrants de retour. Ceux qui sont restés pourront avoir le sentiment d'avoir été les plus durement touchés par la situation d'urgence.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 UNICEF et Save the Children (2009) *Approaches to Ensuring Access to Education during and after Armed Conflict (Démarches pour garantir l'accès à l'éducation pendant et après un conflit armé)*, polycopié tiré du *Education in Emergencies Training, Facilitators' Guide (Guide de l'animateur, Formation sur l'éducation dans les situations d'urgence)*

7.2 Processus de planification de l'intervention stratégique

7.2.1 Objectif de la planification de l'intervention stratégique

L'objectif de la planification de l'intervention stratégique est de permettre à l'action du *Cluster Éducation* d'être coordonnée, prévisible et fondée sur des preuves. La nécessité d'une stratégie claire pour guider l'intervention du *cluster* est soulignée dans le Chapitre sur l'analyse dans les normes minimales fondamentales de l'INEE.

Chapitre sur l'analyse dans les normes minimales fondamentales de l'INEE

Norme 2 : stratégie d'intervention

Indicateurs clés

- Une collecte des données de base ventilées est effectuée systématiquement au début d'un programme.
- Les stratégies d'intervention éducative d'urgence reflètent une parfaite compréhension des données globales.
- Des critères et des indicateurs valides sont définis pour permettre un suivi des effets de l'intervention éducative sur les enfants, les jeunes et l'ensemble de la communauté.
- Les informations recueillies dans le cadre de l'évaluation initiale sont mises à jour à mesure que des données plus récentes sur le déroulement du programme en cours sont disponibles.
- Les stratégies d'intervention éducative privilégient la sécurité et le bien-être de tous les enfants et les jeunes, y compris ceux qui sont vulnérables ou qui ont des besoins éducatifs spéciaux.
- Les stratégies d'intervention éducative répondent progressivement aux besoins qu'ont les populations victimes de situations d'urgence d'une éducation intégratrice de qualité et elles contribuent à consolider les programmes nationaux d'éducation.

Le processus de planification devrait aborder les responsabilités de l'organisation responsable de *cluster* dans les domaines suivants :

- ✓ identification des lacunes et mise à jour des stratégies d'intervention et des plans d'action convenus pour le *cluster*, et s'assurer qu'ils sont reflétés adéquatement dans l'ensemble des stratégies nationales comme le plan d'action humanitaire commun (CHAP) ;
- ✓ tirer des enseignements d'activités passées et revoir les stratégies en conséquence
- ✓ mettre en place une stratégie de départ ou de transition pour le *cluster*.

Le plan d'intervention stratégique est l'outil de planification utilisé pour définir la direction stratégique de l'intervention du *cluster*. Les éléments clés sont entre autres :

- examen de l'analyse des besoins du secteur de l'éducation et priorités convenues.
- objectifs de l'intervention
- stratégie de l'intervention
- indicateurs
- calendrier
- stratégie de suivi et de mise à jour (voir section 6.6).

La **stratégie de transition** du *cluster* doit être considérée dès la création du *cluster*. Elle ne doit PAS être laissée à plus tard.

L'idéal serait que le *cluster* ait une relation de travail clairement définie avec tout groupe de travail existant du secteur de l'éducation, dès la création du *cluster*. Les plans concernant la transition du *cluster* doivent être élaborés en collaboration avec ce groupe.

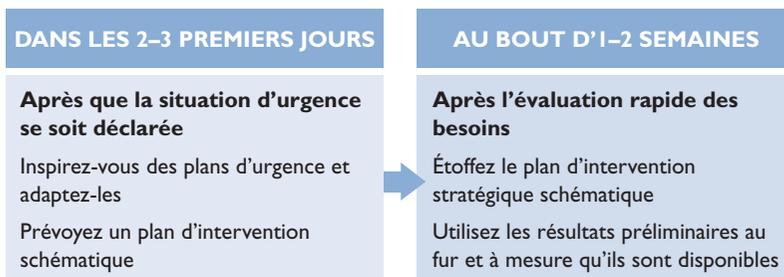
Les stratégies d'intervention exposent les méthodes et approches spécifiques adoptées pour aborder les priorités et les objectifs convenus au sein du *cluster*. Elles définissent le rôle et les responsabilités des acteurs clés et mentionnent les capacités disponibles pour mettre en œuvre la stratégie.

Dans les urgences sur une plus grande échelle qui impliquent un plus grand nombre de partenaires de *cluster*, un cadre stratégique global plus large pourra être nécessaire afin de guider non seulement l'établissement de priorités et la planification d'activités mais aussi les aspects programmatiques et opérationnels du *cluster*, comme les principes, politiques et normes convenus (voir section 3.1). Ils devraient être regroupés dans un même document de stratégie.

Cependant, rien n'oblige spécifiquement un Coordinateur à inclure ce niveau de détail sauf si la complexité de la situation ou les besoins des partenaires du *cluster* l'y obligent. Quelle que soit la forme adoptée pour le plan, il doit être élaboré en collaboration avec les autorités éducatives pertinentes et s'aligner sur des stratégies nationales appropriées, par exemple, les plans de développement nationaux, les approches sectorielles, les documents de stratégie sur la réduction de la pauvreté, les plans nationaux de gestion de catastrophes ou le plan d'action humanitaire commun.

7.2.2 Calendrier de la planification des interventions

Dans certains contextes d'urgence, en l'absence de données d'évaluation fiables, il pourra être nécessaire de définir dès les premiers jours les objectifs et les stratégies d'intervention pour répondre à des besoins critiques susceptibles de mettre la vie en danger. De même, il pourra être nécessaire de revoir les plans d'intervention du *cluster* pour le Flash Appeal, dans la semaine qui suit le début de l'urgence. Les différentes étapes de la planification de l'intervention pour une urgence sur une grande échelle sont définies comme suit :



a) **Après que la situation d'urgence se soit déclarée (au cours des 2-3 premiers jours)**

(Voir la section 6.3 pour des détails sur les évaluations conjointes rapides des besoins.)

Le Coordinateur devra élaborer un plan d'intervention de base, basé sur une « évaluation commune des besoins » réalisée par le coordinateur humanitaire/coordinateur résident et l'équipe pays humanitaire (tant soit peu qu'une telle évaluation existe). Le Coordinateur devrait réaliser ce travail en collaboration avec le gouvernement et les partenaires du *cluster* afin de guider la planification des futures évaluations rapides des besoins et d'aider le *cluster* à définir ses priorités d'intervention pour les trois ou quatre premières semaines.

- Utilisez les plans d'urgence élaborés, le cas échéant, dans le cadre de la préparation à l'urgence et adaptez-les.
- Utilisez les données secondaires disponibles :
 - les données d'avant la crise obtenues auprès des partenaires du *cluster* peuvent contribuer à vérifier les questions clés (les considérations de genre, les capacités disponibles)
 - les résultats des évaluations rapides des besoins d'autres *clusters*
 - les rapports des médias.
- Prévoyez un plan d'intervention schématique avant de vous laisser entraîner dans la planification des évaluations.
- Utilisez votre plan d'intervention schématique pour fournir aux partenaires du *cluster* un cadre directeur pour les indicateurs et les normes et en tant que base pour soumettre les propositions du *cluster* pour un Flash Appeal ou un financement du fonds central d'intervention d'urgence (CERF) (voir la section 8.2 pour obtenir plus de détails sur les mécanismes de financement).

À ce stade, les informations seront limitées et ne seront pas toujours confirmées, cependant elles permettront de se concentrer sur des questions critiques de vie ou de mort. Sur une ou deux pages, mentionnez les premiers résultats de l'évaluation/des évaluations préliminaire(s), notamment :

- l'objectif global de l'intervention du *Cluster Éducation*
- les principaux problèmes identifiés, les hypothèses qui sont faites et les objectifs globaux pour tenter de résoudre les problèmes
- les principaux besoins prioritaires et les grandes stratégies à adopter
- une indication générale des principaux acteurs
- les détails de toutes lacunes connues.

b) Après l'évaluation rapide des besoins (au bout d'1–2 semaines)

Le plan d'intervention schématique créé au cours de la première semaine peut être développé davantage pour orienter les trois à six mois suivants. La section 7.3 présente dans les grandes lignes les différentes étapes de ce processus. Dans la pratique, les étapes du processus seront parfois combinées et revues et révisées en permanence.

Les informations tirées de l'évaluation rapide des besoins auront peu de chance d'être complètes et comprendront des lacunes et des informations conflictuelles au sujet des besoins spécifiques. Il est **important que le Coordinateur ne soit pas « obsédé »** par la nécessité d'obtenir des détails spécifiques et qu'il se concentre plutôt sur les grandes questions.

Les étapes ultérieures de la planification de l'intervention pourront avoir lieu en parallèle avec un processus d'évaluation plus complet qui s'appuie, au fur et à mesure qu'ils sont connus, sur les résultats préliminaires qualitatifs (voir la section 6.4). Le plan d'intervention stratégique produit devra être continuellement mis à jour et modifié en fonction de l'évolution de la situation, des besoins émergents et du résultat des activités continues.

7.2.3 Qui devrait participer au processus de planification de l'intervention ?

De préférence, les autorités éducatives pertinentes, conjointement avec le Coordinateur et les partenaires du *cluster*, dirigeront le processus de planification. Si les partenaires du *cluster* sont nombreux, il sera sans doute prudent que le Coordinateur mette en place un groupe de travail plus restreint pour collaborer avec les représentants du gouvernement sur les versions initiales du plan. Cela permettra une prise de décision plus rapide et plus efficace ; cependant, il est essentiel de s'assurer que tous les autres partenaires du *cluster* sont correctement consultés et parfaitement tenus au courant.

De plus, il serait souhaitable que toutes les **personnes concernées** par le plan d'intervention stratégique **soient représentées dans la même proportion** que celles chargées de la mise en œuvre ou de l'identification de ressources pour le plan. Cela inclut les étudiants, les enseignants et les membres de la communauté affectés. Pour plus d'informations, voir le Chapitre sur la participation communautaire dans les normes minimales fondamentales de l'INEE.

On a tendance à considérer la participation communautaire en termes de mise en œuvre ou de collecte des données. Cela peut engendrer des malentendus et des ressentiments et limiter les chances d'un relèvement précoce, d'un développement des capacités ou d'une préparation aux urgences efficaces. Il est donc important de :

- ✓ considérer les capacités communautaires pour combler les lacunes
- ✓ faciliter et soutenir les propositions communautaires afin de répondre aux priorités convenues du *cluster*
- ✓ identifier un rôle actif que peuvent jouer les membres de la communauté affectée pour établir des indicateurs réalistes et les contrôler (voir sections 6.6 et 7.3)
- ✓ choisir un groupe équilibré d'hommes et de femmes d'âge et d'ethnicité différents pour participer au processus de planification.

Même si les risques et problèmes associés à des situations de crise spécifiques sont bien connus, il est **important de ne pas tirer de conclusions trop hâtives**. Assurez-vous que les décisions se basent sur des preuves raisonnables et que les perspectives de toutes les parties prenantes sont bien représentées, tout particulièrement celles dont les intérêts locaux sont moins puissants.

7.2.4 Défis liés à la planification de l'intervention stratégique

Défis communs	Solution
<p>✗ Les plans deviennent vite périmés et ont donc une utilité de courte durée.</p>	<p>✓ Tenez compte de l'évolution du contexte et des perspectives à plus long terme.</p> <p>✗ Mettez régulièrement les plans à jour avec la participation des partenaires du <i>cluster</i>.</p>
<p>✗ Les projets des partenaires du <i>cluster</i> dominent les plans plutôt que les objectifs prioritaires du <i>cluster</i>.</p>	<p>✗ Développez les objectifs du <i>cluster</i> sur la base des catégories des normes minimales de l'INEE et recommandez que les projets des partenaires du <i>cluster</i> soient liés à ces objectifs communs.</p> <p>✓ Faites simple : maintenez les priorités et objectifs au minimum.</p>
<p>✗ Les plans ne sont pas réalistes, ils comprennent trop d'activités qui ne peuvent toutes être réalisées dans les délais ou le contexte local.</p>	<p>✓ Planifiez en fonction de capacités et ressources disponibles et confirmées.</p> <p>✓ Ne soyez pas trop ambitieux ; il est plus facile d'intensifier les activités au fil du temps.</p> <p>✓ Adoptez un plan en plusieurs phases ou progressif pour l'intervention immédiate.</p>
<p>✗ Les plans sont inexacts en raison d'une enquête, d'une vérification et d'une analyse des données inadéquates ou inefficaces.</p>	<p>✗ Vérifiez et revoyez régulièrement les hypothèses de planification et les ensembles de données préliminaires.</p> <p>✗ Réviser régulièrement les plans dès que vous recevez de nouvelles données d'évaluation.</p> <p>✗ Adoptez une approche approfondie et systématique en matière d'évaluation des besoins et de gestion de l'information (voir Chapitres 5 et 6).</p>
<p>✗ Les partenaires du <i>cluster</i> ou les communautés affectées n'acceptent pas ou n'adhèrent pas aux plans, suite à une mauvaise consultation et communication.</p>	<p>✗ Faites participer les membres de la communauté affectée ou les groupes qui les représentent au processus de planification.</p> <p>✗ Faites connaître les plans lors de réunions au niveau sous-national ou lors de réunions d'association des parents.</p>

Défis communs	Solution
<p>✗ Les plans sont considérés comme favorisant l'organisation responsable de <i>cluster</i> ou des partenaires du <i>cluster</i> plus puissants en raison d'une représentation inadéquate des parties prenantes.</p>	<p>✗ Faites participer un groupe de travail plus restreint représentant largement les partenaires du <i>cluster</i> à l'élaboration du plan.</p> <p>✗ Assurez-vous que des systèmes solides sont en place pour définir objectivement les priorités du <i>cluster</i> et la répartition des responsabilités/des activités d'intervention.</p>
<p>✗ Les plans ne sont pas compris parce qu'ils utilisent un langage ou des terminologies inappropriés ou ne sont pas pertinents par rapport au contexte.</p>	<p>✗ Rapprochez clairement les plans du contexte du pays et de l'urgence.</p> <p>✗ Utilisez un langage simple et une terminologie convenue.</p>

La majorité des défis peut être résolue par consultation régulière avec les parties prenantes et en révisant et en modifiant continuellement les **plans pour s'assurer qu'ils sont flexibles, réalistes et appropriés.**

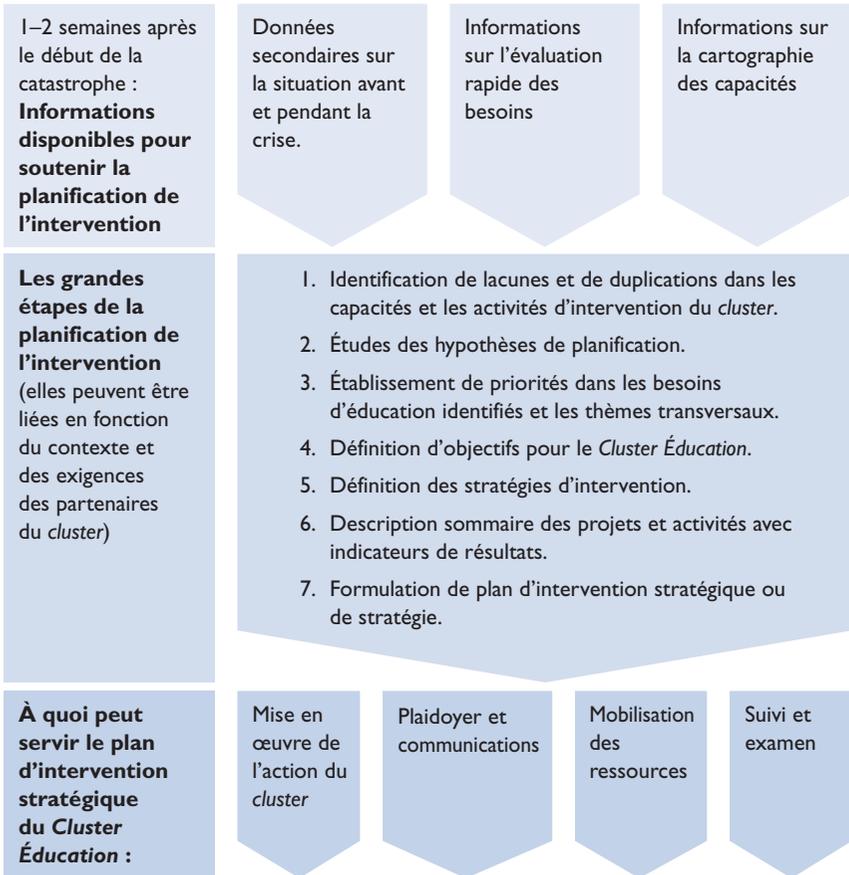
Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- ⇒ <http://onerresponse.info/resources/imtoolbox/Pages/default.aspx>
- ⇒ Détails des ressources de planification stratégique du *cluster* Abris d'urgence :
<http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=304>

7.3 Développement d'un plan d'intervention stratégique

Il n'existe pas de modèle standard ou d'exigences spécifiques auxquels le *Cluster Éducation* doit se conformer pour planifier une intervention stratégique ; cependant, la section suivante énumère des étapes qui permettront de s'assurer qu'un processus systématique est suivi. Le Coordinateur, le gouvernement et les partenaires du *cluster* doivent s'assurer au minimum que tous les partenaires du *cluster* sont d'accord sur les objectifs généraux du *cluster*, les priorités pour l'intervention éducative et les besoins à satisfaire.

7.3.1 Présentation générale des étapes de la planification de l'intervention



Le rôle du Coordinateur est de :

- ✓ convenir et diriger le processus de planification de l'intervention stratégique avec le gouvernement et les partenaires du cluster et les parties prenantes pertinentes
- ✓ appeler avec les partenaires du cluster à combler les lacunes identifiées
- ✓ s'assurer que les objectifs et les stratégies d'intervention convenus sont conformes aux principes généraux de l'éducation dans les situations d'urgence et aux normes minimales de l'INEE ou à des normes nationales équivalentes

- ✓ faciliter le processus visant à se mettre d'accord sur des stratégies de mise en œuvre et la répartition des responsabilités parmi les partenaires du *cluster*
- ✓ plaider en faveur de la mobilisation des ressources pour combler les lacunes et les insuffisances en matière de capacité par l'intermédiaire de l'équipe pays humanitaire, de la/des organisation(s) responsable(s) du *cluster*, d'autres *clusters*, des organisations gouvernementales, du secteur privé et des médias
- ✓ s'assurer que les précédents plans d'urgence sont pris en compte et que la préparation aux situations d'urgence et des mesures de transition sont intégrées dans le processus de planification
- ✓ se souvenir qu'en cas de lacunes graves dans les besoins humanitaires que les partenaires du *cluster* ne sont pas en mesure de satisfaire, il pourra être nécessaire de contacter l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* ou l'organisation de dernier recours (voir section 2.2).

7.3.2 Étapes clés de la planification de l'intervention stratégique

Étape 1 : Identification de lacunes et de duplications dans les capacités et les activités d'intervention du cluster

Améliorer la couverture et la prévisibilité de l'intervention humanitaire en identifiant et en comblant les lacunes est un élément essentiel de l'approche *cluster*. De plus, l'identification des lacunes et comment elles ont été identifiées importe beaucoup aux donateurs.

Assurez-vous que les objectifs initiaux sont réalistes et portent sur des besoins humanitaires visant à sauver et à préserver des vies tout en tirant parti de toute opportunité existante de lancer immédiatement la phase de relèvement.

Il est peu probable qu'une analyse des écarts précise puisse avoir lieu au moment de l'intervention initiale car les données d'évaluation disponibles seront peu nombreuses et peu approfondies et les informations sur la présence et les plans de mise en œuvre des partenaires du *cluster* seront insuffisantes et confuses. Cependant, en continuant à collecter et à analyser des données, il sera possible de mieux comprendre la situation et les capacités disponibles.

Pour identifier les lacunes :

- Comparez les informations de l'évaluation et celles obtenues de la cartographie des capacités.
- Présentez les résultats sous forme visuelle pour aider l'interprétation, par ex. sous forme de cartes.
- Faites correspondre les besoins pertinents en fonction de « l'orientation » des partenaires du *cluster* dans chaque localité, par ex. organisations ayant pour mission de travailler avec des groupes particuliers ou bénéficiant d'une expertise ou de capacités particulières, comme la violence sexuelle et d'autres formes de violence liées au genre ou la formation des enseignants.
- Dans les lieux qui semblent être « desservis », assurez-vous que les organisations de mise en œuvre disposent des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour répondre à l'ampleur des besoins anticipés.

Étape 2 : Étude des hypothèses de planification

Les hypothèses de planification sont des aspects de la situation actuelle ou de son évolution future qui sont traités comme des faits alors qu'en fait ils sont assez incertains. Les hypothèses devraient être explicitées et étayées dans le cadre du plan.

Certaines hypothèses de planification pourront être basées sur des informations fournies par des protagonistes extérieurs au *cluster*, par exemple, la taille de la/des population(s) affectée(s) ou la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants concernés. Des hypothèses supplémentaires pourront être faites au sujet de la capacité du *cluster* et de l'efficacité de solutions techniques ou de méthodologies, par exemple, sur la base d'une expérience précédente ou de contextes similaires. Les hypothèses dans les domaines suivants conduisent souvent à des erreurs :

- la/les cause(s) des problèmes observés
- les intérêts des différentes parties prenantes et tout particulièrement de celles qui ne participent pas à la prise de décision
- les capacités (ou le manque de capacités) disponibles pour l'intervention.

Efforcez-vous de faire en sorte que les hypothèses soient aussi exactes que possible car les inexactitudes limiteront l'efficacité et l'impact de l'action du *cluster*. Les hypothèses doivent être revues dans le cadre du processus continu de suivi et de révision du *cluster* (voir section 6.6).

Étape 3 : Classer les besoins d'éducation identifiés par ordre de priorité

Il est nécessaire d'établir des priorités **pour s'assurer que l'action du Cluster Éducation s'oriente sur les besoins les plus pressants du plus grand nombre de victimes**, tout en ciblant les besoins particuliers des plus vulnérables (par exemple, les enfants affectés par le VIH/SIDA, les orphelins, les filles, les garçons ou les filles obligés de se battre, les mineurs non accompagnés, les groupes ethniques marginalisés ou les enfants handicapés).

En vous basant sur les résultats de l'évaluation préliminaire :

- ✓ Orientez-vous sur les besoins immédiats et les plus vulnérables.
- ✓ Orientez-vous sur les besoins qui peuvent être satisfaits avec les moyens disponibles.
- ✓ Tenez compte de la situation socio-économique sous-jacente (par exemple une tension ethnique solidement ancrée, des troubles civils ou politiques sous-jacents) et évaluez l'impact des scénarios potentiels et les perspectives à plus long terme.
- ✓ Tenez compte des différentes priorités pour les garçons, les filles et les jeunes.
- ✓ Dans la mesure du possible, accordez la priorité aux besoins qui stimuleront le relèvement précoce, la préparation aux urgences et le développement des capacités locales.
- ✓ Considérez les opportunités d'aborder les problèmes transversaux, par ex. l'atténuation des conflits, la discrimination entre filles et garçons dans la fréquentation et la participation scolaires, les violences sexuelles à l'école y compris l'exploitation et les abus sexuels, en abordant les problèmes de protection.
- ✓ Revoir et modifier les plans nationaux de catastrophe ou de gestion de crise et d'urgences existants, en fonction des besoins, pour les priorités identifiées.

Comment établir des priorités

Il sera difficile d'établir des priorités dans la mesure où la plupart des besoins identifiés, en particulier pendant la période d'intervention précoce, seront prioritaires. Cependant, certains groupes et emplacements sont toujours plus touchés ou plus vulnérables que d'autres.

Le Coordinateur devra définir une **méthode transparente d'établissement des priorités, acceptable par tous les partenaires du cluster**. En effet, si les partenaires du *cluster* ne sont pas d'accord, il est peu probable qu'ils s'efforcent d'atteindre les objectifs définis. La possibilité

d'établir des priorités pour l'ensemble de l'intervention ou emplacement par emplacement, dépendra du contexte et du type d'urgence.

- Notez les principaux problèmes et besoins dans un cadre pour faciliter l'établissement systématique de priorités.
- Définissez tous les grands mouvements de population, y compris d'où viennent les gens et là où ils se trouvent actuellement.
- Classez les besoins par ordre de gravité en vous basant sur trois à cinq problèmes graves (par ex. les enfants affectés par le VIH/SIDA, les orphelins, les filles, les garçons ou les filles obligés de se battre, les mineurs non accompagnés, les groupes ethniques marginalisés ou les enfants handicapés) :
 - Quel sera l'impact sur les enfants et les jeunes du point de vue de l'éducation et de l'apprentissage si ces problèmes ne sont pas résolus ?
 - Quelle proportion du total de la/des population(s) affectée(s) et des groupes les plus vulnérables est affectée par ce problème ?
 - Quelles sont les stratégies d'adaptation et formes d'assistance actuelles et pendant combien de temps pourront-elles être maintenues ?
 - Quels sont les menaces et risques anticipés au cours des prochains mois et comment affecteront-ils le problème identifié ?
 - Les ressources et moyens (par ex. de transport) disponibles (ou prévus) permettront-ils de répondre à ce problème ou besoin ?
- Réfléchissez aux coûts et ressources nécessaires pour faire face à chaque problème. Une simple analyse coûts-avantages peut être effectuée en prenant le total des coûts estimés pour résoudre chaque problème et le nombre total de personnes qui pourraient être aidées.
- Comparez les résultats et sélectionnez les priorités en conséquence.

Étape 4 : Fixer les objectifs du cluster

Les objectifs peuvent être définis en tant que « résultats attendus ». Dans le contexte du *Cluster Éducation*, le Coordinateur avec l'aide du gouvernement et des partenaires du *cluster* devra identifier des objectifs plus larges ou « objectifs globaux ». Ces objectifs correspondront à ce que les projets individuels entrepris par les partenaires du *cluster* cherchent à réaliser.

Ces objectifs doivent :

- ✓ être **SMART** = **S**pécifiques + **M**esurables + **A**ccessibles + **R**éalistes + situés dans le **T**emps
- ✓ chercher à résoudre les problèmes prioritaires et les besoins identifiés en s'intéressant tout particulièrement aux problèmes qui mettent en danger la vie et la survie
- ✓ être adaptés à des étapes ou aspects particuliers de l'intervention pendant la période de planification

- ✓ tenir compte du contexte, de la sécurité et de l'accès, de la disponibilité des ressources, du développement des capacités locales et du relèvement précoce et des préoccupations transversales considérées comme des priorités
- ✓ avoir trait aux besoins et intérêts communautaires plutôt qu'aux objectifs opérationnels externes.

Les **normes minimales de l'INEE fournissent le cadre de normes général pour le Cluster Éducation**, et devraient servir à aider le *cluster* à définir les objectifs et à sélectionner les indicateurs de résultats appropriés sur la base des questions éducatives pertinentes qui doivent être abordées. Voir la section 3.1.4 pour plus de détails.

Étape 5 : Définition des stratégies d'intervention

Les stratégies d'intervention sont les méthodes ou approches utilisées pour aborder les besoins d'éducation prioritaires convenus et atteindre les objectifs du *cluster*.

Explorer les options

Explorez un certain nombre de stratégies d'intervention différentes en rapport avec chaque besoin et problème identifié comme une priorité. Cela devra être réalisé rapidement, il est donc important de limiter le plus possible les possibilités d'intervention.

Concentrez-vous sur ce qui est faisable et approprié

Élaborez des stratégies d'intervention suite à l'étude du contexte et des obstacles à la mise en œuvre et après avoir examiné comment les ressources et capacités pourraient être utilisées différemment.

Conseils pour définir les stratégies d'intervention appropriées

- ✓ Assurez-vous que les stratégies d'intervention finales abordent les problèmes et les besoins prioritaires dans le cadre du calendrier requis.
- ✓ Vérifiez que les stratégies sont applicables, par exemple, que les ressources financières, humaines et matérielles requises sont disponibles, que tous les obstacles physiques et de sécurité ont été surmontés et qu'elles sont acceptables sur le plan politique et culturel.
- ✓ Adoptez des stratégies qui sont appropriées au contexte, qui s'appuient sur des structures locales et améliorent si possible les capacités locales.

Quelques conseils de prudence

Lors de la phase initiale de l'intervention du *cluster*, il est possible que les stratégies d'intervention ne conviennent pas pendant très longtemps.

- ✘ Le manque de temps ou d'information peut empêcher une analyse plus approfondie des causes des problèmes et besoins qui surviennent suite à une crise.
- ✘ Des actions à court terme peuvent entraîner des problèmes plus graves à long terme au niveau de la fourniture continue des services, par exemple, reconstruction d'écoles et de centres d'apprentissage, protection du droit à l'éducation, etc.
- ✘ De même, une consultation ou vérification d'informations insuffisantes pourront conduire à un soutien inadéquat et à des conflits au niveau communautaire.
- ✘ La situation sur le terrain peut charger rapidement et de façon spectaculaire, surtout dans les situations d'urgence complexes.

Ces risques peuvent être atténués.

- ✓ Revoyez et réviser régulièrement les stratégies d'information au fur et à mesure que de nouvelles informations sont disponibles.
- ✓ Consultez en permanence les partenaires au sujet de l'efficacité de l'action éducative et des nouvelles évolutions dans la crise.
- ✓ Envisagez une perspective à plus long terme.

Étape 6 : Description sommaire des projets et activités avec indicateurs de résultats

Lorsque les objectifs et stratégies d'intervention du *cluster* auront été définis, il sera possible de faire correspondre les projets et activités, dans différents endroits et pour des phases différentes de l'intervention du *cluster*, à ce cadre. Dans certains cas, ils pourront avoir trait à des projets des partenaires du *cluster* qui ont déjà été planifiés ou lancés. Cependant, il est essentiel que le processus de planification soit dicté par les priorités et objectifs d'intervention du *cluster* qui ont été convenus, et non pas par les capacités disponibles et les projets prévus par les partenaires du *cluster*.

Cela pourra nécessiter un processus de négociation avec les partenaires du *cluster*, surtout s'il est nécessaire de modifier ou de transférer des projets qui font double emploi, ou si l'on demande à certains partenaires du *cluster* de prendre en charge des activités dans des lieux ou des domaines d'enseignement différents de ce qu'ils avaient prévu au départ. Cependant, atteindre ce niveau de coordination permettra de garantir que le *cluster* couvre les besoins prioritaires de façon très systématique.

Afin de s'assurer que les projets et activités identifiés par le *cluster* produiront des résultats qui contribuent directement à la réalisation des objectifs du *cluster*, il est conseillé d'identifier des indicateurs de résultats SMART.

Indicateurs de résultats

Méthodes d'évaluation quantitatives ou méthodes qualitatives employées pour juger la fourniture de résultats à une date définie.

Un exemple d'indicateurs de résultats :

Dans le cas d'une urgence liée à un tremblement de terre lorsque l'un des objectifs du *cluster* est de « permettre à 200 000 enfants (de 5–13 ans) et jeunes de (14–16 ans) d'avoir accès à au moins 10 heures d'enseignement de base par semaine sur une période de 3–6 mois » par le biais d'une stratégie de rénovation et/ou de création d'écoles temporaires.

- % d'enfants de 5–12 ans (M/F) et de jeunes de 13–18 ans (M/F) dans des zones affectées par le tremblement de terre qui fréquentent des environnements scolaires/des lieux d'enseignement
- % d'écoles/de lieux d'enseignement qui sont conformes aux normes de construction antisismiques
- % d'écoles/de lieux d'enseignement qui disposent de matériel pédagogique adéquat
- % d'enseignants (M/F) avec des qualifications minimums (par exemple, 10 jours ou plus de formation pédagogique).

Étape 7 : Formuler le plan d'intervention stratégique

Le plan d'intervention stratégique regroupe toutes les étapes énoncées ci-dessus. Il contribue également à la planification de l'intervention humanitaire au niveau national (voir section 7.4).

- ✓ Rédigez un plan concis (d'un maximum de quatre pages) pour les 3–6 premiers mois, ébauchant :
 - l'objectif global
 - les problèmes prioritaires/les besoins à satisfaire, avec des objectifs spécifiques pour chacun
 - les stratégies d'intervention à adopter que vous relierez à des principes et normes pertinents d'éducation en situation d'urgence et à des documents de stratégie nationaux

- la répartition de responsabilités et ressources (qui revient à indiquer spécifiquement qui fait quoi, où, et avec quel matériel et ressources financières)
- des mesures spécifiques pour la préparation des urgences et la planification de la transition
- des mesures pour le suivi et la mise à jour du plan.
- ✓ Dans le plan même, mettez en exergue : toute hypothèse énoncée ; les besoins qui n'ont pas été satisfaits, surtout ceux des groupes vulnérables ou à différents niveaux de l'enseignement ; les lacunes dans les ressources et les opportunités de développement des capacités locales et de relèvement précoce.
- ✓ Diffusez largement le plan parmi les partenaires du *cluster* (donateurs, autres *clusters* et communautés affectées) et assurez-vous que les plans sont clairs et faciles à traduire ou à expliquer.

Comment les plans d'intervention peuvent-ils être utilisés ?

Mise en place et suivi et révision de la programmation éducative

(voir sections 5.4 et 6.6)

- ✓ Les stratégies d'information proposées et les détails des activités/de ce que couvrent les partenaires du *cluster*, servent de base pour guider la mise en œuvre de l'action du *cluster*.
- ✓ Les objectifs et indicateurs, définis pendant le processus de planification de l'intervention fournissent un cadre efficace pour suivre les progrès, les résultats et l'impact du *cluster*.

Mobilisation des ressources

(voir section 8.2)

- ✓ Le succès des appels de fonds dépend de la présentation d'une analyse sérieuse de la situation d'urgence, y compris les problèmes principaux et émergents, leurs causes et les stratégies appropriées qui sont utilisées pour y remédier. Les donateurs s'attendent également à ce que les plans soient en harmonie avec les stratégies d'intervention humanitaires gouvernementales et plus larges.
- ✓ Le plan d'intervention stratégique du *cluster* devrait également fournir les détails nécessaires pour la composante éducation du plan d'action humanitaire commun (CHAP). Pour des informations supplémentaires, voir la section 7.4

- ✓ Une analyse ou une documentation inadéquates des besoins et des priorités qui en découlent peuvent entraîner un gaspillage des ressources lorsque des partenaires de *cluster* nouveaux ou existants consacrent du temps, des fonds et du matériel à des problèmes ou des emplacements non prioritaires, au détriment d'autres.

Communication et plaidoyer

(voir section 8.1)

- ✓ La présence d'une analyse et de preuves justifiées au sein du plan d'intervention stratégique du *Cluster Éducation* permettront de lancer sans tarder des initiatives de plaidoyer et des communications externes sans nécessiter d'évaluations et de recherches supplémentaires.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 UNESCO (2009) *Indicateurs de L'Éducation Directives Techniques*
http://www.uis.unesco.org/template/pdf/EducGeneral/Indicator_Technical_guidelines_FR.pdf
- ⇒ Conseils sur la création d'indicateurs :
<http://www.smartindicators.org>

7.4 La composante éducation du plan d'intervention humanitaire commun

7.4.1 Le plan d'action humanitaire commun

Le plan d'action humanitaire commun (CHAP) est un plan stratégique global pour l'intervention humanitaire dans un pays donné, qui couvre tous les secteurs pertinents. Il constitue le fondement du processus d'appels globaux (CAP – voir section 8.2 pour des détails complets sur tous les mécanismes de financement regroupés) mais peut également servir de référence aux organisations qui décident de ne pas participer à un tel appel.

Un plan d'action humanitaire commun comprend les sections suivantes :

Section	Que couvre-t-elle ?
Contexte	Une analyse du contexte et des conséquences humanitaires (besoins et risques humanitaires en tenant compte des capacités et vulnérabilités des différents groupes de population affectés)
Scénarios	Les meilleurs scénarios, les pires et les plus probables
Priorités stratégiques	Y compris des objectifs à plus long terme clairement formulés
Objectifs et plans classés par ordre de priorité pour chaque secteur	Tous les secteurs incluent leurs plans dans les CHAP/CAP globaux
Suivi et examen	Un cadre pour le suivi et l'examen de la situation humanitaire et des plans du secteur

L'équipe pays humanitaire sous la direction du coordinateur humanitaire/coordonateur résident élabore le CHAP. D'autres parties prenantes clés de l'action humanitaire devraient être consultées, en particulier le gouvernement d'accueil et les donateurs.

Étapes du développement du CHAP

- Le Coordinateur coordonne et soumet des informations sous la forme de processus d'appels globaux sur tous les projets en cours ou prévus au sein du *cluster*, à partir d'un processus de planification similaire à celui présenté dans cette section. Ces informations doivent inclure les projets déjà financés par d'autres donateurs, afin de mettre en exergue les lacunes en matière de financement et de renforcer les messages de plaidoyer.
- Le coordinateur humanitaire/coordonateur résident, en consultation avec des représentants gouvernementaux et des donateurs, dirige un exercice de consultation d'un mois avec l'équipe de pays humanitaire (ou le sous-groupe du processus d'appels globaux) pour envisager des évaluations, priorités et stratégies appropriées détaillées pour une intervention à plus long terme. Des projets sélectionnés de différents *clusters* forment la base du plan d'action humanitaire commun (CHAP).
- Le document est lancé au niveau mondial, vers la fin de chaque année, pour renforcer le plaidoyer et la mobilisation des ressources. Une mise à jour, connue sous le nom d'évaluation semestrielle est présentée aux donateurs au mois de juillet suivant.

- En général, les donateurs financent directement les organisations qui font des appels, en réponse aux propositions de projets énumérées dans l'appel. Les projets des organisations non gouvernementales (ONG) peuvent être répertoriés séparément plutôt que sous l'égide d'une organisation des Nations unies (par ex. UNICEF), ce qui peut aider à éviter les retards de financement et à apaiser les préoccupations des ONG au sujet de leur autonomie.

7.4.2 La stratégie du plan d'action humanitaire commun/du processus d'appels globaux en matière d'éducation

Un plan d'action humanitaire commun inclura généralement :

- ✓ les besoins et risques prioritaires en matière d'éducation
- ✓ la stratégie éducative correspondante comprenant au maximum cinq objectifs pour le secteur de l'éducation et pas plus de cinq indicateurs éducatifs clés pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs
- ✓ la liste des organisations qui contribueront à cette stratégie éducative et un schéma ou diagramme indiquant la complémentarité entre les activités proposées
- ✓ une brève explication de la façon dont le *cluster*/groupe sectoriel effectuera le suivi de la mise en œuvre et de la réalisation des objectifs ; les conséquences si la stratégie éducative n'est pas mise en œuvre.

La stratégie doit être basée sur des preuves et être clairement reliée à une ou plusieurs priorités humanitaires stratégiques globales convenues et inclure les principales organisations qui travaillent dans le secteur de l'éducation.

Les projets individuels doivent être revus et convenus par les partenaires du *cluster* et soutenir la stratégie d'intervention définie en matière d'éducation.

Critères types pour la sélection de projet⁴¹

Stratégie : le projet aborde des domaines prioritaires dans le plan d'intervention stratégique convenu en matière d'éducation et contribuera à atteindre les objectifs sur lesquels le *cluster* s'est mis d'accord, en utilisant des stratégies d'intervention convenues au niveau de l'activité.

Capacité organisationnelle : l'organisation à l'origine de l'appel dispose de l'expertise technique dans le pays, de la capacité et du mandat pour mettre en œuvre le projet ou peut mobiliser cette capacité opérationnelle en fonction des besoins.

⁴¹ Adapté de IASC, (2004) *Guidance for CAP Project Selection and Prioritisation (Lignes directrices pour la sélection et la hiérarchisation des projets du processus d'appels globaux)*

Population : le projet vise un ou plusieurs groupes de population vulnérables prioritaires identifiés par l'équipe pays humanitaire.

Zone géographique : le projet sera mis en œuvre dans une région qui est considérée comme prioritaire pour l'action éducative humanitaire.

Choix du moment : le projet peut avoir un impact mesurable dans le calendrier de l'appel (généralement un an).

Autres critères spécifiques au contexte : par ex., des projets qui favorisent l'égalité entre hommes et femmes, atténuent les conflits, se concentrent sur le VIH/le SIDA (dans les lieux où cela est une préoccupation majeure) ou la préparation aux catastrophes et aident à développer la capacité locale.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

 IASC (2008) *Technical Guidelines for Consolidated Appeals (Directives techniques pour les appels globaux)*

7.5 Relier les interventions d'urgence et le relèvement précoce

Il est essentiel de relier l'intervention d'urgence et le relèvement précoce afin de garantir une orientation adéquate sur les besoins d'éducation à plus long terme et la durabilité des interventions entreprises dans le cadre de l'intervention initiale pour l'éducation en situation d'urgence.

Dans le cadre de l'approche *cluster*, l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* par le biais du Coordinateur est/sont responsable(s) de modifier la programmation de façon adéquate, au fur et à mesure que les priorités évoluent de l'intervention d'urgence au relèvement et au développement à plus long terme. Pour ce faire, le Coordinateur, en collaboration avec le gouvernement et les partenaires du *cluster*, doit inclure des stratégies et procédures de relèvement précoce pour un retrait progressif ou un transfert des activités du *cluster* en tant qu'élément à part entière de la planification de l'intervention stratégique.

Parallèlement à ces mesures de planification, il sera nécessaire d'établir des liens étroits entre les acteurs humanitaires et du développement au sein du secteur de l'éducation. Un lien clé sera la relation entre le *Cluster Éducation* et tout groupe de travail du secteur éducation existant ou mécanisme de coordination sectoriel similaire.

Les stratégies de relèvement précoce ne seront efficaces que si elles fournissent au gouvernement et à d'autres partenaires nationaux et locaux le soutien dont ils ont besoin dès le début de l'intervention, afin de développer leur capacité à poursuivre le travail déjà commencé. De plus, elles devraient chercher à répondre aux besoins continus de préparation d'urgence et d'autres mesures de réduction du risque de catastrophe et faciliter des liens étroits entre les actions humanitaires et de développement, en fonction des besoins.

7.5.1 Transition entre intervention d'urgence et relèvement

À la fin de la phase d'intervention d'urgence, certains *clusters*, tels que les télécommunications d'urgence seront dissous et d'autres, comme celui consacré aux abris d'urgence, fusionneront avec le *cluster* relèvement précoce. D'autres comme la santé, l'éducation et l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH) connaîtront une phase de transition jusqu'aux phases de relèvement, de reconstruction et de développement à plus long terme. Les stratégies de transition ou de retrait progressif doivent être incluses en tant qu'élément à part entière de la planification de l'intervention stratégique, de même que des repères pour la transition ou le transfert et des indicateurs mesurables.

Retrait progressif ou transition

Une stratégie de retrait progressif ou de départ est essentiellement un processus visant à passer d'un secours ou d'une intervention d'urgence au relèvement et au développement, qui prend en compte l'évolution des rôles des agences onusiennes et d'autres organisations humanitaires dans le pays.⁴²

Il faudra utiliser le terme « stratégie de départ » avec prudence dans certains contextes, car il pourra inquiéter certains partenaires gouvernementaux et communautés affectées. Il pourra être préférable d'utiliser des expressions comme « transition » ou « transfert ». L'IASC fournit des lignes directrices pour la « Stratégie de départ des acteurs humanitaires dans le contexte des urgences complexes » qui sont incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Il est également important de tenir compte des défis que présentent certains *clusters* qui deviennent inactifs pendant que d'autres restent actifs. Dans certains cas, il pourra être nécessaire de trouver d'autres sources de capacités pour soutenir le *cluster*, par exemple, les *clusters* WASH ou abris. Ou il pourra

⁴² De l'IASC (1997) *Exit Strategy For Humanitarian Actors In The Context Of Complex Emergencies* (Stratégie de départ pour les acteurs humanitaires dans le contexte des urgences complexes)

être nécessaire de reprendre certains aspects d'activités précédemment entrepris par d'autres, comme la promotion de l'hygiène.

Les conditions de retrait progressif ou de transition du *cluster*, dépendront de la nature, de l'ampleur et de la durée anticipée de l'urgence. Les plans pour ce processus de fusion ou de transfert devront être mis en œuvre avec la pleine participation du coordinateur humanitaire/résident et des partenaires gouvernementaux et les grandes lignes du processus anticipé devraient être décrites dans le plan d'intervention stratégique du *cluster*. Les modèles présentés à la section 2.4.1 illustrent comment le *Cluster Éducation* peut tenter de fusionner, au fil du temps, avec un mécanisme existant de coordination de l'éducation.

Le plan d'intervention stratégique devra également refléter les plans de retrait progressif et de transition des partenaires clés du *cluster*, pour éviter que les besoins continus de lieux ou thèmes particuliers ne soient soudainement plus pris en charge ou que les initiatives de préparation, d'intervention ou de relèvement soient brusquement abandonnées. Rassembler des données initiales sur les partenaires du *cluster* et réaliser une cartographie continue des capacités (voir sections 2.5 et 6.5) facilitera la collecte et le suivi d'informations sur le début et la fin du projet. Le retrait progressif et la phase de transition auront généralement lieu lorsque les activités de relèvement précoce seront bien en place.

7.5.2 Relèvement précoce

Le relèvement précoce est un processus multidimensionnel organisé différemment des groupements sectoriels. S'agissant d'une préoccupation commune, il ne peut se limiter au travail d'un seul *cluster*. La plupart des autres *clusters* sur le terrain – comme les *clusters* nutrition, santé et protection – doivent systématiquement prévoir et mettre en œuvre des interventions de relèvement précoce dans le contexte de leur propre domaine de travail spécifique.

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) plaide donc en faveur de l'établissement d'un réseau de personnes de référence chargées du relèvement précoce dans chaque *cluster*, afin de travailler sur l'intégration, la simplification et la coordination des questions de relèvement précoce.

La programmation du relèvement vise à restaurer les services, les opportunités de subsistance et la capacité de gouvernance. Elle doit faire partie intégrante des efforts d'intervention initiaux.

Le cas échéant, le Coordinateur est responsable d'identifier une personne de référence appropriée pour le relèvement précoce pour le Cluster Éducation.

Les mesures de relèvement précoces contribuent à stabiliser les zones affectées tandis que les institutions nationales et locales recommencent à fournir des services de base et remettent en place les fonctions de gouvernance comme la sécurité, l'administration locale et la justice. De plus, elles favorisent le rétablissement psychologique des personnes affectées et restaurent la dignité et les modes de subsistance de la communauté.

7.5.3 Relier l'éducation et le relèvement précoce

Conseils pour promouvoir le relèvement précoce dans l'éducation

- ✓ Donnez la priorité aux projets et approches d'auto-assistance communautaire dans la planification de l'intervention.
- ✓ Mobilisez les ressources et les contributions qui peuvent faciliter le développement à long terme comme la remise en état des écoles et les mesures de réduction des risques de catastrophe dans les écoles.
- ✓ Encouragez la responsabilité du gouvernement et de la communauté en matière de conception, coordination, mise en œuvre et suivi du programme éducatif pour maximiser l'adhésion et développer les capacités locales.
- ✓ Améliorez la prise de conscience des dangers et comment les élèves et les membres de la communauté peuvent les réduire.

Il existe des liens étroits entre l'éducation dans les situations d'urgence et le relèvement précoce. La reprise de l'enseignement, officiellement ou non, constitue une étape vers le relèvement précoce pour les apprenants eux-mêmes ainsi que pour les communautés et sociétés affectées par les catastrophes. Ceci est reflété dans les normes minimales de l'INEE dont le but est de guider, non seulement l'intervention initiale en matière de besoins éducatifs mais aussi la nécessité de continuer à soutenir l'éducation par le biais du relèvement et de la reconstruction.

L'éducation en tant que priorité dans le relèvement précoce.

En 2007, la commission d'évaluation du tsunami constata qu'à Aceh, plus d'un tiers des habitants avaient identifié l'éducation de leurs enfants comme la priorité la plus urgente, avant les abris permanents et même la fourniture/l'acquisition de moyens de subsistance.

Vous trouverez un résumé de ce rapport à l'adresse suivante :
http://www.alnap.org/pool/files/Syn_Report_Sum.pdf

De plus, de nombreux thèmes dans le cadre de l'éducation dans les situations d'urgence, soutiennent également le relèvement précoce et les efforts d'autres clusters qui cherchent à atteindre les étapes de relèvement et de reconstruction. Par exemple :

- la sensibilisation au danger des mines
- la protection de l'enfance et le soutien psychosocial
- l'atténuation des conflits et la consolidation de la paix
- la formation professionnelle.

L'exemple suivant venu du Bangladesh présente une stratégie qui consiste à intégrer le relèvement précoce et la planification d'urgence aux mécanismes de coordination nationaux préexistants. C'est un bon exemple qui montre comment allier des mécanismes existants à des approches de relèvement précoce et de coordination durables.

Relier le secours et le relèvement au Bangladesh

Avant le cyclone Sidr en 2007, un mécanisme de coordination de l'éducation existant composé du Ministère de l'éducation et d'ONG nationales de l'éducation, appelé le Groupe consultatif local de l'éducation (LCG) existait au Bangladesh. Les parties prenantes de l'éducation dans les situations d'urgence, y compris l'UNICEF, décidèrent d'un commun accord que plutôt que développer une structure parallèle, il serait préférable de créer un sous-groupe de l'éducation dans les situations d'urgence au sein du LCG. Ce groupe pourrait se charger des

suite

Relier le secours et le relèvement au Bangladesh suite

préoccupations spécifiques à l'éducation dans les situations d'urgence. Un plan d'approche sectorielle (SWAP) qui fournissait des conseils sur les plans à moyen et à plus long terme pour le secteur de l'éducation existait également.

Lorsque le cyclone frappa le pays en 2007, 496 bâtiments scolaires furent détruits et 2 110 autres furent endommagés. Le sous-groupe chargé de l'éducation dans les situations d'urgence recommanda au Ministère de l'éducation que le SWAP inclue l'éducation dans les situations d'urgence au nombre de ses secteurs d'intervention. Cela, afin d'étudier en temps utile le financement et la mise en œuvre d'activités importantes d'intervention d'urgence et de relèvement au sein du secteur de l'éducation. Depuis lors, le gouvernement conjointement avec les acteurs pertinents, a pu réagir rapidement aux catastrophes naturelles.

Cet exemple s'appuie sur les points forts du sous-groupe de l'éducation dans les situations d'urgence en étudiant des interventions en matière d'éducation à moyen et plus long terme en collaboration avec le groupe de coordination plus large du secteur de l'éducation. Il donne également aux membres du LCG l'opportunité d'acquérir une expérience en matière de planification et de gestion des situations d'urgence en tant que partenaires du *Cluster Éducation*, afin de garantir la préparation de futures urgences éventuelles tout en les reliant au relèvement précoce et à la planification du développement.

Exemple fourni par Hassan Mohammed/UNICEF Bangladesh, 2009

Les stratégies suivantes devraient être considérées dans le cadre du processus de planification d'intervention stratégique du *cluster*, et envisager entre autres les ressources nécessaires et comment planifier la transition. Des conseils supplémentaires sont fournis dans la *Note d'orientation sur le relèvement précoce du cluster*, 2008 mentionnée dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Stratégies du cluster pour soutenir le relèvement précoce

- ✓ Les efforts de reconstruction à long terme devraient être prévus dans la planification de l'intervention d'urgence afin de considérer les besoins de redressement à plus long terme par le biais du dialogue et d'un accord entre les organisations humanitaires et de développement pertinentes.
- ✓ Au fur et à mesure que l'ampleur de l'urgence diminue, explorer comment les activités éducatives peuvent promouvoir un retour à un enseignement normal.
- ✓ Rétablir l'accès aux services éducatifs y compris l'éducation formelle et non-formelle.
- ✓ En cas de construction de bâtiments scolaires temporaires qui ne peuvent pas ultérieurement être intégrés sur place dans les systèmes d'éducation nationale, utiliser des matériaux et technologies de construction qui peuvent être facilement déplacés, réutilisés et démantelés à plus long terme.
- ✓ Atténuer les conflits et réduire les risques de catastrophe futurs en faisant activement participer la communauté, en encourageant l'éducation à la paix et à la citoyenneté, la réduction des risques de catastrophe et la planification des urgences.
- ✓ Soutenir les projets liés à l'éducation dirigés par la communauté en finançant et en encourageant les partenariats avec les organisations locales.
- ✓ Faire participer le gouvernement national, provincial et local et les autorités traditionnelles à la planification et à la prise de décision à tous les niveaux.
- ✓ Promouvoir des approches au niveau de la communauté dans la programmation du *cluster*.
- ✓ Renforcer la capacité organisationnelle communautaire et la prise de conscience basée sur les droits par le biais de la formation et du recrutement de mobilisateurs communautaires.
- ✓ Vérifier que l'environnement d'apprentissage ne comprend pas de dangers qui pourraient porter préjudice aux apprenants.
- ✓ Développer des programmes de formation pour les enseignants, les apprenants et la communauté visant à promouvoir la sécurité et la protection.

PHILIPPINES : Programme de construction d'école dirigé par les directeurs d'école

Aux Philippines, le Ministère de l'éducation a adopté un Programme de construction d'écoles dirigé par les directeurs d'école dans le cadre duquel les directeurs d'écoles prennent en charge la gestion des réparations et/ou de la construction. Les fonctions d'évaluation, de conception et d'inspection sont fournies par les techniciens du Ministère de l'éducation qui aident également le directeur d'école pendant le processus de passation de marché. L'association des parents d'élèves et de la communauté et d'autres parties prenantes sont responsables de contrôler toutes les passations de marché. Avec l'aide d'AusAid, 40 salles de classe ont été modernisées pour résister aux typhons dans le cadre de ce programme. Pour compléter ces travaux de modernisation, les enseignants, étudiants et le personnel bénéficient d'une formation et la gestion des catastrophes est intégrée au programme scolaire.

Source:

<http://www.adpc.net/v2007/programs/dms/PROGRAMS/Mainstreaming%20DRR/Downloads/Philippines.pdf> "Philippines: Mainstreaming Disaster Risk Reduction in the Education Sector in the Philippines" (Philippines : intégrer la réduction des risques de catastrophe dans le secteur de l'éducation aux Philippines) Asian Disaster Preparedness Centre 2010

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

 CWGER (2008) *Guidance Note on Early Recovery (Note d'orientation sur le relèvement précoce)*

 Cluster mondial sur le relèvement précoce (2008) *Early Recovery – Compilation of Tools and Resources (Relèvement précoce – compilation d'outils et de ressources)*

Ensemble de ressources et de liens pour obtenir des informations supplémentaires sur le relèvement précoce

⇒ Lien sur le *cluster* relèvement précoce :

<http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=80>

7.6 Préparation aux situations d'urgence et planification des mesures d'urgence

7.6.1 Réduction des risques de catastrophe

Les catastrophes sont le résultat de dangers naturels comme les tremblements de terre ou les inondations ou de dangers imputables à l'homme comme les conflits ou les accidents industriels. Cependant, tous les dangers ne conduisent pas à des catastrophes.

Une catastrophe ne survient que lorsqu'une société ou communauté est manifestement affectée par un danger ; autrement dit, la société ou la communauté est dépassée par le danger et ne peut y faire face. L'apparition d'une catastrophe est directement liée à la vulnérabilité d'une société ou d'une communauté face à un danger particulier, et différentes sociétés, communautés, groupes et individus seront plus vulnérables à certains dangers qu'à d'autres.

La vulnérabilité peut être liée à des facteurs économiques, sociaux, culturels, institutionnels, politiques, psychologiques ou environnementaux qui peuvent la renforcer. Quel qu'en soit le facteur déterminant, ce sont généralement les groupes les plus faibles de la société qui sont les plus gravement affectés, par exemple, les très jeunes, les personnes les plus âgées y compris les veuves, les enfants non accompagnés, les foyers dirigés par une femme seule, les célibataires, les femmes non accompagnées, les groupes marginalisés et les handicapés. Il est essentiel d'évaluer et de comprendre les dangers et vulnérabilités pour mener efficacement une intervention d'urgence.

Définitions clés⁴³

<p>Catastrophe (« urgence » dans le contexte de ce manuel)</p>	<p>Une « perturbation grave dans le fonctionnement d'une communauté ou d'une société qui implique des pertes et impacts humains, matériels, économiques ou environnementaux considérables qui dépassent la capacité de la communauté ou de la société affectée à y faire face en utilisant ses propres ressources ».</p>
---	--

⁴³ Tirés de la terminologie sur la Stratégie internationale pour la réduction des catastrophes des Nations unies dont « l'objectif est de promouvoir une compréhension et une utilisation communes des concepts de réduction des risques de catastrophe » (UNISDR, 2009).

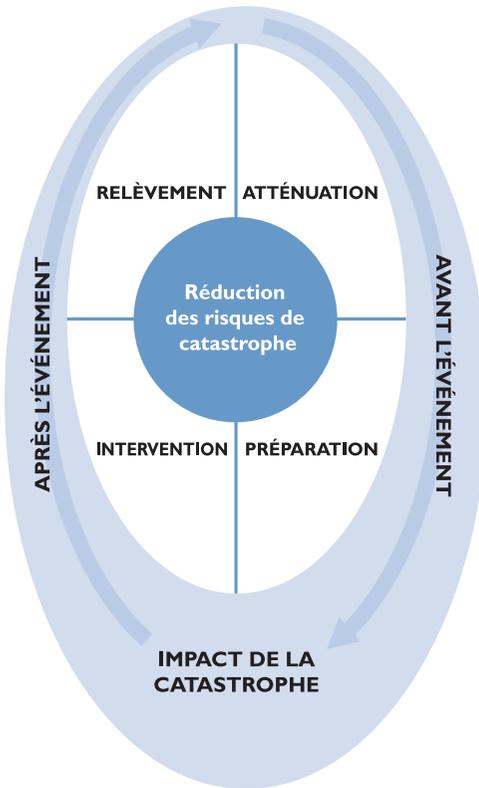
Dangers naturels	« Processus ou phénomène naturel qui peut entraîner des décès, des blessures ou d'autres impacts sur la santé, des dommages matériels, des pertes de moyens de subsistance et de services, des perturbations sociales et économiques ou des dommages environnementaux » si des mesures ne sont pas prises pour éviter ces impacts.
Risque	Le produit de dangers que l'on ne peut contrôler et des vulnérabilités et capacités sur lesquelles il est possible d'exercer un contrôle.
Vulnérabilité	Les caractéristiques et circonstances d'une communauté, système ou actif qui les rendent susceptibles aux effets destructeurs d'un danger. On dit qu'une école est « en danger » ou « vulnérable » lorsqu'elle est exposée à des dangers connus et est susceptible d'être affectée négativement par l'impact de ces dangers quand et si ils surviennent.
Modernisation	Le renforcement ou la remise à niveau de structures existantes afin qu'elles deviennent plus résistantes et robustes face aux effets destructeurs des dangers, par ex. bâtiments scolaires.

Réduction des risques de catastrophe

Définition : La **réduction des risques de catastrophe** est le concept et la pratique de réduction des risques de catastrophe par le biais d'efforts systématiques d'analyse et de gestion des facteurs causals des catastrophes, notamment en réduisant l'exposition aux dangers, en limitant la vulnérabilité des personnes et des biens, en gérant judicieusement les terrains et l'environnement et en améliorant la préparation aux événements néfastes.

La réduction des catastrophes ou la réduction des risques de catastrophe implique l'élaboration et l'utilisation de politiques, stratégies et pratiques qui visent à minimiser les vulnérabilités et les risques de catastrophe pendant le cycle de la catastrophe. La réduction des risques de catastrophe doit avoir lieu à tous les niveaux.

Le cycle de catastrophe⁴⁴



Atténuation – processus qui consiste à réduire les impacts négatifs des dangers et des catastrophes associées.

Préparation – connaissances et capacités développées par le gouvernement, les communautés et les partenaires du cluster pour réduire la vulnérabilité et anticiper, faire face et se relever suite aux impacts des dangers et des catastrophes associées.

Intervention – fourniture de services d'urgence pendant ou immédiatement après un désastre, afin de sauver des vies, réduire/s'employer à résoudre les vulnérabilités et satisfaire les besoins fondamentaux des personnes affectées.

Relèvement – Restauration et le cas échéant, amélioration des conditions de vie des communautés affectées par les catastrophes, notamment efforts pour réduire la vulnérabilité physique, économique, environnementale et sociale et d'autres facteurs de risques de catastrophe.

Dans le **contexte de l'éducation**, les catastrophes affectent la continuité de l'éducation suite à l'endommagement des infrastructures et aux obstacles à l'accès et à l'apprentissage y compris les obstacles préexistants liés au sexe. Par conséquent, les objectifs de la réduction des risques de catastrophe⁴⁵ sont de :

- ✓ créer des environnements d'apprentissage sûrs employant des méthodes de construction et de modernisation de qualité
- ✓ maintenir des environnements d'apprentissage sûrs par le biais de la gestion des catastrophes scolaires

⁴⁴ Adapté de J Twigg, *Disaster Risk Reduction (Réduction des risques de catastrophe)*, Good Practice Review No. 9, Humanitarian Practice Network (Réseau de la pratique humanitaire), Overseas Development Institute, 2004

⁴⁵ Voir : http://www.ineesite.org/index.php/post/drr_and_the_inee_minimum_standards

- ✓ protéger l'accès à l'éducation par le biais de la planification de la continuité de l'éducation
- ✓ promouvoir la prévention des catastrophes formelle/informelle et l'éducation en matière de préparation
- ✓ promouvoir les écoles en tant que centres pour la réduction des risques communautaires.

Des stratégies pour réduire les risques de catastrophe dans l'éducation sont détaillées à la section 3.3.2. Le Coordinateur, en collaboration avec le gouvernement et les partenaires du *cluster*, joue un rôle fondamental dans la réduction des risques de catastrophe, de la façon suivante :

- ✓ il fait participer les autorités éducatives, les enseignants, les membres de la communauté affectée par la catastrophe et les étudiants, à tous les aspects de la planification du *cluster*
- ✓ il facilite l'analyse systématique des dangers naturels et artificiels potentiels, dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence et de la planification d'urgence
- ✓ il identifie et atténue le risque de dangers dans la préparation aux situations d'urgence et la planification de l'intervention stratégique, par ex. au niveau de la conception des bâtiments
- ✓ il donne la priorité à la prise de conscience et à la compréhension de la vulnérabilité et des risques de catastrophe, par exemple, par le biais d'une sensibilisation à la promotion de l'hygiène, au VIH, au SIDA, à la violence liée au genre, y compris la violence sexuelle et l'exploitation et les abus, et aux mines
- ✓ il encourage les mesures à long terme pour réduire l'impact des catastrophes pour les groupes très vulnérables, par exemple, l'éducation non-formelle, professionnelle ou des adultes.

7.6.2 Préparation aux situations d'urgence

La **préparation aux situations d'urgence** est critique, en raison de l'incidence croissante des dangers naturels et des catastrophes qui s'ensuivent, les plus fréquentes étant les tempêtes et les inondations. Avoir conscience des dangers et être mieux préparé aux catastrophes potentielles peut réduire de manière significative leurs effets négatifs. Ces préparatifs peuvent également être utiles en cas de troubles civils ou de conflits qui entraînent des déplacements de la population ou l'endommagement des institutions éducatives.

Dans le cadre d'une intervention de **moyen à plus long terme**, le *Cluster Éducation* devrait chercher à dresser la carte et à établir des capacités

éducatives au sein du pays et à développer des outils et ressources contextualisés selon les besoins. Cela contribuera à la préparation nationale pour répondre aux urgences futures.

L'**intervention immédiate** devrait se concentrer sur la construction des capacités d'urgence au niveau communautaire en tant que partie intégrante de la programmation des partenaires du *cluster*.

Conseils pour faciliter la préparation aux situations d'urgence

- ✓ Si un plan national pour l'éducation existe, cherchez à savoir si la préparation d'urgence est prévue dans ce plan.
- ✓ Participez au groupe de travail et/ou au groupe de travail national de planification intersectorielle des urgences. S'il n'en existe pas, envisagez d'en créer un.
- ✓ Cherchez à réduire la vulnérabilité au sein de la programmation éducative, par exemple, en vous concentrant sur les besoins de subsistance, les impacts environnementaux.
- ✓ Encouragez le responsable des partenaires nationaux et locaux à concevoir et à mettre en œuvre des mesures de préparation d'urgence pour promouvoir la durabilité, par exemple, des plans d'urgence au niveau des écoles, qui enseigneraient aux étudiants et enseignants ce qu'ils doivent faire en cas de catastrophes
- ✓ Facilitez une révision, des essais et des mises à jour régulières des plans d'urgence en tant qu'élément essentiel de la préparation aux situations d'urgence.

7.6.3 Mesures de préparation dans le *Cluster Éducation*

Dans certains cas, des situations d'urgence surviendront dans un lieu ou un pays qui n'a pas connu une grande activité ou présence humanitaire préalable ; cependant, dans la plupart des cas, il y aura déjà un certain niveau de préparation nationale et/ou internationale.

Dans une situation idéale, le Coordinateur qui répond à une nouvelle situation d'urgence, sera en mesure de s'appuyer sur ces mesures de préparation, augmentant de ce fait la prévisibilité, l'efficacité et la rapidité de l'intervention pour l'éducation dans des situations d'urgence.

Afin de maintenir cet état de « préparation », une fonction intégrale du *cluster* et du rôle du Coordinateur est de s'assurer que des mesures de préparation

essentielles sont mises en place ou revues et mises à jour, y compris des systèmes et outils de gestion de l'information et d'évaluation des besoins, la planification des urgences, la cartographie des capacités et le positionnement préalable des fournitures et ressources éducatives.

Stratégies du cluster pour soutenir la préparation des situations d'urgence

Au sein du cluster :

- ✓ Participer aux efforts de planification des urgences et de préparation gouvernementaux et inter-cluster et plaider en faveur d'une section sur l'éducation dans les situations d'urgence ou d'un plan de préparation et d'intervention dans les situations d'urgence touchant le secteur de l'éducation dans le plan du secteur de l'éducation nationale (voir la zone de texte ci-dessous et l'étude de cas sur le Bangladesh de la section 7.5.3).
- ✓ Identifier des sources de capacité d'appoint et des stocks de fournitures scolaires pour soutenir les besoins futurs pour l'éducation dans les situations d'urgence.
- ✓ Sensibiliser davantage les partenaires du cluster et les communautés locales aux risques de catastrophe et aux mesures de préparation y compris aux conseils pertinents contenus dans les normes minimales de l'INEE.
- ✓ Établir des ensembles de données de référence datant d'avant la crise et si possible, faire correspondre les outils et systèmes de gestion de l'information/gestion des connaissances au système d'information de la gestion de l'éducation (SIGE) existant aux niveaux national et sous-national.

Dans la programmation de l'éducation dans les situations d'urgence :

- ✓ Moderniser les écoles afin qu'elles puissent résister aux tremblements de terre et autres catastrophes.
- ✓ Identifier et effectuer un suivi des risques majeurs par le biais de la planification d'urgence et contribuer à l'alerte rapide.
- ✓ Intégrer la sensibilisation aux catastrophes et la connaissance des mesures de préparation aux activités éducatives.
- ✓ Réduire les risques par le biais de mesures de gestion de l'environnement et des eaux, par ex. évacuation de l'eau et barrages anti-tempêtes dans les écoles.
- ✓ Renforcer la préparation aux catastrophes, par ex. développer la capacité organisationnelle au niveau communautaire.

Plan de préparation de l'éducation nationale : un signe de succès

Un point de départ pour le coordinateur consiste à guider le développement d'un **Plan de préparation de l'éducation nationale**, qui sera de préférence institutionnalisé dans le cadre du cycle budgétaire et de planification annuel du secteur. L'objectif ultime est que les ministères responsables incluent ces plans et budgets dans le cadre de leur cycle de planification normal.

Un plan de préparation de l'éducation nationale fournit un cadre à partir duquel il est possible de développer un plan d'urgence. Dans un petit pays affecté par des types d'urgences similaires, le plan d'urgence découlera très facilement et très naturellement du plan de préparation de l'éducation nationale. D'ailleurs, il est possible qu'il n'y ait pas beaucoup de différence – les chiffres seront similaires dans les diverses régions affectées par le même type de danger.

Cependant, dans les pays plus grands ou dont les caractéristiques géographiques, la population, les types et l'importance des urgences varient beaucoup au niveau sous-national, il n'y aurait pas de sens à mettre au point un plan d'urgence national unique, étant donné que l'on risque d'être confronté à des scénarios très différents.

Dans ces cas-là, un plan de préparation de l'éducation nationale convenu peut fournir le cadre nécessaire pour développer des plans d'urgence sous-nationaux individuels qui abordent les caractéristiques et les dangers potentiels détaillés pour chaque emplacement sous-national.

7.6.4 Planification des mesures d'urgence

Définitions :

Les plans d'urgence présentent dans les grandes lignes les besoins d'interventions probables en cas d'urgence.

L'IASC définit un plan d'urgence comme un outil de gestion qui sert à analyser l'impact des crises potentielles afin que des dispositions adéquates et appropriées soient prises par avance pour répondre à temps et de manière efficace et appropriée aux besoins des populations affectées.⁴⁶

⁴⁶ IASC (2007) *Recommandations sur la planification des mesures d'urgence interagences pour l'aide humanitaire*

La planification des mesures d'urgence est un outil destiné à anticiper et à résoudre des problèmes qui surviennent habituellement pendant une intervention humanitaire.

L'analyse des risques est une méthodologie visant à définir la nature et l'étendue du risque en analysant les dangers potentiels et en évaluant les conditions de vulnérabilité existantes qui pourraient présenter un danger potentiel ou nuire aux personnes, aux biens, aux moyens de subsistance et à l'environnement dont ils dépendent. L'analyse doit se concentrer sur les dangers les plus critiques. Pour ce faire, il est possible d'utiliser un cadre d'analyse du risque tel que celui illustré ci-dessous. Attribuer des niveaux de risques peut aider les décideurs à classer les efforts d'atténuation par ordre de priorité.

Les éléments déclencheurs sont des ensembles de circonstances ou événements particuliers qui marquent un changement de situation. Des données historiques sur des urgences précédentes peuvent contribuer à identifier d'éventuels éléments déclencheurs, par ex. incidence accrue de la violence entre les communautés avant qu'éclate une guerre civile, ou des orages prolongés avant une inondation.

PROBABILITÉ	Très élevée	IV	IV	V	V
	Élevée	III	IV	IV	V
	Moyenne	III	III	IV	IV
	Faible	II	III	III	IV
	Très faible	II	II	III	IV
		Faible	Modéré	Fort	Très fort
		IMPACT			

Le risque est estimé en définissant l'impact d'un danger et la probabilité que ce danger survienne. Plus la fréquence des dangers et l'importance de l'impact sont élevées et plus le risque est important. En alliant ces deux caractéristiques dans une matrice, il est possible de déterminer le niveau de risque dans une région particulière. Une zone exposée à un danger rare comme un tremblement de terre, qui aura un fort impact, sera peut-être classée comme un danger de niveau III tandis que les cyclones dont l'impact est moins important mais qui sont beaucoup plus fréquents seront classés comme des dangers de niveau IV. Les régions les plus à risque sont celles où les dangers sont fréquents et où les impacts sont les plus forts.

De nombreuses catastrophes conduisent à une plus grande vulnérabilité des individus et de l'environnement et augmentent la probabilité d'autres urgences. La planification des mesures d'urgence fait gagner du temps et des ressources en planifiant et en préparant une intervention.

Conseils pour planifier des mesures d'urgence efficaces

- ✓ Servez-vous de plans, structures et projets d'urgence et de gestion de catastrophes ou de crises existants – évitez l'introduction de mesures d'urgence parallèles.
- ✓ Adoptez une approche participative pour vous assurer que la responsabilité de la planification de l'urgence est entre les mains du pays et que les risques et normes locales sont bien connues.
- ✓ Établissez un mécanisme de révision et de mise à jour des plans dès le départ.

Action du Cluster Éducation

La planification des mesures d'urgence peut être alliée au processus de planification d'intervention stratégique ou peut être entreprise séparément mais de préférence avec la participation des mêmes partenaires du *cluster* et en particulier du Coordinateur et des partenaires gouvernementaux. Parmi les étapes du processus de planification :

- ✓ En se basant sur les enseignements tirés d'urgences précédentes, les évaluations récentes de vulnérabilité et les mesures de préparation existantes, identifiez les dangers potentiels et les risques associés.
- ✓ Établissez un scénario pour évaluer l'impact et les conséquences potentiels des dangers identifiés. Dans certaines situations et plus particulièrement dans les contextes d'urgence complexes lorsque les mouvements de la population sont incertains, cela pourra être difficile et il pourra être préférable de réaliser une estimation du besoin global.
- ✓ Pour chaque scénario, définissez les éléments déclencheurs, les risques, les hypothèses, les objectifs spécifiques et les stratégies d'intervention suggérées (le plan d'action commun pour la Côte d'Ivoire fournit un bon exemple de planification de scénario. Il est inclus dans les « Ressources supplémentaires » énumérées à la fin de cette section.)
- ✓ Dressez la liste des mesures de préparation du *cluster* qui pourraient être nécessaires, par exemple, le suivi des indicateurs d'éléments déclencheurs, des exercices de formation ou de simulation, des évaluations de sécurité régulières et des accords opérationnels collaboratifs.

Une fois que le plan d'urgence du Cluster Éducation est rédigé ou mis à jour, le Coordinateur devra :

- ✓ diffuser les plans d'urgence et les procédures de préparation aux partenaires du *cluster* et autres parties prenantes
- ✓ intégrer les besoins de ressources associés aux appels de financement
- ✓ mettre tous les accords nécessaires en place, par exemple, entreposage, évacuation des ports d'urgence, détachement de personnel et d'équipements gouvernementaux
- ✓ établir un système de suivi et de révision des plans d'urgence.

Modèle de plan d'urgence du Cluster Éducation*

Objectif global :

Objectifs spécifiques :

Hypothèses de planification :

Exigences :

Activités à entreprendre avant une urgence

#	Activités	Par qui	Quand
1.			
2.			

Activités à entreprendre pendant une urgence

#	Activités	Par qui	Quand
1.			
2.			

Activités à entreprendre après une urgence

#	Activités	Par qui	Quand
1.			
2.			

Ressources requises

Matériel/fournitures pédagogiques :

Ressources humaines :

Financement :

Activités d'atténuation des catastrophes à entreprendre

#	Activités	Par qui	Quand
1.			
2.			

* De : UNICEF et Save the Children (2009) *Education in Emergencies Training Facilitator's Guide* (Guide de l'animateur de la formation sur l'éducation dans les situations d'urgence)

Contact avec les autorités gouvernementales

Il est également possible que le Coordinateur participe à un groupe de travail chargé de la planification des urgences inter-cluster sous la direction du coordinateur humanitaire/résident. Voir *Recommandations sur la planification des mesures d'urgence interagences pour l'aide humanitaire* du comité permanent inter-organisations (IASC), incluses dans les « Ressources supplémentaires » à la fin de cette section.

Il est vital de développer un plan d'urgence en matière d'éducation, mais en tant que Coordinateur, il est important de savoir comment les différents plans d'urgence sectoriels s'intègrent harmonieusement et comment OCHA s'articule avec l'autorité nationale de gestion des catastrophes ou son équivalent, pour garantir une coordination efficace.

S'il existe une autorité nationale de gestion des catastrophes, elle participera au regroupement des plans d'urgence sectoriels des différents ministères responsables. En fonction du contexte et du pays, il pourra être nécessaire d'être en liaison avec des autorités et institutions gouvernementales diverses au sujet de la gestion des catastrophes. Le tableau ci-dessous explique ces diverses relations à différents niveaux et les cadres ou plans politiques potentiels qui devraient également être considérés.

Relations entre les Nations unies/le cluster et le gouvernement du pays d'accueil pour la planification d'urgence

Nations unies/ CLUSTER	Gouvernement du pays d'accueil	Cadres de politique
Coordinateur humanitaire/ résident et équipe de pays humanitaire	Bureau du Premier ministre	Plan de développement national Plan de préparation national
OCHA – Inter-cluster	Autorité ou bureau national de gestion des catastrophes	Plan national de gestion des catastrophes ou des crises
Clusters : plans d'urgence sectoriels	Plans sectoriels du ministère responsable	Plan de préparation de l'éducation nationale SWAP

Bien que les deux approches – celle de la planification de la préparation et celle de la planification des situations d'urgence – aient de nombreux éléments en commun, la principale différence entre les deux est le niveau de spécificité, la première décrivant les préparatifs pour répondre à des menaces diverses et la seconde se concentrant sur les capacités de préparation et d'intervention requises pour une situation spécifique.

La planification de l'intervention stratégique étudie et clarifie les besoins spécifiques pour le *Cluster Éducation* en définissant les objectifs et stratégies d'intervention, les dispositions relatives à la gestion et à la coordination et en élaborant des plans d'intervention.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 IASC (2007) *Directives relatives à la planification de mesures d'urgence pour l'assistance humanitaire*
Ces recommandations qui visent principalement la planification de mesures d'urgence interagences fournissent également des conseils utiles sur le processus de planification d'urgence.
- 📖 *Cluster Éducation d'Indonésie, Plan d'urgence*, non daté
- 📖 L'INEE et le Global Facility for Disaster Recovery and Reduction (2009) *Notes d'orientation pour la construction d'écoles plus sûres*
<http://ineesite.org/toolkit/Home.php>
- ⇒ OCHA's Disaster Response Preparedness Toolkit (Boîte à outils d'OCHA sur la préparation d'interventions en cas de catastrophes).
<http://ocha.unog.ch/drptoolkit/contacts.html>

8

Plaidoyer et mobilisation des ressources

8.1 Plaidoyer en faveur de l'éducation dans les situations d'urgence

8.2 Appels de fonds concertés

8.3 Mobiliser et développer les capacités en ressources humaines

8.4 Mobiliser le matériel d'enseignement

Ce chapitre fournit des recommandations au Coordinateur du *Cluster Éducation* concernant le plaidoyer et la mobilisation des ressources. Ce chapitre a spécifiquement trait aux responsabilités suivantes des coordinateurs :⁴⁷

- identifier des préoccupations centrales en matière de plaidoyer, notamment les ressources requises, et contribuer à fournir des messages clés pour les initiatives de plaidoyer plus larges du coordinateur humanitaire/ coordinateur résident et d'autres acteurs
- recommander que les donateurs financent les acteurs humanitaires pour qu'ils réalisent des activités prioritaires dans le secteur de l'éducation, tout en encourageant les membres de groupes sectoriels à mobiliser ou à obtenir des ressources pour leurs activités par les circuits habituels
- promouvoir et soutenir la formation du personnel et développer les capacités des partenaires humanitaires
- soutenir les efforts de renforcement de la capacité des autorités nationales et de la société civile.

⁴⁷ *Cluster Éducation* mondial, *Attributions du Coordinateur du Cluster Éducation*, 29 mai 2009

Points clés

- L'importance de l'éducation en tant que priorité humanitaire ne sera pas toujours bien comprise et bénéficiera souvent d'un soutien limité – les actions de plaidoyer sont essentielles pour mobiliser un soutien.
- Il pourra être nécessaire de mener des actions de plaidoyer pour mobiliser différentes sortes de ressources liées aux efforts d'intervention en matière d'éducation.
- Les capacités du gouvernement national et local, du secteur non-gouvernemental et du secteur communautaire devraient fournir les principales ressources pour l'intervention pour l'éducation dans les situations d'urgence.
- Les partenaires du *cluster* jouent un rôle clé en participant à la fourniture et à la mobilisation des ressources, par ex. logistique et capacité de formation.

8.1 Plaidoyer en faveur de l'éducation dans les situations d'urgence

Définition : On entend par **plaidoyer** une argumentation persuasive en vue d'obtenir un résultat ou un changement spécifique.⁴⁸ C'est une manière stratégique de s'exprimer dans le but d'influencer et de modifier les politiques, pratiques ou attitudes.

Les arguments utilisés dans un plaidoyer sont spécifiques au contexte et doivent se baser sur des preuves précises. Il existe différentes formes de plaidoyer ; la plus persuasive concerne des arguments ou communications qui ciblent des questions de droit ou des intérêts politiques pour créer une volonté politique. En principe, tout argument ou communication de plaidoyer doit contribuer aux objectifs ou intérêts du groupe ou de l'individu ciblé.

Ces activités de plaidoyer peuvent être menées publiquement, par un groupe d'individus qui partage les mêmes idées, par exemple sous forme de « déclarations » communes du *Cluster Éducation* ou de l'équipe humanitaire de pays au sujet de préoccupations humanitaires. Elles peuvent également être entreprises à titre individuel privé, par exemple, dans le cadre d'un dialogue entre le Coordinateur et les représentants du gouvernement sur les ressources éducatives ou avec des donateurs à propos des besoins de financement.

⁴⁸ UNICEF *Manuel sur les situations d'urgence sur le terrain*

8.1.1 Utilisation du plaidoyer dans le *Cluster Éducation*

Finalité :

Le plaidoyer est utilisé de plusieurs façons au sein du *cluster* :

- pour faire accepter et obtenir un soutien en faveur de l'éducation dans les situations d'urgence en tant que priorité humanitaire et en tant que droit
- pour mobiliser des ressources
- pour sensibiliser l'opinion.

Plaider en faveur de l'éducation dans les situations d'urgence en tant que priorité humanitaire

Tout le monde a le droit à l'éducation, quel que soit le contexte dans lequel il vit. Et pourtant, les guerres et les catastrophes naturelles empêchent des générations d'accéder à la connaissance et aux opportunités que l'éducation peut donner. L'éducation devrait être considérée comme l'une des priorités des secours d'urgence, au même titre que d'autres interventions d'urgence comme les abris, l'eau et l'assainissement, la santé et l'aide alimentaire.

L'éducation dans les situations d'urgence, les crises chroniques et la reconstruction précoce doit être considérée dans un contexte plus vaste ; c'est l'éducation qui protège le bien-être, encourage les opportunités d'apprentissage et favorise le développement général (social, émotionnel, cognitif et physique) des gens affectés par les conflits et les catastrophes. Les efforts en matière d'éducation dans les situations d'urgence peuvent se baser sur trois principes fondamentaux⁴⁹ :

- le droit à l'éducation
- la priorité que les communautés accordent à l'éducation
- le rôle de protection joué par l'éducation

Le plaidoyer est un moyen stratégique de faire comprendre ces arguments. L'importance de l'éducation dans les situations d'urgence est bien documentée dans un éventail de principes internationaux et de cadres directeurs. Ils sont exposés en détail à la section 3.1.1.

Le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) offre des conseils spécifiques sur le plaidoyer et la promotion de l'éducation dans les situations d'urgence par le biais de divers outils et ressources :

http://www.ineesite.org/index.php/post/promotion_advocacy/

⁴⁹ Adapté de Save the Children, *Education in Emergencies Resource Toolkit (L'Éducation dans les situations d'urgence : une boîte à outils de ressources)*, et les notes d'orientation détaillées tirées de l'INEE, *Talking Points: Education in Emergencies (Points de discussion : l'Éducation dans les situations d'urgence)*

Vous trouverez un certain nombre de ressources et de recommandations supplémentaires sur les activités de plaidoyer dans les Ressources supplémentaires à la fin de cette section.

Le droit à l'éducation

- ✓ **L'éducation est un droit** – Ce droit est présenté clairement dans divers instruments internationaux humanitaires et se rapportant aux droits de l'homme, y compris les conventions de Genève qui sont applicables en temps de guerre, ainsi que la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant de 1989, la déclaration universelle des droits de l'homme et de nombreux instruments régionaux relatifs aux droits de l'homme. L'éducation fait également partie intégrante du droit à une vie digne tel que l'incarne la Charte humanitaire du Projet Sphère.
- ✓ **L'éducation est essentielle au développement de l'enfant et de l'adulte** – L'éducation fournit aux gens les aptitudes à la vie quotidienne et les connaissances de la vie qui leur permettront de jouer un rôle actif dans la communauté et une fois adulte, d'accéder à de meilleures opportunités sociales et économiques. Dans les situations d'urgence, une aide accrue et des programmes novateurs offrent des opportunités de reconstruire de meilleurs systèmes éducatifs et d'améliorer la qualité de l'éducation et l'accès à l'éducation.

Un réfugié soudanais au Tchad, qui décrivait l'importance vitale de l'éducation des réfugiés dans les situations de crise, déclarait : « *Au cours de cette guerre, notre bétail a été saisi par les Janjawids et nous avons dû fuir en abandonnant nos terres. Nous avons dû abandonner tous nos biens. La seule chose que nous avons pu emporter avec nous, c'est ce que nous avons dans nos têtes, ce que l'on nous a appris – notre éducation. L'éducation est la seule chose que l'on ne peut nous enlever et sur laquelle nous pouvons fonder une vie meilleure pour nos enfants* ».

Extrait de l'INEE, *Talking Points: Education in Emergencies (Points de discussion : L'Éducation dans les situations d'urgence)*, p. 2

La priorité que les communautés accordent à l'éducation

- ✓ **L'éducation est une priorité** – Les communautés considèrent l'éducation comme une priorité et elle leur offre une bouée de sauvetage. Les communautés mettent souvent elles-mêmes en place quelques initiatives éducatives ou créent des écoles pendant une urgence. Cependant, il est difficile de maintenir ces initiatives en temps de crise, lorsque les capacités et les ressources locales viennent à manquer.
- ✓ **L'éducation est une plateforme qui permet d'accéder à la communauté** – Les écoles peuvent également servir de base à d'autres types d'interventions au niveau communautaire, par exemple, la promotion de l'hygiène, les campagnes sur le VIH et le SIDA et la prise de conscience des mines terrestres. Dans certains contextes d'urgence, elles permettent également d'offrir des programmes d'alimentation scolaire qui contribuent de façon importante à limiter des risques de malnutrition et de maladie parmi les enfants et les jeunes et de faire durer un peu plus longtemps les réserves alimentaires familiales.

Le rôle de protection joué par l'éducation

- ✓ **L'éducation protège** – L'éducation dans les situations d'urgence est une nécessité qui peut à la fois sauver des vies et garantir la survie en fournissant une protection physique, psychologique et cognitive. Elle sauve des vies en protégeant directement contre l'exploitation et les dangers et en diffusant des messages de survie clés, par exemple, sur la façon de se protéger contre les mines terrestres et le VIH/SIDA. Elle assure la survie en offrant une structure, une stabilité et un espoir pour l'avenir en temps de crise, surtout pour les enfants et les jeunes, et fournit des bases essentielles pour la stabilité économique future.
- ✓ **L'éducation peut promouvoir la paix, la prospérité et la stabilité** – Dans le cadre de programmes d'éducation bien conçus, l'éducation peut servir de point de départ pour résoudre les conflits et consolider la paix en fournissant un environnement neutre et structuré propice aux discussions sur les droits de l'homme et l'inégalité. Ne pas maintenir et protéger l'éducation affecte la capacité des individus et des nations à se relever après une crise et à se développer.

Plaider en faveur de la mobilisation des ressources

Le financement consacré à l'éducation dans les états fragiles touchés par les conflits et les catastrophes est totalement inadéquat, alors qu'il semblerait que près de deux tiers des enfants qui ne fréquentent pas l'école primaire vivent dans des pays et territoires touchés par les conflits.⁵⁰ De plus, bien que l'importance et les avantages de l'éducation dans les situations d'urgence soient de plus en plus souvent admis, le secteur ne bénéficie toujours pas du niveau de financement humanitaire requis.

Afin de faire face au manque de financement endémique pour l'éducation dans les situations d'urgence, il est nécessaire que le *cluster* et le Coordinateur fassent des efforts de plaidoyer efficaces et réguliers. Les arguments de plaidoyer énoncés ci-dessus peuvent être utilisés pour soutenir ces efforts.

Sensibilisation

Certains partenaires du *cluster* pourront avoir du mal à faire la distinction entre les activités de plaidoyer, de sensibilisation ou de diffusion d'informations. Le plaidoyer pourra inclure la sensibilisation ; cependant, il va plus loin en cherchant à susciter un changement dans la politique, les positions ou la pratique institutionnelles. Par exemple, si certains groupes comme les personnes déplacées internes (PDI) se voient refuser l'accès à l'éducation, des activités de sensibilisation ne suffiront pas. Il faudra ensuite agir ou modifier les comportements pour leur permettre d'accéder à l'éducation.

8.1.2 Les rôles du *cluster* dans le plaidoyer

Le rôle du Coordinateur consiste à identifier les questions essentielles en matière de plaidoyer au sein du *cluster* et à faciliter un processus de plaidoyer en commun pour atteindre les résultats souhaités. Cependant, il est possible que les questions de plaidoyer qui intéressent certains partenaires du *cluster* diffèrent de celles d'autres partenaires. Ceci est tout particulièrement le cas dans les contextes sensibles sur le plan politique ou touchés par les conflits. Dans de telles situations, le Coordinateur devra juger s'il existe un consensus suffisamment vaste entre les partenaires du *cluster* sur les questions de plaidoyer soulevées.

Dans tous les cas, il est critique que le Coordinateur sache bien qu'il représente le *cluster* et non pas la position d'organisations partenaires individuelles qui le composent. Il ne peut parler en leur nom. De même, le

⁵⁰ UNICEF (2009) *Tous les enfants partout : Stratégie en faveur de l'éducation de base et de l'égalité des sexes*

Coordinateur doit s'assurer que ce sont les intérêts du *cluster* qui sont représentés et non pas uniquement ceux de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster*. Ne pas agir ou ne pas être considéré comme un conciliateur aura un effet négatif sur la crédibilité du rôle du Coordinateur du *cluster* et risque de compromettre l'efficacité du *cluster* lui-même (voir la section 2.3.2 pour plus d'informations sur la notion de « conciliateur »).

Écueils à éviter lors de la gestion des efforts de plaidoyer

- X Lorsque vous cherchez de l'aide, n'oubliez pas que le personnel chargé des communications de l'organisation responsable de *cluster* ne sera pas nécessairement très au courant de la question de l'éducation dans les situations d'urgence, il faudra donc prendre le temps de travailler ensemble pour s'assurer que les messages de plaidoyer sont efficaces et exacts sur le plan technique.
- X Évitez de citer ostensiblement le nom d'une organisation particulière, surtout lorsque vous parlez aux médias et faites tout particulièrement référence aux intérêts du *cluster*.
- X Sachez faire une distinction claire entre votre rôle d'employé de l'organisation responsable de *cluster* et celui de représentant neutre du *cluster*.
- X Assurez-vous que les arguments de votre plaidoyer visent les droits à l'éducation pour tous, en plus des droits des enfants.
- X Faites en sorte que les messages de plaidoyer ne critiquent pas ou ne vous mettent pas délibérément à dos le gouvernement ou d'autres parties prenantes – maintenez la neutralité du *cluster*.

Le personnel interne chargé des communications de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* pourra vous être d'une grande utilité dans vos efforts de plaidoyer et de communications, en particulier en contactant les médias, en mobilisant les ressources et en formulant des exposés de prise de position et messages clés. Dans certains cas, il est possible que le Coordinateur soit obligé de faire passer les communications (en particulier les communiqués de presse) par le personnel chargé des communications avant la publication.

Le Coordinateur est également chargé de faire passer des messages de plaidoyer plus généraux, par l'intermédiaire du coordinateur humanitaire/coordinateur résident et de l'équipe humanitaire de pays. Il sera nécessaire de consulter les partenaires du *cluster* pour établir la « position » du *cluster*. Ces

positions seront alors transmises au(x) responsable(s) de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster* qui agira/agiront généralement en tant que porte-parole(s) du *Cluster Éducation* au sein de l'équipe humanitaire de pays (voir la section 2.2 pour plus de conseils sur les rôles du/des organisation(s) responsable(s) du *cluster*).

Sources de soutien pour le travail de plaidoyer

Un travail de plaidoyer efficace nécessite planification, analyse des problèmes et compétences de communication. Comme pour toutes les autres fonctions spécialisées du *cluster*, il est possible que le Coordinateur ait besoin de faire appel à d'autres pour l'aider. Il a entre autres à sa disposition les options suivantes :

- ✓ faire appel à l'expertise de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster*
- ✓ faire appel à des professionnels parmi les partenaires du *cluster* ou d'autres *clusters*
- ✓ mettre en place un groupe de travail responsable d'analyser la situation et d'élaborer les stratégies de plaidoyer et de communication appropriées et de fournir des conseils
- ✓ obtenir l'accord d'une personne ou d'une organisation du *cluster* nommée qui apportera son soutien continu au *cluster* pour les questions de plaidoyer.

8.1.3 Entreprendre des activités de plaidoyer

Les activités de plaidoyer nécessitent une planification minutieuse et devront être effectuées par étape, comme pour tout autre projet, si l'on souhaite atteindre les résultats souhaités. Un certain nombre d'outils et de ressources sont disponibles pour soutenir ce processus et vous les trouverez dans les Ressources supplémentaires à la fin de cette section.

Le cycle du plaidoyer de la page suivante présente les principales étapes du développement d'un plan ou d'une stratégie de plaidoyer.⁵¹

⁵¹ Adapté de Save the Children Danemark (2006) *Child Rights Advocacy Guideline (Recommandations sur les activités de plaidoyer relatives aux droits de l'enfant)*

Le cycle du plaidoyer

1. Sélection d'une question

Sur laquelle vous vous concentrerez

2. Analyse de la situation

Analyse du problème, analyse politique et interne

3. Identification des objectifs

A court, moyen et long terme

4. Identification des destinataires

Qui a le pouvoir de provoquer ces changements ?

5. Messages clés

Quel est votre message clé et votre position ?

6. Stratégies & activités

Besoin de choix stratégiques

8. Suivi & évaluation

Est-il nécessaire de modifier notre approche ?

9. Adaptation du plan

Revoir vos objectifs ou changer de tactique ?

7. Mise en œuvre

Réalisation des activités planifiées

Étape 1 : Sélection d'un problème ou d'une question

Le *cluster* cherchera sans doute à aborder plusieurs problèmes et questions. Cependant, le coordinateur devra guider les partenaires du *cluster* vers un problème spécifique afin d'élaborer une argumentation de plaidoyer efficace.

Points à considérer lorsque l'on sélectionne un problème ou une question :

- ✓ sa pertinence et son importance par rapport aux buts, objectifs et priorités du *cluster*
- ✓ s'il existe un large consensus parmi les partenaires du *cluster* sur une position convenue ; le gouvernement devrait participer au consensus sauf s'il est le destinataire de l'activité de plaidoyer
- ✓ la disponibilité de données et preuves fiables en rapport avec le problème
- ✓ une évaluation de la sensibilité et des facteurs de risque, par exemple, le risque d'accroître la vulnérabilité et la souffrance des populations touchées

- ✓ la disponibilité des ressources et de l'expertise pour soutenir les activités de plaidoyer
- ✓ l'existence d'opportunités stratégiques pour soutenir les activités de plaidoyer planifiées, par ex. alliance avec d'autres *clusters*.

Étapes 2–3 : Analyse du problème et identification des objectifs du plaidoyer

Après avoir identifié le problème et atteint un consensus, il sera nécessaire de l'analyser de manière très détaillée et de rassembler des preuves fiables. Selon la situation, ce travail pourra être effectué par un groupe de travail plus restreint au sein du *cluster*.

Trois types d'analyses devront être considérés :

Analyse du problème – considérer les causes et les effets du problème, par ex. à l'aide d'une analyse sous forme d'arbre à problèmes. Toutes les parties prenantes du *cluster* devraient y participer.

Analyse politique – considérer les aspects politiques du problème, y compris la politique d'orientation ou l'absence d'une telle politique, les relations de pouvoir et l'identification de ceux qui ont une influence sur le problème, par ex. les hommes politiques, les leaders religieux ou communautaires, les enseignants, les parents et les forces en conflit.

Analyse interne – considérer les points de vue opposés, les intérêts, les capacités et l'expérience au sein du *cluster* en rapport avec le problème.

Identifier **un objectif unique primordial** sera essentiel pour une argumentation de plaidoyer efficace. Cet objectif doit être :

- ✓ spécifique, ciblé et étroit
- ✓ réalisable dans les délais convenus et bénéficier des ressources disponibles du *cluster*
- ✓ intéressant et utile pour les partenaires et parties prenantes du *cluster* afin de susciter engagement et soutien.

Étape 4 : Identification des destinataires

Armés d'une analyse claire du problème, l'étape suivante consiste à identifier les destinataires que les efforts de plaidoyer du *cluster* doivent influencer.

Par exemple, l'objectif pourra être de créer en priorité des espaces d'enseignement temporaires dans les lieux où se trouvent les PDI. Dans ce cas, les destinataires pourront inclure les leaders communautaires, les partenaires gouvernementaux, l'équipe humanitaire de pays et le *cluster*

coordination et gestion des camps (CCCM). Il est rare que ces destinataires soient des individus étant donné que le but du plaidoyer est d'amener un certain changement institutionnel ; cependant, certains individus comme le coordinateur humanitaire/coordonateur résident pourront influencer le processus.

En plus des destinataires du plaidoyer, il faudra considérer toutes les autres parties prenantes qui pourraient être en mesure d'influencer les questions objet du plaidoyer ou seront affectées par elles. Identifiez les intérêts et les priorités des destinataires et des parties prenantes et en particulier comment les efforts de plaidoyer pourront répondre à leurs propres objectifs ou problèmes, autrement dit « quels avantages ils pourront en tirer ».

Destinataires	Pourquoi ?	Quels avantages vont-ils en tirer ?	Instruments de plaidoyer à utiliser
Autorités gouvernementales nationales et locales	Surmonter les obstacles, par ex. accès, mobiliser des ressources, influencer les acteurs politiques et communautaires	Moyens de pression sur les décideurs	Négociation et réunions d'information, visites sur le terrain
Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) / coordinateur humanitaire / coordinateur résident	Obtenir un soutien pour l'éducation dans les situations d'urgence	Réponse à des besoins basés sur des preuves, coordination entre les secours, le développement et la réduction des risques de catastrophes	Négociation et réunions d'information
Donateurs	Mobiliser les ressources, influencer les priorités de financement, obtenir un soutien politique	Visibilité, financement basé sur des preuves, clarté des priorités et de l'impact	Réunions d'information, visites sur le terrain

suite

Destinataires	Pourquoi ?	Quels avantages vont-ils en tirer ?	Instruments de plaidoyer à utiliser
Leaders communautaires / religieux, comités scolaires	Gagner le soutien du public, mobiliser les ressources	Moyens de pression sur les décideurs, réputation locale	Campagnes d'éducation du public, négociation, visites sur le terrain
Enseignants, syndicats	Mobiliser les ressources, influencer les acteurs politiques et communautaires	Moyens de pression sur les décideurs, réputation locale	Négociation et réunions d'information, visites sur le terrain
Parties en conflit	Chercher à surmonter les obstacles, par ex. accès, réduire les risques	Pouvoir de négociation	Négociation

Étape 5 : Clarifier la position du cluster et préparer un message de plaidoyer efficace

Il est recommandé de rédiger un exposé de prise de position d'une ou deux pages, présentant tous les aspects pertinents de la question sur laquelle portera le plaidoyer en se basant sur l'analyse et les connaissances du problème, de la question elle-même, des objectifs et des destinataires (voir l'exemple de Haïti, inclus dans les Ressources supplémentaires à la fin de cette section). Si des groupes de travail plus restreints ont déjà réalisé un travail sur la question, il servira également de base pour obtenir la contribution et l'accord des autres partenaires du *cluster*.

Pour que le plaidoyer soit efficace, il est nécessaire de parvenir à un accord sur une position clairement exprimée. Elle devra s'accompagner d'un message de plaidoyer concis et cohérent qui peut être utilisé par toutes les parties prenantes du *cluster*. Certaines organisations utilisent l'expression « message d'une minute » pour tenir compte du fait que dans certaines situations, il y a peu de temps pour présenter un argument, par exemple, dans des réunions animées ou lors d'interviews télévisées ou radiophoniques.

Le message d'une minute comprend :

**l'énoncé du problème + une preuve + un exemple
+ l'action souhaitée**

Conseils pour faire passer votre message

Ne craignez pas d'être nerveux, mais essayez d'être clair	Insistez sur les intérêts de la population touchée	Parlez avec autorité – assurez-vous que vous êtes bien informé de la situation actuelle
Ne vous écartez pas du sujet	Prévoyez une conclusion percutante et des « petites phrases »	Évitez le jargon et les acronymes
Décrivez avec exactitude les besoins	Soyez sincère, donnez des exemples de la vie réelle	Présentez des preuves claires

Étapes 6–7: Faire des choix stratégiques et mettre en œuvre les activités de plaidoyer

Avant de choisir des activités de plaidoyer spécifiques, vous devez faire un certain nombre de choix stratégiques :

- Qui doit participer ? Par ex., communautés touchées, enfants, jeunes, enseignants
- À quels niveaux les efforts de plaidoyer auront-ils lieu ? Par ex. national, communautaire, scolaire
- Quelle sera la nature de l'approche ? Par ex. coopérative ou agressive
- Quelles voies de communication seront utilisées ? Par ex. médias, syndicats, société civile, équipe humanitaire de pays, enseignants
- Qui va collaborer ? Par ex. le *cluster* et les partenaires gouvernementaux, les réseaux mondiaux et d'autres *clusters*
- Quels sont les risques et les stratégies d'atténuation ?

La planification des activités consiste à identifier les préparatifs à effectuer, les activités à mettre en œuvre pour atteindre le groupe cible et travailler avec lui, les activités nécessaires pour générer un soutien général et stratégique pour la question objet du plaidoyer et enfin les activités pour placer la question à l'ordre du jour de décideurs.

Étapes 8–9 : Suivi et évaluation et adaptation des projets de plaidoyer

Un processus de suivi permanent doit aussi être en place pour déterminer :

- ✓ **les progrès** réalisés pour s'assurer que les activités restent ciblées sur l'objectif du plaidoyer
- ✓ **l'impact** des efforts de plaidoyer, du point de vue des changements dans les attitudes, les politiques ou la pratique
- ✓ **les processus** qui ont amené ce changement, par ex. meilleure compréhension de l'éducation dans les situations d'urgence.

8.1.4 Interaction avec les médias

Les médias peuvent jouer un rôle important dans la diffusion de l'information, surtout au niveau communautaire et pour sensibiliser davantage l'opinion aux questions objets de plaidoyer et aux ressources requises.

Pendant, les médias ont leurs propres objectifs et il faudra faire attention lorsque l'on mentionne des questions sensibles et s'assurer que les communiqués de presse préparés contiennent des informations exactes. Tout ce que vous dites sera traité comme officiel – même s'ils vous disent que ce n'est pas le cas.

Conseils pour traiter avec les médias

- ✓ Demandez les questions avant les interviews.
- ✓ Réfléchissez aux questions que l'on risque de vous poser.
- ✓ Ayez un message clair et assurez-vous que vous le faites passer.
- ✓ Si vous n'êtes pas parfaitement informé, ne donnez pas d'interviews.
- ✓ Soyez factuel : n'utilisez que des chiffres qui peuvent être vérifiés ;
- ✓ Évitez les prédictions et n'ayez pas peur de dire « Je ne sais pas ».
- ✓ Lorsque vous êtes confronté à une question tendancieuse, donnez une réponse transitoire pour revenir au sujet qui vous intéresse, par exemple « Je comprends votre préoccupation mais la vraie question c'est que ».
- ✓ Soyez clair et positif, et si possible citez les propos d'autres personnes et donnez des chiffres.
- ✓ Vérifiez votre mission/vos limites avant d'accepter de faire une interview.

Un bon article se base sur de vraies nouvelles étayées par des faits.

Source : UNICEF Manuel sur les situations d'urgence sur le terrain, 2005

Le rôle du Coordinateur dans les relations avec les médias :

- ✓ Mettez-vous d'accord sur la façon dont le cluster sera représenté dans ses relations avec les médias et assurez-vous que les directeurs d'organisation de tous les partenaires sont d'accord avec les déclarations communes.
- ✓ Établissez des contacts avec des stations radio et des journalistes locaux et internationaux.
- ✓ Préparez des communiqués de presse immédiats et organisez des conférences de presse pour faire connaître les informations et événements importants. Privilégiez la dimension humaine.
- ✓ Encouragez les visites sur le terrain, surtout lorsque les reportages existants sont exagérés ou insensibles ou lorsque les capacités locales sont décrédibilisées.
- ✓ Créez une photothèque – lorsque vous utilisez des images d'enfants et reflétez le contexte culturel, faites preuve de délicatesse. Notez la source de la photo, le lieu et le nom des personnes photographiées.
- ✓ Maintenez une vue générale de la situation à jour et fournissez un arrière-plan contextuel aux communiqués de presse et aux déclarations.
- ✓ Assurez-vous que la personne que vous avez désignée pour traiter avec la presse est compétente et disponible au moment voulu.
- ✓ Clarifiez bien les exigences spécifiques à l'organisation pour parler au nom des membres du cluster.

Ressources supplémentaires sur le CD ci-joint

- 📖 INEE, (2008) *Talking Points: Education in Emergencies and the INEE Minimum Standards (Points de discussion : l'éducation dans les situations d'urgence et les normes minimales de l'INEE)*
- 📖 Save The Children (2009), *Last in Line, Last in School: Donor trends in meeting education needs in countries affected by conflict and emergencies (Le dernier en ligne, le dernier en classe : tendances en matière de dons pour satisfaire les besoins éducatifs dans les pays touchés par un conflit et des urgences)*
- 📖 OCHA (2007) *Cluster Sector Leader Training Handout: Advocacy (Le manuel de formation du responsable sectoriel du cluster : plaidoyer)*
- 📖 Haïti Education Cluster (2010) *Méssages pour les communautés locales*
- 📖 Action Aid, CAFOD, CARE, Christian Aid, IRC, Islamic Relief Worldwide, Oxfam, Save The Children (2009) *Enhancing UN-NGO humanitarian financing partnerships to contribute to effective humanitarian response (Améliorer les partenariats de financement humanitaire entre les Nations unies et les ONG pour contribuer à une intervention humanitaire efficace)*
- ⇒ Section du site web de l'INEE sur le plaidoyer et la promotion de l'éducation dans les situations d'urgence :
http://www.ineesite.org/index.php/post/promotion_advocacy/

8.2 Appels de fonds concertés

8.2.1 Le financement humanitaire – les bases

L'offre et la demande

Le financement humanitaire consiste à gérer les demandes et les offres de financement. Les demandes sont faites directement par les organisations individuelles ou par l'intermédiaire d'appels de fonds concertés comme les Flash Appeals, la Procédure d'appels globaux (CAP) ou via les Plans d'action humanitaire communs (CHAP).

Les offres de financement se font dans le cadre d'accords de financement directs ou de mécanismes de financement regroupés comme le Fonds central de réponse d'urgence (CERF), le Fonds de réponse d'urgence (ERF) ou le Fonds humanitaire commun.

Demandes de financement	Offres de financement
Appels des organisations Processus d'appels concertés : <ul style="list-style-type: none"> • Flash Appeal • Appels globaux • Plans d'action humanitaire communs 	Gouvernement national Société civile Fonds des ONG Secteur privé Fonds de donateurs bilatéraux ou multilatéraux Mécanismes de financement regroupés : <ul style="list-style-type: none"> • Fonds central de réponse d'urgence • Fonds de réponse d'urgence • Fonds humanitaire commun

8.2.2 Le rôle du Coordinateur dans la mobilisation du financement

Le Coordinateur a la responsabilité globale de s'assurer que le *cluster* est en mesure de mobiliser les fonds nécessaires pour répondre aux besoins prioritaires de l'éducation dans les situations d'urgence et qu'un ordre de priorité est établi dans tout financement obtenu par l'intermédiaire du *cluster* pour répondre aux problèmes ou aux thèmes transversaux les plus critiques – et manquant le plus de ressources – relatifs à l'éducation dans les situations d'urgence.

Travaillant en collaboration avec l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, le gouvernement et les partenaires du *cluster*, OCHA et d'autres *clusters*, le rôle du Coordinateur consistera entre autres à :

- fournir des recommandations sur les conditions relatives aux appels et sur le processus de sélection des projets
- aider les organisations locales à préparer des documents pour les appels
- élaborer un budget pour les frais permanents de la coordination du *cluster*
- collaborer avec le gouvernement et d'autres *clusters* pour maximiser la complémentarité dans le choix des projets
- contribuer à mettre en place un processus visant à établir des priorités pour sélectionner les projets des partenaires du *cluster* qui seront inclus dans les appels
- gérer les informations relatives aux fonds collectés pour le *cluster*, y compris pour la coordination du *cluster* et fournir des mises à jour régulières aux partenaires du *cluster*
- être responsable de l'exactitude des documents d'appels et de leur soumission à temps.

Système de projets en ligne

Le système de projets en ligne est une base de données basée sur le web qui permet aux agences onusiennes et aux organisations non gouvernementales (ONG) qui participent à des appels globaux ou à des Flash Appeals de télécharger directement leurs projets et demandes de financement et de les mettre à jour au cours de l'année de l'appel. La base de données a été conçue dans le but de faciliter le partage d'informations et le processus d'examen des appels pour les acteurs humanitaires.

<http://ops.unocha.org/>

Réaliser le suivi du financement

Pour obtenir une vue d'ensemble réaliste du financement requis pour satisfaire les besoins du *Cluster Éducation*, il faut des informations sur tous les **financements disponibles** (directs et regroupés) et tous les **financements engagés** (à l'intention des partenaires du *cluster* et de projets).

Le **Service de suivi financier** fournit une vue d'ensemble utile des besoins et des engagements en matière de financement humanitaire. C'est une base de données en ligne qui tire ses données du système des projets en ligne présenté dans l'encadré ci-joint. Service de suivi financier :

www.reliefweb.int/fts

Rassembler des informations de financement exactes n'est pas facile, surtout pendant la période d'intervention précoce quand les informations sont imprécises et que les organisations sont peu disposées à fournir des données financières. Cependant, des efforts peuvent être mis en œuvre grâce à un travail de cartographie et un examen continu réalisés par les partenaires (voir section 6.5).

De plus, le Coordinateur peut prendre un certain nombre de mesures générales pour encourager l'échange d'informations sur le financement :

- ✓ promouvoir le « facteur d'attraction » d'un financement potentiel
- ✓ faciliter la participation des partenaires du *cluster* à la planification de l'intervention et à l'établissement des priorités
- ✓ s'efforcer de représenter les intérêts de tous les partenaires du *cluster* dans les projets soumis pour financement
- ✓ mettre en exergue le potentiel que présentent les projets collaboratifs qui regroupent différents partenaires avec des ressources partagées
- ✓ passer des accords pour obtenir les informations nécessaires, par exemple, une aide pour obtenir du matériel, un accord pour travailler dans des zones particulières
- ✓ se servir de l'influence des pairs – en montrant du doigt les partenaires qui ne fournissent pas au gouvernement, aux donateurs et aux autres partenaires du *cluster* les informations exigées.

Gérer le financement pour la coordination du *cluster*

En plus de prévoir au budget les frais de coordination du *cluster*, il faudra également prévoir en amont comment les fonds alloués seront gérés.

Étant donné que le *cluster* n'est pas une « organisation », il ne peut pas recevoir de financement et il sera donc nécessaire de prendre des dispositions avec l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* ou d'autres organisations partenaires du *cluster* afin qu'elles canalisent les fonds.

Cela pourrait prendre la forme d'un accord contractuel entre le donateur et ce partenaire de *cluster*, qui assumera au bout du compte la responsabilité de gérer et de rendre compte des dépenses.

Financement pour la coordination du cluster

Conformément à la décision du Comité permanent interorganisations (IASC) de juillet 2009, le financement destiné à la coordination du *cluster* au niveau national et sous-national devrait être inclus dans tous les Flash Appeals et les Appels globaux. Les recommandations suivantes sont généralement applicables :

- Prévoir le financement de la coordination du *cluster* sous forme de projet autonome.
- Inclure cette provision dans la section éducation d'urgence de l'appel.
- Le texte de la proposition peut être tiré des Termes de référence pour les responsables de *cluster*/secteur au niveau national (voir section 2.2).
- Il n'y a pas de budget générique – inspirez-vous des procédures d'appels globaux précédentes.

Les arguments en faveur du financement de la coordination incluent le fait que la coordination du *cluster* est un service commun et la nécessité d'avoir une capacité de coordination dédiée.

Les frais types incluront par exemple : le personnel de coordination, les frais administratifs et des réunions, la gestion de l'information, les frais de l'évaluation conjointe des besoins, le transport, les communications et le plaidoyer, la formation et le développement des capacités.

Établir des priorités dans les projets à inclure dans les appels de financement

Au fur et à mesure que des informations sur le financement des partenaires du *cluster* deviennent disponibles, le Coordinateur devra prendre des mesures pour identifier les besoins d'éducation les plus critiques qui ont besoin de fonds, pour lesquels un financement n'a pas encore été alloué. Il pourra alors s'avérer nécessaire de définir quels projets seront inclus par le *cluster* dans des appels de financement regroupés et ceux qui seront identifiés comme les projets prioritaires du *cluster*.

Le choix des projets du *cluster* peut être délicat, surtout lorsque des projets proposés par l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* sont également considérés. De plus, certains partenaires du *cluster* n'auront pas connaissance des restrictions et des critères de financement.

Une planification intégrée et structurée de l'intervention stratégique (telle qu'exposée à la section 7.3) contribuera à sélectionner les projets de manière ouverte et objective. Le processus de planification de l'intervention couvre

une grande partie du travail de préparation nécessaire pour classer les besoins par ordre de priorité, identifier les lacunes et se mettre d'accord sur les critères de sélection des projets.

Lorsque les partenaires du *cluster* sont nombreux, il est conseillé de confier la gestion de la sélection des projets à un groupe consultatif plus restreint. Cependant, toutes les parties prenantes du *cluster* devront être représentées, y compris le gouvernement et les organisations locales afin d'engendrer la confiance, de garantir la légitimité et de faciliter la transparence. Un processus dominé par le personnel ou des organisations internationales ou qui ne jouit pas d'une représentation gouvernementale adéquate, pourra conduire à des malentendus et à une perte de confiance dans le *cluster* et vis-à-vis de l'approche *cluster* globale. De plus, il pourra négliger ou compromettre d'importantes capacités locales.

Dissiper les malentendus au sujet de la sélection des projets

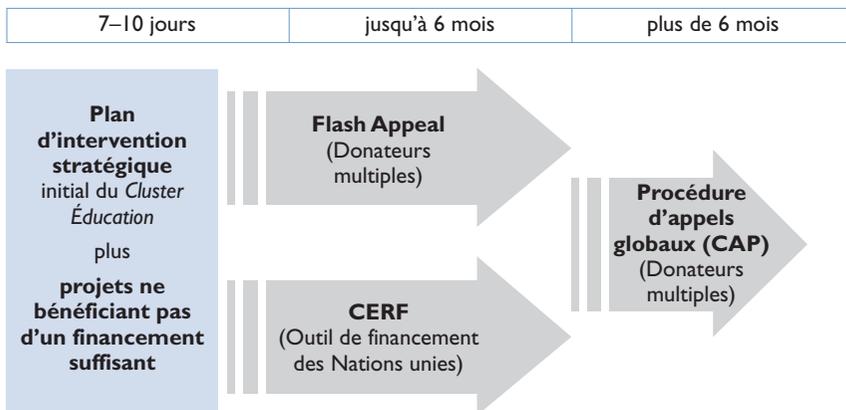
- ✓ Fournir une orientation claire et des informations justificatives sur les mécanismes et les critères de financement regroupés (par ex. compétences fondamentales, capacité, présence préalable dans la localité, ciblage des besoins non satisfaits, alignement sur les priorités du *cluster*).
- ✓ Insister sur le fait qu'inclure des projets dans une demande d'appel n'est pas une garantie de financement.
- ✓ Mettre en place un processus systématique de classement des besoins par ordre de priorité, d'identification des lacunes puis de sélection de projet (voir section 7.3) et prévoir dans le cadre de ce processus une large représentation des partenaires du *cluster*.
- ✓ Demander au donateur de se conformer aux priorités du *cluster* plutôt que de choisir les projets d'organisations particulières qui l'intéressent.
- ✓ Soutenir les partenaires locaux qui n'ont pas les capacités nécessaires pour rédiger des propositions de collecte de fonds, surtout ceux qui sont confrontés à des obstacles linguistiques.

Dix étapes pour financer l'intervention du *Cluster Éducation*⁵²

1	Le <i>cluster</i> se met d'accord sur une évaluation conjointe des besoins.
2	Le <i>cluster</i> se met d'accord sur les besoins prioritaires et sur les thèmes transversaux prioritaires à intégrer dans le cycle du projet. Pour ce faire, on pourra faire appel à un groupe consultatif restreint composé de représentants de toutes les parties prenantes du <i>cluster</i> .
3	Le <i>cluster</i> met en place un plan d'intervention/une stratégie partagés qui établit les responsabilités pour couvrir les besoins prioritaires identifiés, tout en minimisant les lacunes et en évitant les risques de duplication ou de concurrence.
4	Des partenaires individuels rédigent des propositions de projets avec budgets pour l'élément du plan les concernant.
5	Le Coordinateur gère un processus visant à établir des priorités dans les projets des partenaires du <i>cluster</i> en se basant sur des critères convenus à l'avance, qui devraient se rapporter aux domaines prioritaires et aux thèmes transversaux prioritaires. On propose alors d'inclure les projets sélectionnés dans la section éducation d'urgence d'un Flash Appeal ou d'une procédure d'appels globaux.
6	Les partenaires du <i>cluster</i> peuvent alors également « faire la promotion » de leurs propositions directement aux donateurs.
7	De plus, le Coordinateur peut approcher les donateurs pour plaider en faveur du financement des projets prioritaires et des activités de coordination du <i>cluster</i> .
8	Les donateurs offrent leurs subventions directement aux organisations de mise en œuvre dont les projets proposés correspondent à leurs objectifs et priorités de financement.
9	Les donateurs peuvent octroyer des subventions flexibles (l'option préférée du <i>cluster</i>), ou elles peuvent être affectées (liées) à un projet spécifique.
10	Toutes les contributions de financement sont signalées à OCHA via le système de projet en ligne ou le service de suivi financier FTS.

⁵² Adapté du Bureau du *Cluster Éducation* (2008) *Ten key points on funding the Education Cluster in the field* (Dix points clés sur le financement du *Cluster Éducation* sur le terrain)

Calendrier global du processus de planification et d'appels



Adapté de *Education Cluster Coordinator Training, Resource Mobilisation: Appeals and Funding (Formation du Coordinateur du Cluster Éducation, Mobilisation des ressources : appels et financement)*, PowerPoint

Premièrement : Le Coordinateur soumet un Flash Appeal qui expose clairement les besoins en matière d'éducation, les thèmes prioritaires et les thèmes transversaux qui bénéficieront d'une intervention, une présentation générale des plans d'intervention et des rôles et responsabilités.

Deuxièmement : Les projets portant sur l'éducation et comprenant des activités qui sauvent des vies peuvent facilement être soumis sous forme de propositions par l'intermédiaire du mécanisme du CERF, quoique par l'entremise d'agences onusiennes. Il est nécessaire d'obtenir l'aval du coordinateur humanitaire/résident, puis les projets doivent être présentés sous le format CERF et des lettres d'accord signées entre les partenaires du cluster qui font la demande et OCHA.

Troisièmement : Révision de le Flash Appeal. Au fur et à mesure que des données d'évaluation plus à jour et plus complètes deviennent disponibles, les projets d'éducation contenus dans le Flash Appeal peuvent être révisés à tout moment. De nouveaux projets peuvent être inclus pour répondre à des besoins émergents. Le Flash Appeal n'est pas un document statique ; il est ouvert et flexible.

Quatrièmement : Si l'intervention d'urgence dure pendant plus de six mois et qu'une procédure d'appels globaux est lancée, les projets portant

sur l'éducation qui ont été identifiés au moment de le Flash Appeal ou de nouveaux projets répondant à l'évolution des besoins d'éducation en situations d'urgence peuvent être proposés par l'intermédiaire de la procédure d'appels globaux.

8.2.3 Flash Appeals

Le Flash Appeal est utilisé pour faciliter une intervention humanitaire coordonnée **dans les trois à six premiers mois** suivant une urgence. Il offre une vue d'ensemble succincte des besoins vitaux et des projets de relèvement à mettre en œuvre dans ces délais.

Les donateurs multiples utilisent le Flash Appeal pour identifier les domaines et projets auxquels ils souhaitent apporter leur soutien.

Les détenteurs de projets individuels sont contactés directement pour convenir de conditions de financement. Les fonds ne sont pas canalisés par l'intermédiaire d'OCHA ou du *cluster*, mais sont comptabilisés comme un financement pour répondre aux besoins du *cluster*. Les Flash Appeals sont utilisés pour définir l'allocation du :

- Fonds central de réponse d'urgence (CERF)
- du financement regroupé dans le pays
- des fonds bilatéraux
- des subventions d'urgence en espèces d'OCHA.

Flash Appeal

- c'est un outil de planification généralement développé en même temps que le CERF et destiné à le compléter
- déclenché par le coordinateur humanitaire/coordinateur résident
- établi dans les 7–10 jours à compter de son déclenchement
- basé sur une évaluation rapide de l'ampleur et de la gravité de l'urgence
- axé sur les besoins humanitaires urgents
- uniquement pour des projets dans les six premiers mois d'intervention
- les agences onusiennes et les ONG peuvent soumettre des projets
- l'appel est généralement revu dans un délai d'un mois
- révisions et mises à jour de projets réalisées par le système de projet en ligne ou le service de suivi financier.

Comment déclenche-t-on un Flash Appeal ?

C'est le coordinateur humanitaire/coordinateur résident qui est à l'origine de la décision de déclencher un Flash Appeal, en consultation avec l'équipe humanitaire de pays et le gouvernement d'accueil. L'appel est établi dans les 7–10 jours à compter de son déclenchement.

Il se base sur l'évaluation initiale rapide de l'ampleur et de la gravité de l'urgence par rapport à la capacité d'intervention du gouvernement. L'impact de la situation d'urgence est souvent évalué au départ en se basant sur des déductions et sur « les meilleures hypothèses disponibles ». C'est pourquoi les Flash Appeals sont généralement révisés quelques semaines après leur première mouture en s'appuyant sur une évaluation des besoins plus complète et une meilleure compréhension de la situation d'urgence. Tout projet de *cluster* nouveau ou révisé doit être modifié dans le Flash Appeal via le système des projets en ligne (voir l'encadré précédent), ou le service de suivi financier (FTS).

Si l'urgence dure pendant plus de six mois, un Flash Appeal (révisé) peut se transformer en un Appel global. De même les priorités du *cluster* et les propositions de projet rédigées pour un Flash Appeal peuvent être utilisées pour faire une demande au CERF (voir ci-dessous) ou pour soumettre des propositions aux donateurs individuels.

Comment les besoins du cluster sont-ils intégrés ?

1. Le coordinateur humanitaire/coordinateur résident établit des priorités stratégiques et des critères pour la sélection du projet et en même temps établit des priorités pour le CERF.
2. Le *cluster* prépare un plan d'intervention stratégique initial (voir section 7.2), et se met d'accord sur la répartition des responsabilités entre les partenaires du *cluster*, sur la base des informations obtenues dans l'évaluation rapide.
3. Les partenaires du *cluster* soumettent les propositions de projet au Coordinateur.
4. Les donateurs disponibles peuvent être consultés pour rassembler des informations sur leurs priorités.
5. Les propositions de projet sont classées par ordre de priorité en prenant en compte les besoins les plus urgents, les lacunes à combler, les capacités disponibles et l'intégration efficace des thèmes transversaux prioritaires. C'est le moment où il faut également considérer des propositions relatives aux activités de coordination du *cluster*.

6. Les propositions choisies sont intégrées dans une section consacrée à l'éducation d'une page (maximum) dans le document d'un Flash Appeal.
7. Une présentation des propositions de projet couvrant tous les *clusters* est réalisée lors d'une réunion inter-*cluster* présidée par le coordinateur humanitaire/coordonateur résident. Lors de cette réunion, le Coordinateur ou l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* présente(nt) les priorités et les propositions de projet pour le *Cluster Éducation*.

Sélection finale de projets humanitaires pour un Flash Appeal

La sélection finale des projets est entreprise collectivement par l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* sur la base des recommandations du Coordinateur et des partenaires du *cluster* en tant que membres de l'équipe humanitaire de pays. Les projets sont classés par ordre de priorité (pondérés) puis revus à nouveau par l'équipe humanitaire de pays sur la base du financement déjà reçu et affecté à chaque *cluster* ou projet.

Parmi les facteurs qui influencent la sélection des projets :

- le nombre de vies qui pourraient être sauvées
- le nombre de personnes aidées
- la disponibilité des ressources (y compris du financement) requises
- l'identification des groupes ou emplacements vulnérables prioritaires et l'aide à leur apporter
- les complémentarités entre les projets et les *clusters*
- le coût (rentabilité)
- la contribution au relèvement précoce et à la préparation aux situations d'urgence.

L'équipe humanitaire de pays est également guidée par les résultats de l'évaluation conjointe rapide des besoins ou l'évaluation rapide spécifique au *cluster*, le calendrier du Flash Appeal et une indication du financement disponible et est responsable de rédiger la section du document du Flash Appeal correspondant au plan d'intervention, en intégrant les projets sélectionnés.

8.2.4 La procédure d'appels globaux (CAP)⁵³

Procédure d'appels globaux

- un processus de planification à plus long terme (12 mois)
- souvent utilisé dans des situations de conflit
- géré par le coordinateur humanitaire/coordonateur résident
- sert de base au Plan d'action humanitaire commun (CHAP)
- ressources mobilisées par le biais d'un Flash Appeal ou d'un Appel global
- il est important d'énumérer tous les projets du *cluster* dans une procédure d'appel global – même ceux qui sont financés par d'autres donateurs bilatéraux et multilatéraux
- les agences onusiennes, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-rouge (IFRC) et les ONG peuvent soumettre des projets.

La procédure d'appels globaux est un outil mis au point par OCHA pour permettre aux organisations humanitaires de planifier, coordonner, mettre en œuvre et effectuer ensemble le suivi de leur intervention dans les situations d'urgence. Parce qu'elle facilite les appels concertés, elle évite dans une certaine mesure le risque de voir les organisations se faire concurrence pour l'obtention des fonds. Dans les situations d'urgence complexes, la procédure d'appels globaux peut être préparée sur une base annuelle.

La procédure d'appels globaux fournit un aperçu instantané de la situation d'urgence et des plans d'intervention sectoriels et constitue un cycle programmatique intégré et coordonné de :

- la planification stratégique, conduisant à un plan d'action humanitaire commun (CHAP)
- la mobilisation des ressources, conduisant à un Appel global ou un Flash Appeal (dans le cas de catastrophes naturelles ou d'une détérioration soudaine de la situation d'urgence)
- une mise en œuvre du programme coordonnée
- un suivi et une évaluation conjoints
- une révision si nécessaire
- la communication des résultats.

⁵³ Section adaptée de l'OCHA (2009) *Revised Guidelines for Flash Appeals (Recommandations révisées pour les Flash Appeals)*

Plan d'action humanitaire commun (CHAP)

Le plan d'action humanitaire commun est le fondement de la procédure d'appels globaux. Il fournit un plan stratégique pour l'intervention humanitaire dans un pays ou une région donnés. Vous trouverez à la section 7.4 des informations complètes sur le développement de la composante éducation du plan d'action humanitaire commun.

8.2.5 Le Fonds central de réponse d'urgence

Le Fonds central de réponse d'urgence (CERF) est un instrument de financement qui **fournit l'apport de fonds initial pour les projets les plus urgents visant à sauver des vies, contenus dans le Flash Appeal ou la procédure d'appels globaux**, pour couvrir le laps de temps entre le lancement des appels et la réception des engagements et fonds des donateurs.

Globalement, les fonds du CERF sont principalement alloués au soutien des Flash Appeals pour les urgences d'apparition soudaine et la procédure d'appel globale est destinée aux crises à plus long terme qui ne bénéficient pas d'un financement suffisant. Le Fonds central de réponse d'urgence ne remplace pas les Flash Appeals ou les Appels globaux qui sont des **outils de planification**, il les complète.

Les agences onusiennes, les programmes onusiens et l'organisation internationale pour les migrations ont le droit de soumettre des projets au fonds central de réponse d'urgence. Le coordinateur humanitaire/coordonateur résident fait des recommandations au sujet du financement de projets haute priorité et prépare le document d'appel final au Fonds central de réponse d'urgence. Le Secrétariat du Fonds central de réponse d'urgence se charge de l'allocation finale des fonds du CERF disponibles. Les fonds sont alors remis par OCHA à l'agence onusienne concernée, par le biais d'une lettre d'accord.

Le Fonds central de réponse d'urgence a la possibilité d'octroyer 450 millions de \$ **de subventions** et 50 millions de \$ **de prêts** (ces prêts couvrent la période précédant la remise effective de dons par un donateur).

<http://www.un.org/french/ha/cerf.shtml>

Subventions octroyées par le Fonds central de réponse d'urgence

Les subventions du Fonds central de réponse d'urgence servent deux objectifs généraux :

1. pour **les interventions rapides** dans le cas d'urgences soudaines ou lorsque les conditions d'une urgence existante se détériorent rapidement.

Le versement des subventions peut commencer dès le début de l'urgence et doit être engagé dans les trois à six mois. L'allocation de subvention minimum par projet est de 100 000 \$.

2. pour soutenir les activités dans le cadre des efforts d'intervention humanitaire existants dans **des urgences dont le financement est insuffisant**.

Un tiers des subventions du fonds central de réponse d'urgence est affecté aux urgences prolongées dont le financement est insuffisant.⁵⁴ Ces pays sont sélectionnés par le Coordinateur des secours d'urgence qui invite le coordinateur humanitaire/coordonateur résident concerné à soumettre des informations sur des projets visant à sauver des vies qui nécessitent un financement.

Prêts octroyés par le Fonds central de réponse d'urgence

Les prêts octroyés dans le cadre du Fonds central de réponse d'urgence servent les mêmes objectifs que ci-dessus, à la différence qu'ils doivent être remboursés dans un délai de six mois. Ces prêts ont pour but de permettre aux agences onusiennes d'accéder rapidement aux fonds en attendant que les fonds promis par les donateurs soient transférés.

Critères d'obtention d'un financement du Fonds central de réponse d'urgence

Les critères essentiels pour obtenir un financement du Fonds central de réponse d'urgence sont les suivants :

- a) **Des programmes humanitaires visant à sauver des vies et/ou des programmes humanitaires d'urgence fondamentaux** qui dans un délai court, atténuent, évitent ou remédient à la perte directe de vies humaines, aux préjudices corporels ou aux menaces à l'encontre d'une

⁵⁴ Les urgences dont le financement est insuffisant sont identifiées par le coordinateur des secours d'urgence après une consultation avec le coordinateur résident/le coordinateur humanitaire et les agences onusiennes et une analyse des informations sur le FTS.

population ou d'une grande partie de la population. Sont également admissibles les services humanitaires conjoints qui sont nécessaires à la mise en œuvre d'activités visant à sauver des vies.

- b) Intervention dans des délais brefs** fait référence aux actions nécessaires, rapides et limitées dans le temps qui doivent être réalisées pour éviter ou minimiser immédiatement les pertes de vies humaines et l'endommagement supplémentaires des actifs sociaux et économiques. Fait référence aux opportunités de fournir rapidement des ressources pour sauver des vies soit dans les urgences complexes soit après des catastrophes soudaines.

Raisons de retards ou de refus du Fonds central de réponse d'urgence

- X la demande ne satisfait pas et/ou ne présente pas clairement les critères relatifs à des interventions qui sauvent les vies ou des interventions dans des délais brefs
- X erreurs budgétaires – frais inadmissibles ou détails inadéquats.

Le fonds central de réponse d'urgence et le *Cluster Éducation*

Lors du déclenchement du financement du Fonds central de réponse d'urgence, le Coordinateur est responsable d'identifier les besoins éducatifs critiques et de sélectionner les projets correspondants qui répondent aux critères de financement du Fonds central de réponse d'urgence.

Cependant, étant donné que seules les agences onusiennes peuvent prétendre au financement du Fonds central de réponse d'urgence, les projets concernant l'éducation ne peuvent être soumis que par l'UNICEF en tant qu'organisation responsable de *cluster* ou par d'autres partenaires du *cluster* liés aux Nations Unies tels que l'UNESCO. Cela signifie que les ONG partenaires du *cluster* pourront hésiter à soumettre des projets au Fonds central de réponse d'urgence parce que le financement sera canalisé par le biais de l'UNICEF ou d'une autre agence onusienne, plaçant l'ONG en position de partenaire de mise en œuvre.

Financement pour l'éducation par l'intermédiaire du Fonds central de réponse d'urgence

L'obtention d'un financement du Fonds central de réponse d'urgence dépendra en grande partie d'une bonne compréhension de la part du Secrétariat du Fonds central de réponse d'urgence, de l'équipe humanitaire de pays, d'OCHA et d'autres *clusters*, de l'éducation en situation d'urgence et en particulier de l'éducation en tant qu'intervention pour sauver des vies.

L'UNICEF, en tant qu'organisation responsable de *cluster* et le coordinateur peuvent jouer un rôle clé pour encourager une meilleure compréhension en plaidant la cause de l'éducation en situation d'urgence en tant que droit de l'homme fondamental, priorité pour les communautés et forme de protection critique (voir section 8.1.1).

Des *Clusters Éducation* sont parvenus à obtenir des financements du Fonds central de réponse d'urgence en démontrant que **l'éducation peut être une intervention qui sauve des vies et qui préserve la vie** pour financer un soutien psychosocial aux enseignants et aux enfants ainsi que l'établissement de lieux d'enseignement temporaires qui fournissent des environnements protecteurs et qui sauvent des vies.

Activités éducatives financées par l'intermédiaire du Fonds central de réponse d'urgence⁵⁵

Critères	Activités	Conditions
Interventions visant à restaurer les activités éducatives et récréatives des enfants et des adolescents pendant une urgence	Fourniture de tentes scolaires et autres matériels éducatifs et récréatifs pour établir des lieux/des environnements d'apprentissage sûrs pour les apprenants hommes et femmes de groupes d'âge différents.	Pas de charges récurrentes financées
	Réparation d'urgence d'infrastructures pour écoles primaires	Pas de charges récurrentes financées
	Formation initiale des enseignants dans les situations d'urgence	Pour soutenir uniquement la mise en place d'une capacité d'enseignement initiale. Pas de charges récurrentes pour la formation
	Capacités essentielles pour sauver des vies (informations sur la violence sexuelle et autre violence liée au genre, éducation sur le risque que présentent les mines terrestres, VIH/SIDA, santé et hygiène)	

Au cas où les propositions du *cluster* au Fonds central de réponse d'urgence seraient rejetées, il est possible de soumettre au Secrétariat du Fonds central de réponse d'urgence des propositions révisées qui expliquent mieux comment l'éducation peut être une intervention qui sauve et préserve des vies.

⁵⁵ Extrait de CERF (2007) *Life Saving Criteria and Sectoral Activities (Guidelines) (Critères pour sauver des vies et activité sectorielles (Recommandations))*, inclus dans les Ressources supplémentaires à la fin de cette section

8.2.6 Autres sources de financement

Le Fonds de réponse d'urgence ou Fonds d'intervention humanitaire

Le Fonds de réponse d'urgence est géré par OCHA par le biais du coordinateur humanitaire/coordonateur résident. Il regroupe des donateurs multiples et cherche à fournir un financement rapide, flexible, sur une petite échelle pour :

- combler les lacunes dans la procédure d'appels globaux pour l'aide humanitaire
- permettre l'élargissement des interventions de réponse et de relèvement, en particulier par les ONG internationales et nationales qui n'ont pas droit à un financement direct du Fonds central de réponse d'urgence.

Des informations supplémentaires sont disponibles sur le site suivant :

<http://www.unocha.org/what-we-do/humanitarian-financing/overview>

Fonds humanitaire commun

Le fonds humanitaire commun est géré par l'intermédiaire d'OCHA et un agent responsable de la gestion dans le pays. Il regroupe des donateurs multiples et fournit un financement précoce, stratégique et prévisible pour répondre aux besoins prioritaires identifiés dans la procédure d'appels globaux. Utilisés principalement lors de crises complexes et prolongées, ces fonds nécessitent un nombre de donateurs raisonnable et un engagement à long terme. Trois fonds ont été mis en place en 2008 au Soudan, en République démocratique du Congo et en République centrafricaine.

Les Fonds de réponse d'urgence et le Fonds humanitaire commun ont des éléments relatifs à l'éducation.

Fonds d'affectation spéciale multidonateurs

Le fonds d'affectation spécial multidonateurs est un mécanisme grâce auquel des donateurs regroupent leurs ressources dans le but de soutenir des priorités nationales humanitaires, de relèvement, de reconstruction et de développement. Il s'agit d'une source de financement supplémentaire utile, après l'étape de l'intervention aiguë qui évite d'avoir à chercher et à communiquer des informations sur un financement de sources multiples.

Les fonds sont gérés par le biais d'un agent administratif tel que le programme de développement des Nations unies et la nature et les conditions de financement sont définies par le contexte national individuel et les objectifs du programme ou du projet. De plus amples informations sont disponibles sur le site web du programme de développement des Nations unies au : <http://www.undp.org/mdtf/trustfunds.shtml>

Donateurs traditionnels

Le *cluster* fournit une plateforme utile qui permet aux partenaires du *cluster* de préparer des propositions en collaboration pour leurs donateurs bilatéraux traditionnels. De nombreux donateurs encouragent les offres concertées ou les soumissions globales surtout celles qui impliquent des partenariats avec les autorités nationales et des organisations locales.

De plus, l'UNICEF, Save the Children et d'autres organisations ont des ressources qui peuvent être reprogrammées en cas d'urgence pour fournir une aide financière immédiate pour aider les autorités nationales et locales et le secteur de l'éducation à intervenir dans les domaines de l'éducation, du relèvement, de la préparation et de la réduction des risques de catastrophes.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 OCHA (2009) *Revised Guidelines for Flash Appeals (Recommandations révisées pour les Flash Appeals)*
- 📖 OCHA (2009) *CAP On-line Projects Manual System (Système manuel pour les projets en ligne de la procédure d'appels globaux)*
- 📖 CERF (2007) *Life Saving Criteria and Sectoral Activities (Guidelines) (Critères pour sauver des vies et activités sectorielles (Recommandations))*
- 📖 UNICEF (2009) *Appeal Funding Review: Snapshot for Education (Bilan du financement des appels : aperçu pour l'éducation)*
- ⇒ Site web du CERF : <http://ochaonline.un.org/Default.aspx?alias=ochaonline.un.org/cerf>
- ⇒ Site web décrivant le processus des Flash Appeals et des appels globaux comprenant divers exemples de pratiques optimales et de recommandations sur le processus d'appel <http://ochaonline.un.org/humanitarianappeal/>

8.3 Mobiliser et développer les capacités en ressources humaines

Cette section étudie deux aspects des capacités en ressources humaines pertinentes au *Cluster Éducation*:

- les capacités nécessaires pour la programmation de l'éducation dans les situations d'urgence
- les capacités nécessaires pour la coordination du *cluster*.

Elle envisage ensuite des stratégies pour mobiliser et développer les capacités requises.

Définition : La **capacité** est l'ensemble de tous les atouts, attributs et ressources disponibles au sein d'une communauté, société, organisation ou groupe qui peuvent être utilisés pour atteindre un objectif défini.⁵⁶ Dans ce contexte, la capacité fait référence aux connaissances, compétences et relations humaines, sociales et politiques qui peuvent être utilisées pour faire face aux besoins de préparation, d'intervention et de relèvement pour l'éducation dans les situations d'urgence.

8.3.1 Capacités pour la programmation de l'éducation dans les situations urgences

Mobiliser les capacités nécessaires pour la programmation de l'éducation dans les situations d'urgence fait partie intégrale du processus de planification d'intervention stratégique du *cluster* et dépendra d'une évaluation précoce des capacités disponibles et des capacités requises.

Dans les pays où un processus de planification de la préparation et d'évaluation des capacités du *Cluster Éducation* a été entrepris (voir section 6.5), le Coordinateur sera en mesure de se servir des résultats et du plan d'action sur le développement des capacités et la préparation du *Cluster Éducation* qui en résulte. Dans d'autres cas, les processus de planification des mesures d'urgence interorganisations ou du *Cluster Éducation* devraient avoir intégré ces informations.

Lorsque ces informations ne sont pas disponibles, une évaluation rapide des capacités en ressources humaines disponibles et nécessaires pour l'intervention en matière d'éducation, le relèvement et la préparation consistera à se pencher sur les aspects suivants :

⁵⁶ *United Nations International Strategy for Disaster Reduction (Stratégie internationale des Nations unies pour la réduction des désastres), 2009*

Capacités organisationnelles et missions – si le *cluster* a à sa disposition une palette de partenaires assez variée pour couvrir toutes les attributions de sa mission, notamment l'analyse, l'accès et l'environnement d'apprentissage, l'enseignement et l'apprentissage, les professeurs et autre personnel enseignant, la politique éducative et la coordination de l'enseignement et la participation de la communauté, ainsi que les thèmes transversaux et tous les sous-secteurs de l'éducation depuis l'enseignement des tous petits jusqu'à l'éducation des adolescents (voir section 6.5).

Capacités en ressources humaines – si le *cluster* dispose des gens nécessaires, jouissant des compétences adéquates pour couvrir les fonctions requises.

Capacités organisationnelles et missions

Missions de l'organisation

Il faut trouver un juste milieu entre les partenaires de cluster dont la mission est de :

- répondre à l'éducation dans les situations d'urgence
- se charger des préparatifs pour l'éducation dans les situations d'urgence et la réduction des risques de catastrophe et
- nouer un dialogue avec les capacités nationales et les renforcer.

Capacité de programmation

En fonction du contexte de l'urgence, il pourra être nécessaire de disposer de capacités de programmation portant sur la protection et le développement de la petite enfance, l'enseignement primaire, secondaire, tertiaire, à domicile ou non-officiel. L'évaluation des capacités de programmation n'est pas suffisante à elle seule. Pour garantir une intervention complète en matière d'éducation, il convient de prendre en compte les capacités **à toutes les phases** du cycle de gestion des catastrophes (préparation, intervention, relèvement et réduction du risque de catastrophe) et **à tous les niveaux** d'intervention (ménage, école, communauté, district, province, État/région, national et parfois régional).

Certains partenaires du *cluster* resteront longtemps dans le pays tandis que d'autres partiront petit à petit à la fin de la phase d'intervention. De même, certains partenaires pourront avoir des capacités établies sur le plan professionnel au niveau national avec les autorités gouvernementales dans les secteurs de la formation des enseignants ou du développement de programmes scolaires mais une présence ou une expérience limitée au niveau de l'enseignement en classe.

Lorsque des données de base sur les capacités organisationnelles ne sont pas disponibles, elles peuvent être collectées lors de l'enregistrement initial des partenaires dans le *cluster* et par le biais de l'outil Qui fait Quoi, Où (3W) (voir les sections 2.5 et 6.5). Les informations doivent inclure :

- les domaines sur lesquels se concentre le programme
- les niveaux d'activité programmatique
- la durée d'établissement dans le pays
- la durée prévue de la participation à l'intervention d'urgence
- la couverture géographique des programmes éducatifs et de la présence de personnel.

Capacités en ressources humaines

Parallèlement aux capacités organisationnelles, le Coordinateur devra décider si les partenaires du *cluster* ont les ressources humaines nécessaires pour fournir les services d'éducation en situation d'urgence requis dans le programme ; par exemple, des gens qui ont des compétences spécialisées dans la réduction des risques de catastrophes, la protection et le développement de la petite enfance, la protection de l'enfant ou l'égalité entre les sexes.

Trois critères principaux peuvent contribuer à évaluer et à identifier le personnel nécessaire :

- ✓ la capacité actuelle en personnel de chaque organisation pour chaque phase et aspect du programme d'intervention en matière d'éducation
- ✓ l'ampleur de l'urgence, y compris le nombre de personnes affectées et les dommages, déplacements et besoins éducatifs estimés
- ✓ les ressources humaines supplémentaires requises pour atteindre les objectifs et plans prévus du *cluster*.

Capacités clés pour la programmation de l'éducation dans les situations d'urgence	Domaines d'expertise supplémentaires
Spécialistes de l'éducation dans les situations d'urgence Spécialistes de l'éducation Conseiller en protection de l'enfant Spécialistes du suivi et de l'évaluation Spécialiste de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène scolaires Conseiller en communications et média Responsables de la fourniture et de la logistique Conseiller pour les questions d'égalité entre les sexes	Évaluation des besoins Construction/ingénierie des bâtiments Assistance en matière de formation et d'apprentissage Sensibilisation aux mines terrestres, développement des jeunes, orphelins et enfants vulnérables, genre, violence sexuelle et violence liée au genre, VIH et SIDA, santé publique/promotion de l'hygiène

L'étude de la disponibilité des capacités et des capacités manquantes au niveau du gouvernement national et local et des ONG est un élément clé de ce processus. Elle exigera leur participation active à ce processus. Elle permettra également d'éviter :

- la participation inadéquate des organisations nationales et locales
- la sous-utilisation des capacités existantes du *cluster*
- le risque que des compétences et expérience précieuses soient négligées
- la démotivation des partenaires du *cluster*
- les erreurs et le manque de tact dus à une mauvaise connaissance du contexte local.

8.3.2 Capacités pour la coordination du cluster

Capacités clés pour la coordination du cluster	Domaines d'expertise supplémentaires
Coordination du <i>cluster</i> Gestion de l'information Éducation en situations d'urgence Communications et plaidoyer Fourniture et logistique Finance et administration Coordination sous-nationale Liens inter-cluster	Traduction et interprétation Gestion des connaissances Suivi et évaluation

La coordination du *cluster* nécessite un éventail de capacités aux niveaux national et sous-national. Dans la plupart des situations d'urgence, le Coordinateur et les coordinateurs/personnes de référence sous-nationaux seront soit les seuls membres du personnel du *cluster* soit travailleront en tant que petite équipe co-responsable chargée des responsabilités de coordination du *cluster* en plus d'un rôle de programmation avec l'organisation responsable de *cluster* ou une organisation partenaire du *cluster*. Dans les urgences de grande ampleur, un personnel spécialisé supplémentaire pourra être nécessaire. Voir la section 2.3 pour obtenir de plus amples détails sur le rôle du Coordinateur.

Avec l'aide de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster*, le Coordinateur devrait se charger d'identifier où se trouvent les capacités nécessaires et s'assurer leur concours au moment requis ou un peu avant. Le Coordinateur doit également prendre des dispositions adéquates pour couvrir les frais supplémentaires prévus pour satisfaire les capacités de coordination requises, par exemple, pour les traducteurs et interprètes locaux ou pour les services ponctuels de conseillers ou de consultants.

8.3.3 Mobilisation des capacités

Lorsque les capacités manquantes auront été identifiées, le Coordinateur devra considérer les options qui s'offrent à lui pour mobiliser à la fois les capacités pour la programmation de l'éducation et la coordination du *cluster*. Ce faisant, il est important d'accorder la même importance aux besoins de capacités nationales et sous-nationales.

Selon l'ampleur de l'urgence, les options de déploiement suivantes sont disponibles :

- Déploiement de **personnel** des partenaires du *cluster déjà présent dans le pays* aux lieux touchés par les urgences (une première intervention).
- **Détachement ou redéploiement de personnel** basé au niveau régional ou dans d'autres programmes nationaux. L'UNICEF et Save the Children pourraient éventuellement redéployer des spécialistes de l'éducation et du personnel de coordination du *cluster* expérimentés travaillant dans d'autres pays ou bureaux régionaux.
- **Capacité d'appoint externe** avec les partenaires internationaux de l'UNICEF comme le Norwegian Refugee Council. Le personnel est recruté sur la base de contrats individuels.
- **Recrutement par le biais de registres ou d'organisations externes.** L'UNICEF et Save the Children ont accès à des registres externes. Plan International, le Comité international de secours (IRC) et l'Associazione Volontari per il Servizio Internazionale (AVSI) disposent également de registres d'individus ou peuvent mobiliser du personnel interne qui possède les compétences appropriées.
- **Recrutement de personnel au sein du pays** ou du lieu affecté.
- **Partenariat avec des ONG ou des organisations basées dans la collectivité** au sein du pays ou du lieu affecté.
- **Détachement de personnel** travaillant dans des institutions académiques ou de recherches gouvernementales ou nationales, par exemple, la Faculté d'éducation de l'Université de Nairobi.

La capacité du *cluster* peut encore être accrue en encourageant l'engagement proactif de partenaires ONG internationales, nationales ou locales au sein du *cluster*. La section 2.5 expose en détail l'éventail des stratégies pour faire participer les partenaires du *cluster*.

Maximiser l'engagement des capacités nationales et locales

On a tendance à se concentrer sur des sources internationales pour la capacité d'appoint. Cela risque d'affaiblir ou d'ignorer des capacités et connaissances locales précieuses et de surestimer le niveau de compétences et de compréhension contextuelles appropriées des acteurs internationaux.

L'évaluation de l'impact de l'intervention suite au tsunami sur les capacités nationales et locales révéla que « l'appropriation locale de l'intervention a été compromise et certaines capacités locales ont été rendues plus vulnérables par la réponse à la catastrophe ... 20 % seulement des personnes habilitées à

fournir une aide étaient satisfaits de la façon dont leurs compétences avaient été utilisées ».⁵⁷

Il y a un éventail d'acteurs nationaux et locaux auxquels le *cluster* peut faire appel pour accroître sa capacité, par exemple

- **Les ministères et services gouvernementaux à tous les niveaux** – pour l'expertise technique, la logistique (transport, entreposage, distribution), l'analyse de la situation d'urgence, l'analyse du contexte national et du contexte de politique, la préparation aux situations d'urgence, la communication et l'échange d'informations au niveau national, la mise en place de groupes de coordination/*clusters* sous-nationaux, l'emplacement des sites scolaires et la géographie locale, le plaidoyer, les normes, les codes de construction, le système d'information de la gestion de l'éducation (SIGE)/les données sur les écoles.
- **La société civile** – pour la liaison et la mobilisation avec la communauté, les services de traduction et d'interprétation, les stratégies de relèvement précoces, la communication et l'échange d'informations au niveau local, l'évaluation de la situation, l'analyse et le suivi, la cartographie des capacités locales, la représentation des groupes marginalisés, la liaison avec les autorités locales et traditionnelles, le plaidoyer, l'analyse du contexte/politique.
- **Associations académiques ou de recherche et associations professionnelles** – pour l'expertise technique, la recherche, la collecte et l'analyse des données, la capacité de gestion de l'information, la traduction et l'interprétation, l'analyse du contexte, les relations avec les parties prenantes (par ex. les associations d'enseignants).

Les opportunités de mobilisation des capacités nationales et locales peuvent être accrues comme suit :

- ✓ en comprenant et réalisant la cartographie du contexte de développement/humanitaire, social, politique et économique du pays, par exemple, en identifiant les mécanismes de coordination existants
- ✓ en orientant les partenaires nationaux et locaux sur le processus de réforme humanitaire et l'approche *cluster* et l'objectif et les modalités de travail du *Cluster Éducation*
- ✓ en minimisant les demandes d'information et de présentation de rapports pour gagner du temps et pour s'adapter aux capacités de gestion de l'information et de présentation de rapports plus faibles de certaines organisations nationales et locales.

⁵⁷ Scheper B, Parakrama A, and Patel S (2006) *Impact of the tsunami on National and Local Capacities (Impact du tsunami sur les capacités nationales et locales)*, TEC, Londres

- ✓ en limitant le nombre considérable de réunions du *cluster* auxquelles les homologues nationaux doivent participer en plus des réunions de coordination gouvernementales
- ✓ en fournissant des informations et une formation qui conviennent aux acteurs locaux, par exemple, réfléchir à la langue et aux terminologies utilisées, prévoir une traduction, comprendre les symboles et les diagrammes
- ✓ en encourageant une bonne pratique de gestion des ressources humaines, y compris en instituant une politique d'utilisation des organisations locales plutôt que de débaucher du personnel qualifié (voir <http://www.peopleinaid.org/> pour plus d'informations).

8.3.4 Développement des capacités

Une autre stratégie pour faire face au manque de capacités pour la coordination du *cluster* et la programmation de l'éducation est d'investir dans le développement des capacités des organisations partenaires du *cluster* existantes et de leur personnel.

Définition : Le **développement des capacités** est le processus par lequel des individus, des groupes, des organisations, des institutions et des associations améliorent leurs capacités à :

- réaliser des fonctions clés, résoudre des problèmes, définir et atteindre des objectifs
- comprendre et faire face à leurs besoins de développement dans un contexte large et d'une manière durable.⁵⁸

Les capacités en matière de ressources humaines allient les connaissances, les compétences et les attitudes. Ces capacités sont développées de différentes façons. Les compétences et les connaissances peuvent être apprises, par exemple, en accédant à du matériel pédagogique, à une formation ou en apprenant des autres. Cependant, les attitudes ont trait à la façon dont les gens utilisent leurs compétences et connaissances pour aborder différentes tâches ou des situations particulières. Les attitudes sont développées ou modifiées par l'expérience et l'influence des autres.

Lorsqu'il existe, le plan d'action sur le développement des capacités et la préparation du *Cluster Éducation* ou le plan d'urgence du *cluster* fournira un aperçu des activités de développement de capacités prioritaires requises dans le cadre de l'urgence en cours et des moyens de les entreprendre (voir

⁵⁸ UNESCO (2009) *Guidelines for Planning Education In Emergencies and Reconstruction (Lignes directrices pour planifier l'éducation dans les situations d'urgence et la reconstruction)*

section 7.6). Les exigences relatives au développement des capacités devraient être guidées par :

- les capacités du partenaire du *cluster* dans les domaines thématiques
- la disponibilité envisagée du personnel qualifié requis pour différents domaines thématiques et à chaque phase du cycle de l'urgence sur la base des scénarios identifiés dans la planification des mesures d'urgence (y compris le nombre de personnes affectées).
- d'autres options pour mobiliser les capacités requises.
- la disponibilité des ressources de formation et d'apprentissage (formateurs et matériels) pour l'éducation en situation d'urgence, la gestion des catastrophes et la planification de l'intervention
- la disponibilité du financement pour le développement des capacités
- les opportunités de développement de capacités existantes disponibles ou permanentes sur le plan national et régional.

Ressources en matière de formation et d'apprentissage

Des outils et ressources visant à faciliter le développement des capacités d'un large éventail de partenaires du *cluster* et de parties prenantes sont disponibles. Le tableau suivant donne une vue d'ensemble de la formation et des groupes cibles et indique où trouver des ressources utiles.

Formation / Matériels	Groupes cibles
<p>Formation des intervenants de première ligne du Cluster Éducation mondial</p> <p>S'appuie sur les normes minimales du réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence et est axée sur la planification de la préparation. Les thèmes transversaux sont traités lors de sessions spécifiques ou intégrées à la formation générale (5 jours)</p> <p>Matériel : CD avec boîte à outils, guide de l'animateur et présentations PowerPoint</p> <p>Langues : anglais (adapté pour l'Afrique orientale et australe, l'Asie du sud et les régions d'Asie du sud-est), français</p>	<p>Les personnes chargées de la mise en application comme le personnel des Nations unies et des ONG, par exemple, les partenaires du <i>cluster</i>, les agents techniques du Ministère de l'éducation, les comités de gestion des catastrophes, d'autres personnels de ministères responsables</p>

<p>Formation du Coordinateur du Cluster Éducation</p> <p>Son objectif est de développer les capacités des coordinateurs d'aujourd'hui et de demain afin qu'ils sachent coordonner efficacement le <i>cluster</i> au niveau national et sous-national (5 jours)</p> <p>Matériel : CD, guide du formateur, présentations PowerPoint</p> <p>Langues : anglais, en français à partir de 2010</p>	<p>Coordinateurs en place et potentiels (déployables)</p>
<p>Normes minimales du réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence</p> <p>Conçues pour aider les participants à comprendre et à utiliser plus efficacement les normes minimales du réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (3 jours)</p> <p>Matériel : Guide de formation, présentations PowerPoint, manuel, guide</p> <p>Langues : anglais, français, espagnol, portugais, arabe</p>	<p>Décideurs, techniciens, personnel d'ONG locale et internationale, responsables du Ministère de l'éducation, enseignants</p>
<p>Le Cluster Éducation du comité permanent interorganisations</p> <p>Développement des capacités régionales avec les Ministères de l'éducation/l'UNESCO/l'Institut international de la planification de l'éducation (IIFE)</p> <p>Son but est de renforcer une gamme complète de capacités de préparation et de capacités techniques pour répondre aux urgences humanitaires, y compris la transition vers un relèvement précoce et garantir une plus grande prévisibilité et des interventions plus efficaces dans le domaine de l'éducation, dans les secteurs principaux des normes, des politiques, de la capacité d'intervention et du soutien opérationnel (6 jours)</p> <p>Matériel : CD, guide du formateur, manuel des participants, présentations PowerPoint</p> <p>Langues : anglais</p>	<p>Responsables du Ministère de l'éducation des pays cibles</p>
<p>Classes du comité international de secours/de reconstruction – outil d'apprentissage électronique</p> <p>Conçues pour fournir soutien et perfectionnement professionnel aux professeurs et au personnel enseignant afin qu'ils puissent faire face aux défis de l'enseignement dans des zones touchées par la guerre. Axées sur le bien-être des étudiants, l'identité et la motivation des enseignants et la dynamique entre les sexes</p> <p>Matériel : CD, en ligne à : http://french.healingclassrooms.org/</p> <p>Langues : anglais</p>	<p>Responsables du Ministère de l'éducation, personnel des ONG et enseignants</p>

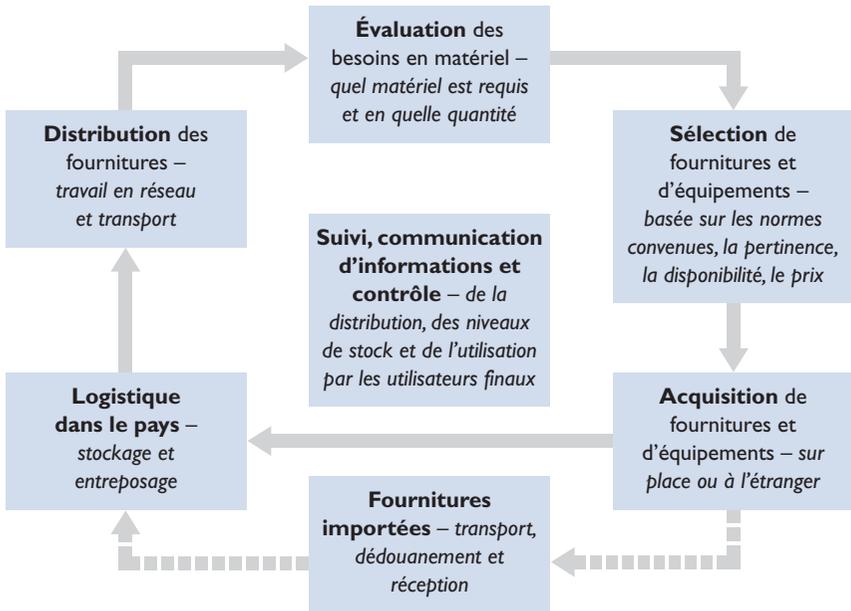
Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- ⇒ L'Institut international de planification de l'éducation (IIEP) offre un éventail de ressources de développement des capacités :
<http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training.html>
- ⇒ La section éducation du site web de l'UNESCO offre des ressources pédagogiques et un accès aux réseaux et communautés dans le secteur de l'éducation :
<http://www.unesco.org/new/fr/education/>
- ⇒ Ressources de formation et de développement des capacités pour les normes minimales de l'INEE :
http://www.ineesite.org/index.php/post/training_and_capacity_building/

8.4 Mobiliser le matériel d'enseignement

Du matériel d'enseignement et des équipements scolaires sont nécessaires pour répondre aux besoins cognitifs, psychosociaux et de développement des enfants dans les situations d'urgence. La quantité de fournitures requise dépendra de l'ampleur et de la nature de l'urgence ainsi que de l'importance des dommages subis par les écoles existantes et le matériel et les équipements pédagogiques et d'apprentissage.

Cette section expose les principales considérations que doivent prendre en compte le Coordinateur et les partenaires du *cluster* pour parvenir à une approche coordonnée dans la fourniture et la distribution du matériel d'enseignement. Les **principales étapes de la fourniture et de la distribution du matériel d'enseignement** sont présentées au diagramme ci-dessous :



Qu'entendons-nous par « matériel d'enseignement » ?

- des aides à l'apprentissage – tableaux noirs, craie, alphabet, tableaux de chiffres, cartes
- matériel relatif aux programmes scolaires comme les manuels et les guides des enseignants
- cahiers d'exercice, stylos et crayons pour les élèves
- matériel récréatif – équipements sportifs, matériel de dessin
- fournitures administratives – dossiers, papier, stylos, agrafeuse, ciseaux
- matériel pour les lieux d'apprentissage temporaires, par exemple, tentes d'école, dalles de latrine
- Matériels WASH, par ex. citernes d'eau, savon, articles sanitaires convenant au contexte local ;
- vêtements.

De plus, un certain nombre de kits scolaires ont été élaborés. Il s'agit d'un lot de matériel d'enseignement standard conçu pour soutenir un nombre spécifique d'enfants ou d'enseignants. L'UNICEF a conçu ces kits pour répondre aux besoins de fourniture de base au début d'une crise. L'UNESCO a également mis au point un kit scolaire pour des pays choisis qui se concentre sur la lecture, l'écriture et le calcul et fournit des aides didactiques et d'enseignement de base.

En tant qu'alternative aux kits scolaires, Save the Children Indonésie a mis au point une banque d'activités en classe. Conçue pour promouvoir l'apprentissage actif et le travail coopératif en groupe, la banque d'activités en classe fournit des outils d'enseignement et d'apprentissage de base qui stimulent l'interaction avec les élèves.

Avantages des kits scolaires	Inconvénients des kits scolaires
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des kits pré-assemblés peuvent être déployés dans les jours qui suivent une situation d'urgence. ✓ Il n'est pas nécessaire de consacrer du temps à leur conception car le matériel pédagogique de base est généralement assez semblable d'un pays à l'autre. ✓ Le contenu des kits suit un « menu » commun ce qui les rend plus difficiles à voler. ✓ L'emballage, comme les boîtes en plastique ou en métal peut être utilisé pour stocker des articles à long terme. ✓ Pour les ONG, il est plus facile d'obtenir des kits des Nations unies que de l'argent pour l'achat de fournitures locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Les frais d'expédition sont supérieurs au coût de l'achat sur place. ✗ Hypothèses erronées quant à la taille des classes. ✗ De nombreux articles sont conçus pour des étudiants individuels, il est difficile de les diviser entre un plus grand nombre d'étudiants. ✗ Frais de stockage permanents et le matériel pourra se trouver au mauvais endroit pour être expédié. ✗ Impact à court terme car les fournitures seront rapidement utilisées et épuisées. ✗ Différence de qualité par rapport aux fournitures locales. ✗ Lorsque des marchés locaux sont présents, l'utilisation de ces kits nuit à l'économie et encourage les Nations unies à accorder la priorité à la reconstitution des stocks de kits.

Aide à la mobilisation du matériel d'enseignement

Tandis que l'organisation/les organisations responsable(s) du cluster est/sont responsable(s) de l'ensemble des besoins de ressources du cluster, les partenaires de cluster individuels sont chargés de mobiliser les fournitures nécessaires à leur propres projets. Cependant, la fonction de coordination de la fourniture et de distribution du matériel d'enseignement qui incombe au cluster peut également apporter des avantages tangibles aux partenaires du cluster et encourager une collaboration continue. Une coordination efficace peut limiter les risques de duplication, de retards, d'augmentation des coûts, de fournitures inappropriées sur le plan culturel et l'impact négatif sur les entreprises locales et peut faciliter les économies d'échelle au niveau de la production et de la distribution.

Mobiliser des matériels et équipements pédagogiques en collaboration nécessitera la direction du Coordinateur et l'aide des partenaires du *cluster* ou d'acteurs locaux qui ont une expérience de la logistique et des connaissances suffisantes du contexte local.

Les acteurs suivants seront également importants pour garantir une coordination efficace :

Le Cluster Logistique – Permet de fournir une chaîne d'approvisionnement ininterrompue d'articles de secours et de relèvement à la population affectée (y compris mise en place de zones de rassemblement, mouvements stratégiques des marchandises, stockage mobile, capacité de transport terrestre, et réparation d'infrastructures) : <http://www.logcluster.org/>

Autres clusters – en particulier les *clusters* Protection, WASH et Abris d'urgence, qui participent à l'approvisionnement de matériel similaire ou lié à l'éducation, par exemple, les articles non alimentaires, les dalles de latrine, les feuilles en plastique.

Le personnel de l'UNICEF et de Save the Children chargé de l'approvisionnement et de la logistique – Participent à l'acquisition de matériel pour leurs propres programmes, ce qui peut inclure d'autres partenaires de *cluster* auxquels on a recours en tant que partenaires de mise en œuvre.

Départements gouvernementaux pertinents – Pour l'entreposage, la distribution, le suivi et pour fournir une aide avec les douanes et accises, les autorités portuaires et aéroportuaires.

Centre de logistique conjointe des Nations unies – Il s'agit d'un service en commun des Nations unies qui est mis en œuvre lorsque des informations de logistique intensifiées interorganisations et basées sur le terrain sont requises : <http://www.unjlc.org/>

D'autres personnels/centres de logistique d'organisations partenaires du cluster

8.4.1 Mobilisation du matériel d'enseignement dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence

La capacité logistique a été identifiée comme un domaine dans lequel les capacités du *cluster* sont insuffisantes.⁵⁹ Par conséquent l'un des éléments critiques de la préparation aux situations d'urgence consiste à se pencher sur les besoins de fourniture et de distribution du *cluster*.

De même, dans la planification des mesures d'urgence, il serait bon de se pencher tout particulièrement sur l'impact de différents types et ampleurs d'urgences sur les besoins de fourniture et de distribution, par exemple, lorsque du matériel d'enseignement est requis dans chaque école sur une vaste zone géographique ou lorsque l'on prévoit des problèmes d'accès ou de distribution en raison de l'insécurité.

La stratégie du *cluster* pour mobiliser et pré-positionner le matériel d'enseignement devrait être reliée aux plans de gestion des catastrophes du gouvernement et peut servir à les renforcer. Vous trouverez d'autres recommandations sur les processus de préparation aux situations d'urgence et de planification des mesures d'urgence du *cluster* au Chapitre 7.

Constitution de stocks

Il pourra également être utile de constituer des stocks de certains articles afin de :

- ✓ garantir la continuité des approvisionnements
- ✓ permettre une plus grande flexibilité dans les méthodes et calendriers de transport
- ✓ répondre aux besoins d'urgence
- ✓ échelonner la distribution
- ✓ garantir la standardisation et la qualité des fournitures.

Cependant, il faudra également prendre en compte certains inconvénients de la constitution de stocks :

- ✗ les coûts initiaux élevés de l'achat, du stockage et de la protection
- ✗ la menace potentielle pour ceux qui sont à proximité des magasins
- ✗ le risque de dommage, de détérioration ou de constitution d'excédents si les besoins changent
- ✗ le risque de vol de fournitures
- ✗ le risque d'avoir à déplacer le stock en cas de conflit, de mouvements de la population ou de menaces de catastrophes naturelles.

⁵⁹ Houghton, R (2009) *Education Cluster Capacity Mapping: Global Study (Cartographie de la capacité du Cluster Éducation : étude globale)*

Le rôle du Coordinateur

Dans le cadre de la préparation aux situations d'urgences, abordez les points suivants en consultation avec l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, le gouvernement et les partenaires du *cluster* et d'autres *clusters*, y compris le *Cluster Logistique* :

Dans le cadre des plans d'urgence :

- ✓ Définir le matériel d'enseignement et abris scolaires essentiels pour chaque scénario d'urgence.
- ✓ Identifier les options pour les approvisionnements locaux et internationaux.
- ✓ Présenter dans les grandes lignes les options de stockage et de distribution basées sur des capacités connues et/ou prévues.
- ✓ Cerner les coûts et développer un budget coordonné pour les articles pédagogiques d'urgence.

Dans le cadre des mesures de préparation aux situations d'urgence :

- ✓ Identifier des accords de confirmation pertinents avec les fournisseurs locaux en fonction des besoins.
- ✓ Compiler une liste d'écoles et d'enseignants/personnel à contacter pour faciliter la distribution dans une situation d'urgence.
- ✓ Identifier un lieu d'entreposage pour les fournitures pré-positionnées et les fournitures d'urgence qui pourraient être requises à l'avenir en collaboration avec le gouvernement et les partenaires du *cluster*.
- ✓ Développer des mécanismes de fourniture et de distribution des matériels et équipements pédagogiques appropriés, y compris des outils pour planifier et réaliser le suivi de la fourniture et de la distribution.
- ✓ Définir la quantité de matériel d'enseignement d'urgence requis, conformément aux plans d'urgence et coordonner le pré-positionnement d'un pourcentage de matériel convenu.
- ✓ Partager et mettre à jour la liste des quantités et des emplacements des stocks d'urgence avec les partenaires du *cluster*.

Préparatifs pour mobiliser le matériel d'enseignement

- Au Népal, des conteneurs ont été achetés en prévision des inondations annuelles pour les trois régions les plus vulnérables et du matériel d'enseignement a été pré-positionné dans chaque région avant les inondations.
- Au Mozambique, des accords de confirmation ont été passés avec les fournisseurs locaux afin qu'il ne soit pas nécessaire de passer par les procédures d'appel d'offres initiales pendant la phase d'intervention aiguë et que des fournitures puissent être commandées rapidement.

Tiré de UNICEF et Save the Children (2009) *Education in Emergencies Training Facilitator's Guide (Guide de l'animateur de la formation sur l'Éducation dans les situations d'urgence)*

8.4.2 Mobiliser les fournitures et les équipements dans les interventions d'urgence

Le rôle du Coordinateur

- ✓ Lorsqu'une urgence se déclare (dans le cas d'une urgence d'apparition soudaine) et en s'appuyant sur les plans d'urgence et toutes données d'évaluation des besoins disponibles, le *cluster* commencera à distribuer le matériel pré-positionné. Ce processus devrait être facilité par le Coordinateur dans le cadre de la planification de l'intervention initiale (voir section 7.2).
- ✓ De même, des préparatifs doivent être faits pour acheter, mobiliser et distribuer du matériel d'enseignement supplémentaire, là encore en s'appuyant sur les mesures de préparation mises en place. Cette activité peut être entreprise par un groupe de travail plus restreint au sein du *cluster*, en collaboration avec des partenaires gouvernementaux, l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster* et le *Cluster Logistique*.
- ✓ Encourager les partenaires du *cluster* à collaborer dans la mesure du possible à l'approvisionnement et la logistique, en se servant de leurs fournisseurs habituels.
- ✓ Dans le cadre de la planification de la fourniture et de la distribution, identifier la capacité de fourniture et de logistique et les besoins de financement supplémentaires, par exemple, pour un approvisionnement, un transport, un stockage et une distribution coordonnés et développer ou adapter des systèmes et outils pour gérer et réaliser le suivi de la fourniture et de la distribution (voir section 8.4.4)

- ✓ Rétérer les principes et normes convenus du *cluster* applicables à la sélection du matériel d'enseignement, par exemple, en abordant des thèmes transversaux comme l'égalité entre les hommes et les femmes (en utilisant du matériel pédagogique dans lequel les hommes et les femmes sont dépeints dans des rôles tout aussi proactifs), la protection de l'enfant, le VIH et le SIDA et la promotion de l'hygiène ou en abordant des besoins particuliers comme la réadaptation psychosociale ou le développement de la petite enfance.
- ✓ Se mettre d'accord sur les spécifications du matériel et se communiquer les prix au sein du *cluster* et entre les *clusters*, pour éviter des marchandises de qualité variable et la manipulation des prix par les fournisseurs.
- ✓ Contrôler et ajuster des plans de fourniture et de logistique en fonction de l'évolution des besoins, des niveaux de stock, des schémas de distribution et d'utilisation, et du retour d'information des partenaires du *cluster* et des utilisateurs.

Points clés pour mobiliser le matériel d'enseignement en situation d'urgence

- ✓ Coordonner la fourniture et la distribution avec l'organisation/les organisations responsable(s) du *cluster*, le gouvernement et les partenaires du *cluster* et d'autres *clusters*, y compris le *Cluster Logistique*.
- ✓ Identifier des sources de soutien logistique, par exemple, par le biais de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster*, du gouvernement et des partenaires du *cluster* et d'autres *clusters*, y compris le *Cluster Logistique*.
- ✓ Se procurer si possible des marchandises et services locaux et prendre des dispositions en amont concernant tout article à importer.
- ✓ S'assurer que tout le matériel et les équipements sont adaptés aux besoins variés des hommes et des femmes, aux exigences culturelles, d'apprentissage et aux handicaps.
- ✓ Utiliser des plans d'urgence et être prêt à constater des modifications dans le contexte de l'urgence au moment de planifier pour la fourniture et la distribution.
- ✓ Dans les urgences instables ou chroniques, adopter une approche progressive vis-à-vis de la fourniture et de la distribution afin de s'adapter aux changements brusques dans les besoins.

8.4.3 Évaluation des exigences et sélection du matériel d'enseignement

L'évaluation des besoins en matériel et la planification de la fourniture doivent se baser sur les besoins et non pas sur les ressources disponibles. En l'absence de données d'évaluation des besoins, adoptez des plans d'urgence comme indication des besoins prévus.

Sélection du matériel d'enseignement

Points clés lors de la sélection du matériel et des équipements pédagogiques

- ✓ Appuyez-vous sur **les plans d'urgence** et le pré-positionnement, la spécification et la budgétisation des fournitures réalisés dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**.
- ✓ Lors de la sélection, respectez les **normes et sensibilités culturelles** mais ne reproduisez pas les préjugés locaux ou les inégalités.
- ✓ Lors de la sélection, tenez compte des **besoins spéciaux** des personnes handicapées, des personnes souffrant du VIH et du SIDA, des garçons et des filles et de l'âge.
- ✓ Envisagez toutes les exigences particulières en respectant les **principes et normes convenus**, par exemple, l'utilisation de documents traduits, le soutien en faveur de l'éducation informelle et l'inclusion de questions portant sur la résolution de conflits ou la sensibilisation aux mines terrestres.
- ✓ Adaptez les kits scolaires d'urgence en fonction des besoins et du **contexte local** et assurez-vous qu'ils sont standardisés pour tous les partenaires du *cluster*.
- ✓ Envisagez l'**impact environnemental** des différentes options de matériel, y compris l'utilisation de matériaux locaux comme le bois et l'impact à long terme de structures temporaires d'urgence comme les latrines.
- ✓ Afin d'éviter d'affaiblir les marchés locaux et les **moyens de subsistance**, approvisionnez-vous si possible localement.

La sélection du matériel d'enseignement doit être considérée comme un élément à part entière de l'évaluation des besoins et des processus de planification des interventions afin que cette sélection se fasse sur la base des préoccupations prioritaires, des normes convenues et de sa pertinence par rapport au contexte et tienne compte des obstacles liés à la fourniture.

Apportez votre soutien aux autorités scolaires en fournissant des manuels, des tableaux noirs et du matériel pédagogique s'ils ont été détruits pendant l'urgence en plus des fournitures de base. Lorsque l'on sélectionne du matériel pédagogique, il est également important de considérer les besoins des enfants d'âge préscolaire et des enfants et des jeunes non scolarisés et les besoins de l'éducation informelle.

Le matériel d'enseignement peut être obtenu de sources très diverses comme le catalogue des kits d'urgence de Save the Children ou le catalogue des fournitures de l'UNICEF (<http://www.supply.unicef.dk/catalogue/>). L'*Education in Emergencies Resource Toolkit (La boîte à outils des ressources pour l'Éducation dans les situations d'urgence)* de l'UNICEF (incluse dans les Ressources supplémentaires à la fin de la section 2.1) fournit un aperçu utile de matériels pour les lieux d'enseignement temporaire et des kits scolaires et récréatifs.

Approvisionnement du matériel d'enseignement

Problèmes concernant l'approvisionnement international au Pakistan

Suite au tremblement de terre de 2005 au Pakistan, UNICEF Islamabad a connu de longs retards dans l'approvisionnement international de deux kits « écoles-en-boîte » en raison de problèmes de fabrication de conteneurs en aluminium pour les kits.

La bureau d'Islamabad modifia ses spécifications pour les commandes ultérieures et demanda des kits « écoles-en-boîte » fournis dans des cartons.

Des boîtes verrouillables furent obtenues localement. Cela permit de réduire les délais de livraison.

UNICEF, *Education in Emergencies – Resource Toolkit (Éducation dans les situations d'urgence – Boîte à outils de ressources)*

Il est également nécessaire d'envisager des options d'approvisionnement pendant les évaluations de besoins et la planification d'intervention pour s'assurer que les capacités nationales et locales existantes sont prises en compte. Par exemple, si des supports pédagogiques sont disponibles ou ont été pré-positionnés, il pourra être possible de reproduire tout support requis localement et de remettre rapidement en œuvre le programme officiel. En cas de dommages et de perturbations considérables, il pourra être nécessaire de se concentrer en premier lieu sur la production et le déploiement de kits d'urgence de type « écoles-en-boîte », « kits récréatifs », « kits d'enseignants » et « kits de développement de la petite enfance ».

Le Coordinateur recherchera des options d'approvisionnement qui permettront de mettre en œuvre le plus rapidement et le plus efficacement possible les stratégies d'intervention du *cluster*.

Il pourra choisir de passer par :

- des accords d'approvisionnement locaux avec l'UNICEF et Save the Children ou des articles en réserve au niveau mondial, régional ou national
- des partenaires gouvernementaux
- des fournitures pré-positionnées de partenaires du *cluster* dans le pays (identifiées grâce à la cartographie réalisée avant l'urgence des capacités en matériel et en équipement – voir la section 6.5)
- des marchés locaux, des fournisseurs et des entrepreneurs du secteur privé
- le développement de la capacité des producteurs locaux.

Dans les situations d'urgence qui exigent d'importants approvisionnements internationaux, coordonner les besoins d'importation avec les bureaux nationaux de l'organisation/des organisations responsable(s) du *cluster*, d'autres *clusters* et les partenaires gouvernementaux pourra permettre de gagner du temps, de l'argent et des ressources importantes au niveau de l'administration d'expéditions multiples. Après le cyclone Nargis qui s'abattit sur la Birmanie, le *Cluster Abri d'urgence* mit en place un groupe de travail d'Initiative d'achat en commun dirigé par World Concern, pour coordonner l'achat, l'expédition et la distribution en gros d'articles non alimentaires. Il permit aux partenaires du *cluster* de faire des économies et de réduire considérablement les délais d'intervention.

8.4.4 La logistique et la distribution

Le Coordinateur pourra être obligé de faire des provisions budgétaires supplémentaires pour un soutien logistique au niveau de l'approvisionnement, du transport, du stockage et de la distribution dans le cadre des propositions de financement, si les partenaires du *cluster* existants n'ont pas ces capacités. La coordination des besoins logistiques dans le cadre de la planification de l'intervention stratégique est tout aussi importante pour s'assurer que des délais suffisants sont prévus pour l'approvisionnement, l'expédition, le dédouanement et le transport.

L'idéal serait que des outils de planification de la fourniture et de la distribution soient élaborés dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence et développés et mis en œuvre en consultation avec les autorités scolaires à tous les niveaux. Vous en trouverez des modèles dans l'*Education in Emergencies Training Facilitators Guide (Guide de l'animateur de la formation sur l'éducation dans les situations d'urgence)* de l'UNICEF et Save the Children que vous trouverez dans les Ressources supplémentaires à la fin de cette section.

Entreposage

Le stockage et la distribution du matériel d'enseignement d'urgence est avant toute chose la responsabilité du gouvernement mais dans certains cas, il n'aura pas la capacité de coordonner les besoins.

Les stratégies d'intervention du *Cluster Éducation* devront tenir compte des besoins de stockage et d'établissement de réserves surtout lorsque :

- l'évolution de la situation d'urgence est imprévisible, par exemple, lorsque les mouvements de population sont incertains ou en cas d'insécurité potentielle ou de détérioration des conditions
- on s'attend à une intervention longue
- il risque d'y avoir des fluctuations dans la fourniture et la distribution
- on s'attend à une rotation rapide des fournitures
- de grandes quantités d'autres fournitures sont en concurrence pour occuper l'espace de stockage disponible
- un transport limité est disponible ou l'infrastructure de transport est de mauvaise qualité ou très endommagée.

Le gouvernement, les partenaires du *cluster*, d'autres agences onusiennes telles que l'UNICEF et le programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres *clusters* y compris le *Cluster Logistique*, peuvent jouer un rôle clé pour aider le Coordinateur à identifier des lieux et infrastructures de stockage et des modes de distribution appropriés.

Transport

Les options de transport et de distribution peuvent être affectées par des dommages physiques ou de mauvaises infrastructures, conditions de sécurité ou conditions météorologiques, ainsi qu'un manque de chauffeurs, de carburant ou de pièces de rechange. Lorsque le transport risque d'être un obstacle important, efforcez-vous de réduire le poids, le volume et la quantité globale des matériels à distribuer. Identifiez dès que possible les mécanismes de distribution possibles y compris les sociétés de transport commercial et les options locales le cas échéant.

De même, dans la planification des interventions, prévoyez des temps de transport et des retards adéquats en tenant compte des dédouanements, des contrôles de sécurité, de l'état des routes, de la disponibilité de modes de transport, de carburant et de chauffeurs et la distribution aux écoles inaccessibles.

8.4.5 Réaliser le suivi du matériel d'enseignement et de sa distribution

Le Coordinateur doit s'assurer qu'un système robuste de suivi de la fourniture et de la distribution est en place. Le suivi de la fourniture est nécessaire pour s'assurer que les fournitures parviennent aux apprenants touchés par l'urgence. Le suivi de la distribution et de l'utilisation des fournitures contribue à éviter une utilisation inappropriée ou la non-utilisation des fournitures distribuées.

Les écoles et le personnel enseignant peuvent jouer un rôle central pour soutenir le suivi du matériel pédagogique ; par conséquent, des informations précises et à jour sur l'emplacement des écoles, sur les directeurs d'école et d'autres personnels et des mécanismes clairs de remise des fournitures sont un élément essentiel de la planification de la fourniture et de la logistique.

Les outils de suivi de la fourniture et de la distribution devraient être développés en consultation avec les autorités scolaires dans le cadre des mesures de préparation aux situations d'urgence et mis à jour régulièrement dans le cadre des responsabilités de gestion de l'information du Coordinateur. Vous en trouverez des modèles dans *Afrique de l'Ouest et du Centre l'Education en Situations d'Urgence – Guide du facilitateur* de l'UNICEF et de Save the Children dans les Ressources supplémentaires à la fin de cette section.

Ressources supplémentaires – sur le CD ci-joint

- 📖 UNICEF et Save the Children (2010) *Afrique de l'Ouest et du Centre L'Education en Situations d'Urgence – Guide du facilitateur*
- ⇒ Catalogue des fournitures de l'UNICEF
<http://www.supply.unicef.dk/catalogue/>
- ⇒ Site web du Cluster Logistique :
<http://www.logcluster.org/>
- ⇒ Centre de logistique conjointe des Nations unies :
<http://www.unjlc.org/>

Glossaire de termes

Analyse des parties prenantes parties prenantes : Également appelée Cartographie des parties prenantes. L'identification et l'analyse de groupes qu'une politique (ou action) est censée aider ainsi que ceux dont l'accord ou la participation sont requis pour garantir le succès de la politique (Banque mondiale)

Atténuation des conflits : *Voir section 3.3.2h*

Autorités scolaires : Organismes gouvernementaux aux niveaux national et sous-national, responsables de gérer l'éducation formelle

Bonne pratique : Bon exemple d'un travail similaire

Capacité : *Voir section 8.3*

Cartographie des capacités : Le processus qui consiste à évaluer les points forts et les ressources de membres du secteur (lignes directrices de DANIDA sur la gestion de l'aide)

Cluster : *Voir section 1.2*

Cluster Éducation : Groupe de partie prenante codirigé par le Ministère de l'Éducation et/ou l'UNICEF et Save the Children, ou une autre organisation internationale. Responsable de la planification de la préparation et de l'intervention pour la fourniture de services d'éducation dans des situations d'urgence (*Bureau du Cluster Éducation [ECU]*)

Complémentarité : La division de zones géographiques, de questions thématiques et transversales entre différentes organisations en vue d'éviter la duplication et les oublis. Cela oblige parfois à se désengager de certains domaines ou questions thématiques (*basé sur les lignes directrices de DANIDA sur la gestion de l'aide*)

Coordinateur de Cluster : *Voir section 1.2.1*

Décomposition : La décomposition est une ventilation des observations, généralement au sein d'une même branche de la hiérarchie, à un niveau plus détaillé que celui auquel des observations détaillées sont faites (*Glossaire de classification des termes des Nations unies*)

Éducation de qualité : Éducation présentant les caractéristiques souhaitables du point de vue des apprenants (étudiants motivés et en bonne santé), des processus (enseignants compétents qui utilisent des pédagogies actives), du contenu (programme pertinent) et des systèmes (bonne gouvernance et allocation équitable des ressources) (*du Cadre pour l'action de Dakar*)

Éducation en situations d'urgence : Fourniture d'opportunités d'éducation de qualité (qui peuvent à la fois sauver des vies et garantir la survie) qui satisfont les besoins physiques, de protection, psychosociaux, de développement et cognitifs des enfants touchés par les urgences (*Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence [INEE]*)

Éducation formelle : Un système éducatif institutionnalisé, chronologique et hiérarchisé qui va de l'école primaire aux dernières années de l'université (*Coombs et Ahmed 1974*)

Éducation inclusive : Voir section 3.3.2f)

Éducation informelle : Désigne toute activité éducative organisée et suivie qui ne correspond pas exactement à la définition donnée de l'éducation formelle. Par conséquent, l'éducation informelle peut avoir lieu aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des établissements d'enseignement et concerner les gens de tous les âges (*UNESCO*)

Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative (*CAD*)

Efficience : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps etc.) sont convertis en résultats de façon économe (*CAD*)

Enseignements tirés : Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact (*CAD*)

Évaluation : Processus systématique par lequel on détermine le mérite ou la valeur d'une action (CAD)

Examen : Appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou de façon ad hoc (CAD)

Extrant (produits) : Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement (CAD)

Genre : Voir section 3.3.2a)

Gestion de l'information : Voir section 5.1.1

Gestion des connaissances : Voir section 5.1.1

Impact : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non (CAD)

Indicateur : Voir section 7.3.2 Étape 6

Objectif : Voir section 7.3.2, Étape 4

Organisation responsable de cluster : Voir section 1.2.1

Partenaire de cluster : Voir section 1.2.1

Partenariat : Voir section 4.2.3

Participation : Un processus bilatéral qui implique le partage d'informations et d'idées, dans lequel toutes les agences/tous les groupes participants sont en mesure d'influencer les décisions et de participer à ce qui se passe

Partie prenante : Tous les individus ou groupes qui sont (directement ou indirectement) affectés par une opération donnée ou qui peuvent affecter une opération donnée (*Banque mondiale*)

Performance : Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés (CAD)

Pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds (CAD)

Plaidoyer : Voir section 8.1.1

Plan d'intervention stratégique : Voir section 7.2.1

Planification des mesures d'urgence : Voir section 7.6.4

Protection de l'enfant : Voir section 3.3.2b)

Réduction des risques de catastrophe : Voir section 7.6.1

Responsabilité : Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. (Comité d'aide au développement [CAD] de l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE])

Résultat : Les extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non) à court ou à moyen terme d'une action de développement (CAD)

Secteur : Un ensemble d'activités cohérent qui peut être défini de manière pertinente en termes de politiques, institutions et finances et qui doit être considéré comme un tout pour permettre un examen significatif (*lignes directrices de DANIDA sur la gestion de l'aide*)

Stratégie : Voir section 7.2.1

Suivi : Processus continu de collecte systématique de données selon des indicateurs choisis pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués (CAD)

Systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) : Un système de traitement, stockage et analyse d'informations pour la gestion de l'éducation (UNESCO)

Thème transversal : Voir section 3.3.2

Urgence : Voir section 7.6.1

Urgence complexe : Voir section 7.1.1

Manuel du coordinateur du *Cluster Éducation*

Le *Cluster Éducation* mondial, codirigé par l'UNICEF et Save the Children, a été mis en place dans le cadre de la réforme humanitaire internationale. Ce manuel a été produit pour aider les Coordinateurs du *Cluster Éducation* à satisfaire les besoins d'éducation dans les situations d'urgence de manière plus efficace, plus prévisible et mieux ciblée dans le temps.

<http://onerresponse.info/GlobalClusters/Education>

