

Manuel de Coordination des Clusters

**Manuel destiné au personnel de la FAO
travaillant au niveau national
dans des opérations humanitaires
et de relèvement accéléré**



Manuel de Coordination des Clusters

**Manuel destiné au personnel de la FAO travaillant au niveau national
dans des opérations humanitaires et de relèvement accéléré**

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Rome, 2010

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés spécifiques, de leurs produits ou de leurs marques commerciales dans ces pages n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités. Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues de la FAO.

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations contenues dans cette publication. Les utilisations non commerciales seront autorisées à titre gratuit, sur demande. La reproduction pour la revente ou d'autres fins commerciales, y compris à des fins éducatives, peut entraîner des frais. Les demandes d'autorisation de reproduire ou de diffuser du matériel d'information de la FAO, et toutes les requêtes concernant les droits et licences, doivent être adressées par courrier électronique, à copyright@fao.org ou au chef de la sous division des politiques et de l'appui en matières de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

Remerciements

Ce document d'orientation s'inspire largement du « Guide pratique pour la création d'un groupe de responsabilité sectorielle Santé au niveau national » réalisé par le *Cluster*¹ Santé et du « Guide pour la coordination du *Cluster WASH* » (acronyme anglais pour eau, hygiène et assainissement) préparé par le *Cluster WASH* au niveau international, tous deux publiés en 2009. La FAO est reconnaissante d'avoir pu bénéficier de l'excellent travail accompli par ces *clusters* à vocation mondiale en complément des orientations générales de responsabilité sectorielle délivrées par le Comité permanent inter organisations (IASC – Inter-Agency Standing Committee) et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA). Une grande partie du texte du présent document provient directement, après avoir été adapté et condensé, des publications des *Clusters* Santé et *WASH*. Ceci, non seulement évite la duplication d'efforts, mais assure une cohérence dans les conseils fournis au personnel au niveau des pays quant la mise en œuvre de l'approche *cluster* dans différents secteurs.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur contribution à ce guide: Aziz Arya, Rajendra Aryal, Simon Boas, Zinatou Boukary, Anastasia Clafferty, Jose Luis Fernandez, Anna Gades, Luc Genot, Tesfai Ghermazien, Sophie Green, Mahbulul Hoque, Keletso Legodi, Christophe Loubaton, Emmanuel Moncada, Belihu Negesse, Vincent O'Reilly, Ron Ockwell, Krishna Pahari, Suzanne Raswant, Giovanni Simonelli, Per Spolander, Dick Trenchard et Jeff Tschirley.

A propos de ce matériel d'information

Public visé: Ce document d'orientation est destiné au personnel de la FAO, en particulier les représentants de la FAO et les coordonnateurs d'urgence au niveau des pays. Il peut également être utile pour le personnel de la FAO aux niveaux régional et au siège ainsi qu'à d'autres acteurs travaillant dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire.

Objectif: fournir au personnel de la FAO (i) des informations essentielles sur la finalité et le fonctionnement des *clusters*, ainsi que le rôle et les

¹ Par souci d'harmonisation avec le texte rédigé en anglais et la pratique suivie au niveau international le terme anglophone "*Cluster*" ("groupe sectoriel" en français) a été conservé tout au long du manuel.

responsabilités de la FAO dans un système de *cluster*, et (ii) des conseils pratiques sur ce que le personnel de la FAO doit faire pour s'acquitter de ces responsabilités. L'accent est mis sur les *clusters* nationaux dont la FAO peut assumer la responsabilité totale ou conjointe, ou être membre dans le cas des *clusters* travaillant dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture, des moyens de subsistance ou de la nutrition.

Structure: la partie I (chapitres 1 et 2) fournit des informations essentielles sous forme de réponses aux questions fréquemment posées. La partie II (chapitres 3 à 6) fournit des conseils pratiques sous forme de courts aide-mémoire. Les annexes fournissent des documents de référence clés. Tous les chapitres fournissent des références croisées à d'autres documents où des informations et des conseils plus détaillés peuvent être trouvés. Le CD-ROM comprend des documents de références, avec des hyperliens dans le texte.

Besoin de vos commentaires

Le Manuel de Coordination des Clusters a bénéficié tout au long de son élaboration de nombreux commentaires, suggestions et conseils.

Afin de maintenir cet esprit d'apprentissage et d'amélioration continue, toutes les suggestions d'amélioration sont les bienvenues et doivent être adressées à:

clusterguidance@fao.org

[indiquant "Commentaire sur le Manuel de Coordination des Clusters" dans la ligne d'objets]

Table des matières

Remerciements	iii
A propos de ce matériel d'information	iii
Besoin de vos commentaires	iv
Acronymes et abréviations	viii
Chapitre 1: But et fonctionnement des clusters	1
1.1 Pourquoi des <i>clusters</i> ?	3
1.2 Pourquoi les <i>clusters</i> sont-ils importants pour la FAO?	3
1.3 Quels <i>clusters</i> (quels secteurs)?	4
1.4 Qui sont les membres du <i>cluster</i> ; comment travaille un <i>cluster</i> ?	7
1.5 Quelles sont les responsabilités de l'organisme chef de file de <i>cluster</i> ?	8
1.6 Comment gérer une responsabilité conjointe à la tête du <i>cluster</i> ?	10
1.7 Qu'est-ce qui est attendu d'un coordonnateur de <i>cluster</i> ?	10
1.8 Qu'est-ce qui est attendu des participants/partenaires du <i>cluster</i> ?	11
1.9 Quelles sont les relations entre les activités du <i>cluster</i> et celles des différentes organisations membres?	12
1.10 Quels sont les rapports entre le <i>cluster</i> et les autorités nationales?	14
1.11 Quelles sont les relations avec d'autres structures de coordination?	14
1.12 Comment la coordination <i>inter-clusters</i> est-elle assurée?	14
1.13 Quels sont les principes à la base de l'approche <i>cluster</i> ?	14
1.14 Comment sont traitées les questions transversales?	16
1.15 Comment le relèvement accéléré est-il encouragé et coordonné?	17
1.16 Qu'implique le fait d'être «agence de dernier recours»?	17
1.17 Comment les <i>clusters</i> travaillent-ils avec les forces pour le maintien de la paix et les forces militaires?	18
1.18 Quel est le rôle de OCHA au sein de la coordination des <i>clusters</i> ?	18
1.19 Quel est le rôle des mécanismes régionaux de coordination?	19

Chapitre 2: Les responsabilités de la FAO liées au cluster	21
2.1 Quels sont les rôles/responsabilités de la FAO liés au <i>cluster</i> ?	23
2.2 Comment la FAO s'acquitte-t-elle de ses responsabilités liées au <i>cluster</i> au niveau du pays?	24
2.3 Quelles sont les responsabilités d'un coordonnateur de <i>cluster</i> ?	26
2.4 Quels sont les principaux défis à relever à la tête d'un <i>cluster</i> ?	27
2.5 Quel support pouvez-vous attendre du siège de la FAO?	28
Chapitre 3: Mise en place d'un cluster efficace	31
3.1 Mise en route	33
3.2 Impliquer les principaux acteurs; promouvoir le <i>cluster</i>	41
3.3 Recenser les acteurs du secteur	48
3.4 Supporter les autorités nationales et renforcer leurs capacités	51
3.5 Tenir des réunions de <i>cluster</i> efficaces	54
3.6 Adopter des principes; garantir des normes	58
3.7 Gestion et communication de l'information.....	61
3.8 Contribuer à la coordination entre les <i>clusters</i>	67
Chapitre 4: Coordonner les évaluations et les interventions	69
4.1 Promouvoir des évaluations et des interventions coordonnées	71
4.2 S'accorder sur un scénario de planification préliminaire commun	77
4.3 Faciliter les évaluations initiales et ultérieures	81
4.4 S'accorder sur des analyses de la situation communes; hiérarchiser les problèmes et les risques	92
4.5 S'accorder sur les analyses et les stratégies de réponse	98
4.6 Faciliter un suivi de la situation conjoint (ou coordonné):.....	103
4.7 Identifier et combler les lacunes; éviter les redoublements	106
4.8 Préparer la composante du secteur du Plan d'action humanitaire commun (CHAP).....	108
4.9 Promouvoir le relèvement accéléré; faciliter la «transition»	112
4.10 Élaborer les plans de préparation à l'urgence	115

Chapitre 5: Sensibilisation et mobilisation des ressources	119
5.1 Sensibiliser et communiquer pour le secteur	121
5.2 Préparer les données du secteur pour un appel «éclair»	123
5.3 Préparer les éléments du secteur pour les demandes de financement auprès du CERF	125
5.4 Préparer, suivre et réviser un appel commun	128
5.5 Travailler avec les donateurs	132
 Chapitre 6: Le suivi et l'amélioration des performances	 135
6.1 Assurer le suivi des performances du <i>cluster</i>	137
6.2 Tirer les enseignements de l'expérience et partager les bonnes pratiques	140
 Annexes	 145
A. Glossaire	147
B. Termes de références génériques pour les chefs de files sectoriels au niveau national	153
C. Responsabilités des représentants de l'organisme chef de file au niveau des pays (en anglais)	157
D. Termes de référence pour les coordonnateurs de secteur/ <i>cluster</i> (CC) au niveau d'un pays ...	159
E. Format possible de scénario de travail préliminaire («estimé au mieux»)	165
F. Organiser la participation du cluster à une EIR multisectorielle	168
G. Tableau de références de l'IPC et principes directeurs	171
H. Liste de contrôle pour les questions transversales	176
I. Matériaux fournis dans le CD_ROM inclus (en anglais)	178

Acronymes et abréviations

BM	Banque mondiale
CAP	Processus d'appel commun
CC	Coordonnateur de cluster
CERF	Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires
CHAP	Plan d'action humanitaire commun
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
DRM	Gestion des risques de catastrophe
EFSA	Évaluation de la sécurité alimentaire dans des conditions d'urgence (PAM)
EIR	Évaluation initiale rapide
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAOR	Représentant de la FAO
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FSM	Système de suivi de la sécurité alimentaire
HC	Coordonnateur de l'assistance humanitaire
HCT	Équipe de pays à vocation humanitaire
IASC	Comité permanent inter organisations ²
ICCG	Dispositif de coordination inter-clusters
IPC	Classification intégrée de la phase humanitaire et de la sécurité alimentaire
NAF	Cadre d'analyse des besoins
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial
PCNA	Évaluation des besoins après les conflits
PDI	Personne(s) déplacée(s) interne(s)
PDNA	Évaluation des besoins après les catastrophes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

² Font partie du IASC: OCHA, UNICEF, UNHCR, PAM, PNUD, FNUAP, FAO et OMS. Les invités permanents sont CICR, IFRC, OIM, ICVA (International Council of Voluntary Agencies), Inter-Action, SCHR (Steering Committee for Humanitarian Response), RSGIDP (Representative of the Secretary-General on Internally Displaced Persons), UNHCHR et la BM

TCE	Division des opérations d'urgence et de réhabilitation, FAO
TCER	Service de la réhabilitation et des politiques humanitaires, FAO
ToR	Termes de références
UNDAC	Équipes de réserve des Nations Unies pour l'évaluation et la coordination en cas de catastrophe
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WASH	Eau, hygiène et assainissement (cluster)
3W	Who's Where doing What – Qui est où et faisant quoi
4W	Who's Where doing What, When (since when and until when) – Qui est où, faisant quoi et quand (depuis quand et jusqu'à quand)

Les marqueurs correspondent à différents types d'information ou d'orientation:

- ✓ = principes; ce qu'il faut garder à l'esprit
- ☑ = mesures; ce qu'il faut faire
- ⊗ = ce qu'il faut éviter
- 📖 = documents de référence à consulter pour plus d'informations
- = éléments de la question abordée

Chapitre 1

BUT ET FONCTIONNEMENT DES CLUSTERS

1.1 Pourquoi des *clusters*?

L'approche de responsabilité sectorielle est le mécanisme utilisé par les acteurs humanitaires internationaux depuis 2006 pour répondre aux situations d'urgences humanitaires et naturelles complexes et de grande envergure qui exigent une réponse multisectorielle. Il s'agit de regrouper des agences et des ONG internationales et nationales au sein de groupes sectoriels, appelés *clusters* et de coordonner ces groupes par des agences désignées chefs de file, afin de soutenir et/ou compléter, dans la mesure du possible, les efforts des autorités nationales dans des secteurs clés de préparation et de réponse. Les objectifs sont les suivants :

- assurer une coordination efficace de l'aide humanitaire et du relèvement accéléré, en particulier parmi les organisations d'aide internationales, avec et en appui aux entités nationales, et
- améliorer la prévisibilité ainsi que la redevabilité et les partenariats concernant la réponse (essentiellement la réponse internationale) grâce à la désignation d'agences chef de file dont les responsabilités sont clairement définies et qui répondent au coordonnateur de l'assistance humanitaire (HC). Ceci représente la principale différence entre l'approche *clusters* et d'autres mécanismes de coordination par secteur.

 IASC Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle ("*cluster approach*") pour renforcer l'action humanitaire, 2006 (en anglais, français, arabe et espagnol).

 Voir aussi:

<http://oneresponse.info/Coordination/ClusterApproach/Pages/Cluster%20Approach.aspx>

1.2 Pourquoi les *clusters* sont-ils importants pour la FAO?

Les *clusters* fournissent une occasion pour la FAO d'aider à garantir des interventions d'urgence appropriées, de promouvoir une reprise des activités le plus rapidement possible dans les secteurs de préoccupation de la FAO, et de mobiliser des ressources à la fois pour le secteur dans son ensemble et pour les interventions spécifiques de la FAO. Cette approche concorde pleinement avec l'Objectif Stratégique I de la FAO, (voir encadré ci-dessous). Cela permet également à la FAO de « *capitaliser sur [son] principal avantage comparatif: faire correspondre le savoir-faire avec les ressources dans le cadre d'une meilleure reconstruction des moyens de subsistance des agriculteurs, des éleveurs et des pêcheurs en fournissant des informations ... [en assurant] la*

coordination ... et en fournissant une assistance en partenariat avec d'autres organisations. »³

La mise en place d'un *cluster* dédié à la sécurité alimentaire (et/ou aux moyens de subsistance) permet également d'avoir une approche holistique de la sécurité alimentaire (et/ou des moyens de subsistance). Cela inclut la possibilité pour la FAO de faire en sorte que tous les membres du *cluster* reconnaissent que les jardins potagers et l'élevage de petits animaux peuvent être des éléments importants de la sécurité alimentaire de ménages qui ne sont généralement pas considérés comme dépendants de l'agriculture, et de ce fait, faire en sorte que ces activités soient considérées et prises en charge.

Objectif stratégique I de la FAO: «Meilleure préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles»

Cet objectif doit être atteint à travers trois résultats de l'Organisation, à savoir :

La vulnérabilité des pays aux crises, menaces et situations d'urgence est réduite grâce à une meilleure préparation et à l'intégration de la prévention et de l'atténuation des risques dans les politiques, programmes et interventions;

Les pays et les partenaires réagissent plus efficacement aux crises et aux situations d'urgence grâce à des interventions liées à l'alimentation et à l'agriculture; et

Les pays et partenaires ont amélioré la transition et les liens entre l'urgence, la réhabilitation et le développement.

Les *clusters* représentent une opportunité de contribuer à l'accomplissement des résultats ci-dessus – en particulier pour les points 2 et 3 – mais également pour le point 1 dans un contexte de redressement des activités

1.3 Quels *clusters* (quels secteurs)?

Au *niveau national*, le HC (ou le coordonnateur résident des Nations Unies) en consultation avec les membres de l'Équipe de pays à vocation humanitaire (Humanitarian Country Team - HCT)⁴ décide:

- de la création des *clusters* appropriés au pays et à la situation; généralement, ceci inclut un ou plusieurs *clusters* portant sur des pans

³ Directeur de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation, septembre 2005

⁴ Pour plus d'informations sur la composition et les responsabilités du HCT, voir *IASC Guidelines for Humanitarian Country Teams*, Novembre 2009

d'intervention de la FAO (sécurité alimentaire, agriculture, moyens de subsistance et nutrition) ainsi que des groupes pour la santé, l'eau, etc.; et

- d'une agence responsable (ou des agences coresponsables) pour chaque *cluster* en tenant compte des capacités au niveau du pays des différentes agences travaillant dans le secteur concerné.

Les dispositions sont approuvées par le coordonnateur des secours d'urgence des Nations Unies et les directeurs du Comité permanent interorganisations (IASC)⁵.

Là où une zone géographique vaste et diversifiée est affectée, le HC (ou le coordonnateur résident des Nations Unies) et l'HCT peuvent également opter pour un système décentralisé en *clusters* de zone ou « hubs » pour la gestion et la planification des interventions humanitaires dans les différentes parties du pays.⁶

Au début de l'année 2010, la FAO a participé au niveau national à :

- neuf *clusters* Agriculture (y compris un « agropastoral ») ;
- 11 *clusters* Sécurité alimentaire ;
- 15 *clusters* combinant la sécurité alimentaire à l'agriculture, à la nutrition ou aux moyens de subsistance (y compris un « alimentation et agriculture ») ;
- trois *clusters* combinant l'agriculture et les moyens de subsistance ; et
- quatre *clusters* Moyens de subsistance.

La FAO a été chef de file de 11 de ces *clusters* et co-chef de file avec le PAM de 12 autres. Dans onze autres cas, la FAO a été co-chef de file avec le PNUD, le gouvernement ou une ONG, ou a été impliqué dans des co-directions multiples avec deux, trois ou quatre agences dont l'UNICEF. En outre, la FAO a participé à trois autres *Clusters* Sécurité alimentaire menées par le PAM, quatre *clusters* relèvement accéléré, un *cluster* protection sociale et un *cluster* Coordination humanitaire.

⁵ Les directeurs du IASC sont les hauts fonctionnaires de l'administration centrale qui représentent leurs organisations lors des réunions régulières du groupe de travail de l'IASC.

⁶ Au Soudan, par exemple, des *clusters* de zones ont été établis pour les trois États du Darfour ainsi que pour d'autres régions

Au niveau mondial, la FAO a été désignée comme organisme chef de file du *Cluster Agriculture*⁷ et, au moment de la rédaction de ce guide, la FAO et le PAM travaillent à l'aménagement d'un *Cluster* international Sécurité alimentaire.

Les *clusters* internationaux et les chefs de file au début 2010 sont les suivants:

Secteur ou domaine d'activité	Chef de file sectoriel au niveau global
Agriculture	FAO
Coordination/gestion des camps (CCCM):	HCR (<i>déplacés internes victimes de conflits</i>); OIM (déplacés internes victimes de catastrophes naturelles)
Relèvement accéléré	PNUD
Éducation	UNICEF & Save the Children
Abris d'urgence	HCR (<i>déplacés internes victimes de conflits</i>); FICR (animateur) (déplacés internes victimes de catastrophes naturelles)
Télécommunications d'urgence	OCHA/UNICEF/PAM
Santé	OMS
Logistique	PAM
Nutrition	UNICEF
Protection	HCR (<i>déplacés internes victimes de conflits</i>); HCR/OHCHR/UNICEF (déplacés internes victimes de catastrophes naturelles et civiles autres que <i>déplacés internes victimes de conflits</i>)
Eau, hygiène et assainissement (WASH)	UNICEF

⁷ Le *Cluster* international Agriculture n'a pas encore été convoqué mais les organisations et institutions suivantes ont été identifiées pour y participer aux côtés de la FAO : Action Contre La Faim (ACF), CARE, Consultative Group on International Agriculture Research (CGIAR), German Agro Action (GAA), GTZ, Comité International de la Croix Rouge (CICR), International Council of Voluntary Agencies (ICVA), Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FICR), Inter Action, Bureau International du Travail (BIT), Organisation Internationale des Migrations (OIM), International Rescue Committee (IRC), OCHA, OHCHR, OXFAM, Representative of the Secretary-General on Internally Displaced Persons (RSGIDP), Save the Children UK, Save the Children USA, PNUD, HCR, UNICEF, PAM, and World Vision International (WVI).

Questions transversales prioritaires	Chef de file des questions transversales
Age	Help Age & OMS
Égalité entre les sexes	FNUAP & OMS (en tant que co-présidents du sous-groupe de travail sur l'égalité entre les sexes du IASC)
Environnement	PNUE
VIH et SIDA	ONUSIDA (en tant que chef de file du groupe de travail sur le VIH SIDA du IASC)

Clusters, Sécurité alimentaire, Moyens de subsistance et Agriculture ...

Les titres et les centres d'intérêts des groupes liés à l'alimentation, à l'agriculture et aux moyens de subsistance ont varié selon les pays, tel que décrit dans le texte précédent. Avec la formation d'un *Cluster* international Sécurité alimentaire mené conjointement par la FAO et le PAM, il est prévu que, à l'avenir, la plupart des pays mettront en place des *Clusters* Sécurité alimentaire »:

L'agriculture est une composante importante de la sécurité alimentaire au niveau général ainsi qu'au niveau des moyens d'existence et de la sécurité alimentaire de nombreux ménages. Il s'agit donc d'un élément important pour tout *Cluster* Sécurité alimentaire (ou moyens de subsistance). D'autres éléments sont également importants comme les revenus de trésorerie, les transferts, les marchés et le commerce ainsi que les institutions et les systèmes qui prennent en charge et soutiennent tous les aspects de l'agriculture. Il est donc fondamental que le *cluster* (quel que soit son titre) examine tous ces aspects de manière globale et holistique.

Dans certains cas, il peut être utile pour un *Cluster* Sécurité alimentaire (ou moyens de subsistance) de créer des groupes de travail séparés pour répondre, par exemple, à des questions pratiques relatives à la distribution de l'aide alimentaire (nourriture, argent ou bons d'achat), aux questions techniques et pratiques relatives au redressement agricole et à d'autres aspects liés aux moyens de subsistance. Il est, cependant, essentiel qu'une approche holistique et intégrée de la sécurité alimentaire soit présente dans les réunions des *clusters*, dans les plans de travail et les stratégies globales, ainsi que dans les différentes procédures d'appel et de mobilisation des ressources comme le Plan d'action humanitaire commun (CHAP), le flash et les appels communs.

1.4 Qui sont les membres du *cluster*; comment travaille un *cluster*?

Un *cluster* au niveau national devrait inclure les organisations fournissant assistance et services d'aide humanitaire et/ou de relèvement accéléré pour le secteur dans la zone touchée. Pour les *Clusters* Sécurité alimentaire, Agriculture, Moyens de subsistance et Nutrition, ceci inclut généralement des organismes des Nations Unies (FAO, PAM, PNUD, UNICEF), d'autres organisations internationales (par exemple, l'OIM), le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CICR, la FICR et la société nationale), les ONG

internationales et les principales ONG nationales. Les représentants d'associations/entreprises clés du secteur privé peuvent également être inclus au cas par cas. Un haut fonctionnaire du gouvernement peut présider ou coprésider des réunions, mais le gouvernement n'est normalement pas un « membre » du groupe en tant que tel - voir 1.10 ci-dessous.

Un *cluster au niveau d'une zone/hub* inclut les organisations fournissant assistance et services d'aide humanitaire et/ou de relèvement accéléré pour le secteur dans la zone concernée et tous les autres acteurs clés présents à ce niveau.

Il n'existe aucune structure prédéfinie ou procédures opératives normalisées pour créer un *cluster*. Celles-ci doivent être définies selon chaque situation particulière en fonction de l'ampleur, de la phase et de la durée prévue de l'urgence.⁸ Un *cluster* peut créer des groupes de travail, permanents ou temporaires, pour prendre en charge des questions sous-sectorielles spécifiques (l'agriculture, l'élevage) ou des tâches particulières (par exemple la sélection des demandes de financement du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF), la proposition de normes de standardisation). A titre d'exemple, un comité de pêche et aquaculture a été créé à Bande Aceh, en Indonésie afin de coordonner les efforts de redressement dans ce sous-secteur à la suite du tsunami. Des groupes de travail ont également été utilisés en Haïti, au Myanmar et au Pakistan. Dans certains cas, il est apparu opportun de créer un petit « groupe de pilotage » pour orienter les travaux du *cluster* dans son ensemble.

1.5 Quelles sont les responsabilités de l'organisme chef de file de *cluster*?

L'organisme désigné chef de file au niveau national (la FAO ou un autre organisme compétent) :

- accepte les responsabilités définies dans les termes de références d'un organisme chef de file (voir annexe B), assure le bon fonctionnement du groupe (au niveau national et, le cas échéant, au niveau des zones/hubs) et toutes les autres fonctions de l'organisme chef de file y compris la liaison avec les autorités nationales, la représentation, la mobilisation des ressources, et la rédaction des rapports du *cluster* dans son ensemble ;
- nomme un coordonnateur du *cluster* (CC) et assure le soutien nécessaire en

⁸ Le paragraphe 12.2 du *WASH Cluster Coordination Handbook* présente différents modèles de structure de groupe sectoriel avec leurs avantages et désavantages.

personnel et services pour permettre au CC de remplir ses fonctions, y compris la gestion de l'information, figurant à l'annexe D ; et

- désigne, dans le cas d'opérations de grande envergure, les CC de zone parmi son personnel détaché pour chaque zone opérationnelle ou désigne les organismes responsables de zone dans les régions où l'organisme chef de file est lui-même absent ou non représenté de manière adéquate.

Le représentant national de l'organisme chef de file est responsable devant le HC (ou le coordonnateur résident des Nations Unies) pour l'exercice des responsabilités de chef de file (voir l'annexe C). Dans la mesure du possible, le CC devrait se consacrer à temps plein à cette fonction et ne pas avoir de responsabilités de gestion d'activités propres du programme de l'organisme chef de file, qui devraient être coordonnées par une autre personne.

Les attentes des organisations chefs de file de *clusters* Leçons d'Haïti un mois après le séisme

« Dans la plupart des douze *clusters* établis, les coordonnateurs, continuent de lutter sans avoir la capacité nécessaire pour coordonner efficacement le grand nombre de partenaires impliqués dans l'opération ... Seuls quelques *clusters* ont à la fois des coordonnateurs qui travaillent exclusivement à la coordination du groupe, des points focaux de gestion de l'information et la capacité de support technique. Il s'agit pourtant d'exigences de base pour une gestion efficace d'une opération d'urgence à grande échelle. Ce manque de capacité a fait que plusieurs *clusters* ont encore à établir un état des lieux des besoins et élaborer une réponse cohérente en termes de planification, de stratégies et d'analyses des lacunes. Ceci commence à se voir et porte certains à douter de notre capacité à gérer la situation. »

« Parmi les nombreuses leçons à tirer de cette catastrophe il a déjà été identifié la nécessité d'avoir de solides équipes de coordination des *clusters* ayant l'expérience suffisante pour prendre en charge la coordination du *cluster* dès le début de l'intervention. Nommer une seule personne en tant que CC est simplement inadéquat et en deçà de ce que les organismes chefs de file du *cluster* international se sont engagés à réaliser... »

« ... Une bonne coordination entre les *clusters* et au sein de chaque *cluster* est nécessaire non seulement pour organiser les contributions des agences de l'ONU, de la Croix-Rouge/Croissant-Rouge, de l'OIM et des ONG, mais aussi:

(1) pour assurer une coordination étroite avec les efforts des autorités nationales ; (2) pour canaliser les contributions du secteur privé ; et (3) pour utiliser au maximum l'appui logistique et autre type d'assistance fournis par les militaires ... »

[Extrait du message du coordonnateur des secours d'urgence aux organismes chefs de file des *clusters* au niveau global, le 15 février 2010.]

 **Termes de références pour les agences chefs de file de *clusters*/secteurs au niveau national, 2006 (en Annexe B).**

1.6 Comment gérer une responsabilité conjointe à la tête du *cluster*?

Dans toute situation où la responsabilité est partagée entre deux (ou plus) agences, les responsabilités spécifiques de chaque co-chef de file doivent être clairement définies et expliquées au HC, au gouvernement, et à tous les participants/partenaires du *cluster*.

Il n'y a pas de modèle unique et, à compter du début 2010, il s'agit plus, dans la plupart des cas, d'une gestion partagée : les réunions sont présidées à tour de rôle par les co-chefs de file, tandis qu'un organisme (parfois la FAO) fournit le CC et la majeure partie du support administratif et opérationnel. Dans certains cas, ces responsabilités d'appui ont été mises en œuvre en alternance sur une base annuelle. Les ONG ont souvent été réticentes à endosser la responsabilité conjointe par manque de ressources.

Des directives spécifiques devraient être mises à disposition par l'équipe de travail de l'IASC fin 2010. En attendant, l'attention devrait être accordée à assurer une direction et un support efficaces et opérationnels plutôt que d'essayer de satisfaire le désir des différents organismes d'obtenir une meilleure visibilité et une « part du gâteau ».

1.7 Qu'est-ce qui est attendu d'un coordonnateur de *cluster*?

Les termes de références génériques pour un CC se trouvent en annexe D. Le CC facilite et dirige les travaux du *cluster* et assure, au besoin, la coordination avec d'autres *clusters*. Son rôle est celui d'un facilitateur. Ce n'est pas une fonction « technique ». Elle requiert des compétences en relations humaines, en planification et en gestion, une bonne compréhension du secteur concerné (par exemple la sécurité alimentaire), la connaissance du pays, et une expérience de situations d'urgence précédentes incluant la planification et le suivi des programmes inter-agences.

Il est attendu d'un coordonnateur de *cluster* de:

- ✓ permettre aux partenaires de collaborer afin d'être plus efficaces que s'ils travaillaient seuls et faire en sorte que les ressources employées et les efforts consentis par les partenaires soient aussi bénéfiques que possible pour la population cible;
- ✓ diriger le *cluster* et représenter l'ensemble du groupe, en facilitant toutes les activités et en adoptant une vision stratégique;
- ✓ veiller à ce que les besoins, les risques, les capacités et les possibilités soient évalués et compris le mieux possible à tous les stades de l'action humanitaire, et à ce que les informations soient communiquées;
- ✓ parvenir à un consensus le plus large possible sur les priorités et une stratégie d'action sectorielle face à la crise permettant de répondre aux besoins prioritaires et aux risques dans le secteur, d'incorporer des stratégies appropriées et de promouvoir des normes standards adaptées;
- ✓ travailler avec l'ensemble des membres du *cluster* collectivement et individuellement pour recenser les lacunes de l'action et faire en sorte que les ressources disponibles soient destinées à traiter les problèmes prioritaires et que l'assistance et les services soient assurés de façon équitable et impartiale dans les différentes régions et pour les différentes catégories de la population, selon les besoins;
- ✓ rechercher et mobiliser des ressources pour l'ensemble du *cluster* ainsi que pour combler des lacunes;
- ✓ veiller à l'intégration efficace des questions transversales dans les activités et les stratégies du *cluster*; et
- ✓ assurer la coordination avec les autres *clusters* pour toutes les activités qui ont trait au secteur concerné.

Le CC est responsable devant l'organisme chef de file du *cluster*, les membres/partenaires du groupe et, comme tous les autres acteurs, devant la population touchée.

1.8 Qu'est-ce qui est attendu des participants/partenaires du *cluster*?⁹

Les lignes directrices actuelles du IASC ne précisent pas les responsabilités des partenaires autres que le chef de file, mais il est généralement prévu que les organismes partenaires d'un *cluster* doivent :

- souscrire aux objectifs généraux de l'approche *cluster* ;
- être proactifs dans l'échange d'informations, souligner les besoins et les lacunes et faire état des progrès accomplis, participer au processus de réflexion basé sur « les leçons tirées de l'expérience » et renforcer les capacités locales ; et

⁹ Ceci inclut la FAO quand elle est membre mais pas chef de file.

- partager la responsabilité des activités du *cluster*, y compris l'évaluation des besoins, l'élaboration des plans et des lignes directrices, la communication d'informations et de messages convenus, la mobilisation des ressources et l'organisation de formations conjointes ; et
- respecter les principes, les politiques et les normes préalablement définis et mettre en œuvre des activités conformément aux priorités et objectifs définis.

Les organisations déterminent leur niveau de participation. L'approche de responsabilité sectorielle ne nécessite pas que les acteurs humanitaires rendent des comptes au CC ou à l'organisme chef de file. Les organisations ne doivent rendre des comptes à ce dernier que lorsqu'ils ont pris des engagements formels (par exemple, un accord signé).

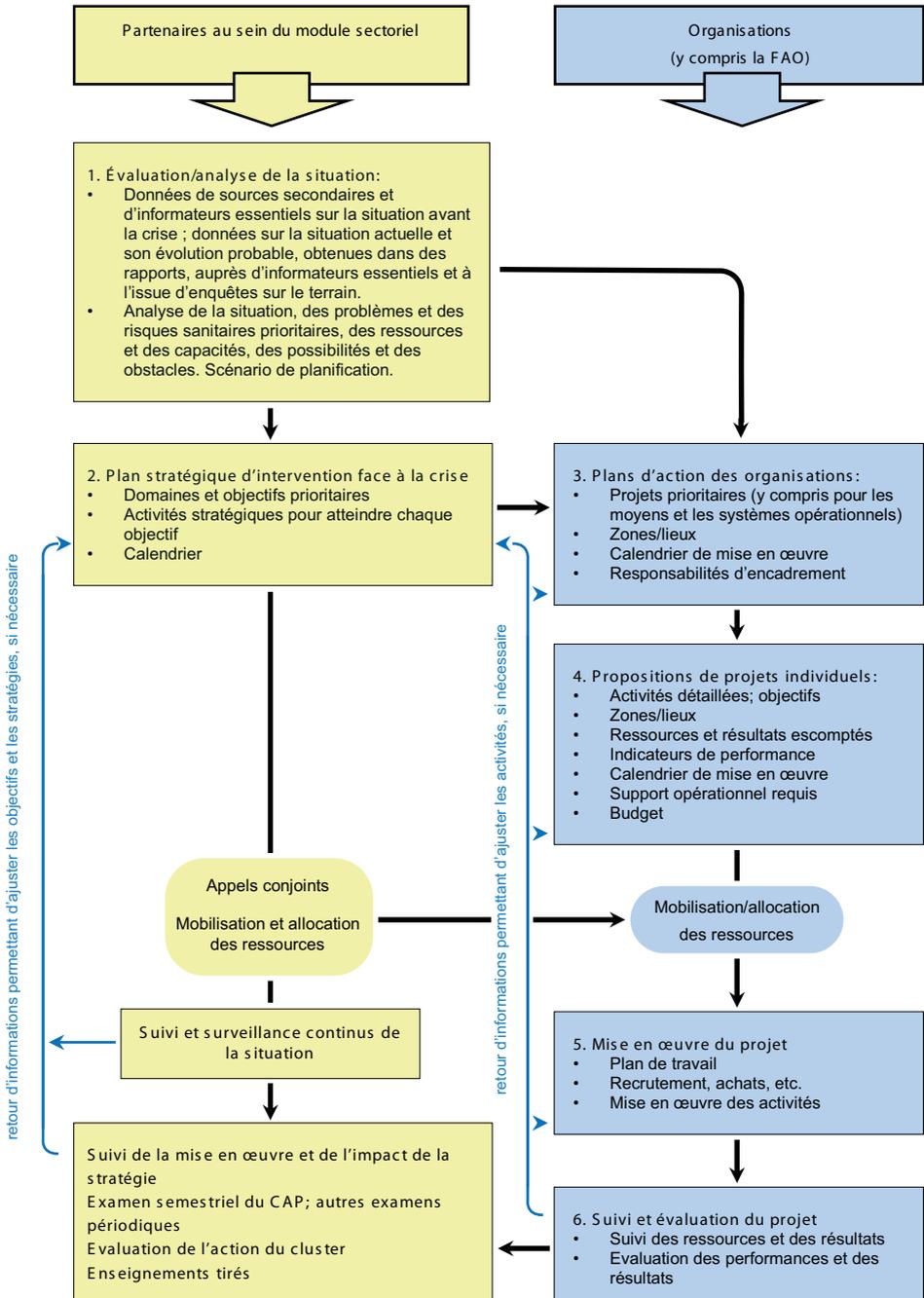
Il n'y a pas d'orientation générale émanant de l'IASC quant au rôle des participants/partenaires du *cluster*, mais le *Cluster Santé* a élaboré une matrice montrant les rôles et les responsabilités du représentant de l'organisme chef de file, du coordonnateur et des partenaires au sein d'un *Cluster national Santé*, - voir  *Guide pratique pour la création d'un groupe de responsabilité sectorielle Santé au niveau national*, 2009, figure 1c à la fin de la section 1.3.

1.9 Quelles sont les relations entre les activités du *cluster* et celles des différentes organisations membres?

Idéalement, les membres du *cluster* travaillent ensemble pour : (i) rassembler et analyser les informations sur la situation ; (ii) s'accorder sur les problèmes prioritaires, les risques et les objectifs, ainsi que sur une stratégie d'intervention globale, les normes minimales d'assistance, et qui fera quoi et où ; et (iii) suivre les progrès d'ensemble.

Dans ce cadre général, les différentes organisations élaborent leurs propres plans d'action et conceptualisent, mettent en œuvre, contrôlent et évaluent leurs propres projets.

Le schéma à la page suivante, adapté du guide pratique du *Cluster Santé*, montre la relation entre l'analyse et la planification des activités du *cluster* et la planification et la mise en œuvre des projets des différentes organisations membres de ce *cluster*.



1.10 Quels sont les rapports entre le *cluster* et les autorités nationales?

Le *cluster* sert de pont entre les autorités nationales (et de zone) et les agences internationales et ONG d'aide humanitaire travaillant dans le secteur. Il fournit au gouvernement un point de contact unique avec les organismes d'aide dans chacun des principaux secteurs. Dans de nombreux cas un haut fonctionnaire du gouvernement est invité à présider ou co-présider les réunions du *cluster*.

📖 *Operational Guidance for Cluster Lead Agencies on Working with National Authorities*, draft, IASC, January 2009.

1.11 Quelles sont les relations avec d'autres structures de coordination?

L'approche *cluster* vise à renforcer, sans remplacer, les mécanismes de coordination sectorielle existants. Là où un mécanisme existant assure à la fois une action coordonnée entre tous les acteurs importants, l'identification et le comblement des lacunes éventuelles en termes de réponse et de responsabilité, il ne sera ni nécessaire ni approprié d'établir des *clusters* séparés - voir les notes d'orientations de l'IASC en annexe A.

1.12 Comment la coordination *inter-clusters* est-elle assurée?

Le HC est responsable de la coordination entre les *clusters* (et de la cohérence intersectorielle). En général :

- Au **niveau politique**, les représentants nationaux des organismes chefs de file des différents *clusters* se réunissent sous la présidence du HC (ou coordonnateur résident) dans le cadre des rencontres de l'HCT ou lors de réunions séparées lorsque cela est nécessaire; et
- Aux **niveaux stratégique et opérationnel**, les CC se réunissent régulièrement, habituellement sous la présidence du chef d'équipe OCHA, au sein d'un Dispositif de coordination *inter-cluster*.

📖 *Guidance for inter-cluster coordination groups at country level*, draft, IASC Task Group, February 2010.

1.13 Quels sont les principes à la base de l'approche *cluster*?

Deux ensembles de principes de base sous-tendent l'approche *cluster* et devraient être respectés par tous les *clusters* et les organismes participants/partenaires:

Les principes humanitaires: Selon la résolution 46/182 de l'Assemblée Générale des Nations Unies (du 19 décembre 1991), l'aide humanitaire doit être fournie conformément aux principes d'humanité, de neutralité et d'impartialité. Le respect de ces principes reflète le degré de responsabilité de la communauté humanitaire.

- ✓ *Humanité:* les souffrances humaines doivent être soulagées, quel que soit le contexte, en accordant une attention particulière aux catégories les plus vulnérables de la population, comme les enfants, les femmes et les personnes âgées. La dignité et les droits de toutes les victimes doivent être respectés et protégés.
- ✓ *Neutralité:* l'aide humanitaire doit être fournie sans participation à des hostilités ou parti pris dans des controverses de nature politique, religieuse ou idéologique.
- ✓ *Impartialité:* l'aide humanitaire doit être fournie sans discrimination fondée sur l'origine ethnique, le sexe, la nationalité, les opinions politiques, la race ou la religion. Les secours apportés doivent uniquement répondre aux besoins des victimes et les cas les plus urgents doivent être traités en priorité. (OCHA)

Les principes en matière de partenariat tels que définis dans la *Déclaration d'engagement*, Dispositif mondial d'aide humanitaire, juillet 2007. [<http://www.icva.ch/ghp.html>]

- ✓ *Égalité:* l'égalité suppose le respect mutuel entre les membres du partenariat, indépendamment de leur taille et de leur pouvoir. Les participants doivent respecter les mandats, les obligations et l'indépendance des autres, et reconnaître les contraintes et les engagements de chacun. Le respect mutuel ne doit pas empêcher les organisations d'avoir des divergences d'opinion constructives.
- ✓ *Transparence:* la transparence est atteinte à travers le dialogue (sur un pied d'égalité), l'accent étant mis sur les consultations précoces et le partage rapide des informations. Les communications et la transparence, notamment la transparence financière, augmentent le degré de confiance entre les organisations.
- ✓ *Démarche axée sur les résultats:* une action humanitaire efficace doit être fondée sur la réalité et orientée vers l'action. Cela exige une coordination axée sur les résultats et fondée sur des aptitudes effectives et des capacités opérationnelles concrètes.

- ✓ *Responsabilité*: les organisations humanitaires ont une obligation éthique les unes envers les autres d'accomplir leurs tâches de façon responsable, avec intégrité et de façon pertinente et appropriée. Elles doivent s'assurer qu'elles ne s'engagent dans des activités que lorsqu'elles en ont les moyens et disposent des compétences et de la capacité voulues pour réaliser les engagements qu'elles ont pris. Des efforts constants doivent être faits pour prévenir avec fermeté et détermination les abus que pourrait commettre le personnel humanitaire.
- ✓ *Complémentarité*: la diversité de la communauté humanitaire constitue un atout si nous tirons parti de nos avantages comparatifs et complétons les contributions de chacun. La capacité locale est l'un des principaux actifs à renforcer et sur lequel prendre appui. Les organisations humanitaires doivent s'efforcer, lorsque cela est possible, de l'intégrer dans l'intervention d'urgence. Les barrières linguistiques et culturelles doivent être surmontées.

1.14 Comment sont traitées les questions transversales?

L'HCT définit les questions transversales qu'il est important de prendre en considération dans le contexte local - normalement l'âge, l'environnement, l'égalité entre les sexes et le VIH/SIDA. La santé mentale et le soutien psychosocial (SMSPS) peuvent également être inclus dans certains cas. Tous les *clusters* ont la responsabilité d'intégrer les questions transversales convenues dans toutes leurs activités depuis l'évaluation du secteur jusqu'à la planification, le suivi et l'évaluation des interventions. Les questions de protection doivent également être prises en compte par tous les *clusters* au-delà du fait qu'un *Cluster* Protection distinct soit établi dans de nombreux cas. La sensibilité culturelle et ethnique sont également importantes.

Au sein de chaque *cluster*, une organisation de référence (point focal), ayant des compétences particulières en la matière, est désignée pour chaque question transversale. Ces différents « points focaux » se réunissent régulièrement. En cas de besoin, des conseillers peuvent être recrutés et affectés au bureau du HC afin de fournir une expertise et des conseils en gestion des questions intersectorielles particulières : cela peut inclure le fait de présider les réunions des points focaux. Certaines questions, notamment l'égalité entre les sexes, peuvent être coordonnées par des mécanismes nationaux existants.

 *Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response*, draft Jan. 2010, chapter IV.

1.15 Comment le relèvement accéléré est-il encouragé et coordonné?

Chaque *cluster* est chargé de promouvoir au sein de son secteur, le plus tôt possible, notamment à la suite d'une catastrophe naturelle, des activités de relèvement accéléré, incluant le renforcement des capacités locales. Un point focal en charge du relèvement accéléré est désigné dans chaque *cluster*: ce doit être une organisation dont la présence dans le pays est axée sur le long terme et le développement. Ces points focaux sont rassemblés en un « réseau de relèvement accéléré ». Normalement, le PNUD recrute et transfère, soit un conseiller spécialiste du relèvement accéléré qui fournit support technique et orientation au HC, soit un coordonnateur qui facilite le réseau de relèvement accéléré. Exceptionnellement un *Cluster* Relèvement accéléré peut être formé pour faire face à tous les aspects importants du relèvement qui ne sont pas pris en charge par les autres *clusters*.

1.16 Qu'implique le fait d'être «agence de dernier recours»?

Si nécessaire, et selon les possibilités d'accès aux populations touchées, la sécurité du personnel et des biens ainsi que la disponibilité des financements, l'organisme chef de file doit, en tant qu'agence de dernier recours, être prêt à assurer la prestation des services nécessaires pour combler les lacunes les plus importantes recensées par le *cluster*.

Lorsque, malgré les efforts concertés déployés pour les combler, des lacunes importantes demeurent, l'organisme chef de file est chargé de plaider auprès des autorités nationales, du HC et des donateurs afin que des mesures appropriées soient prises par les parties concernées et que les ressources nécessaires à une action adéquate et appropriée soient mobilisées.

L'organisme chef de file doit intervenir comme agence de dernier recours lorsque les trois conditions ci-dessous sont réunies :

1. Le *cluster* concorde qu'il existe dans son action une lacune importante mettant la vie des populations en péril.
2. Un ou plusieurs des critères d'actions¹⁰ définis au niveau de l'ensemble du secteur ne sont pas remplis.
3. Les données semblent indiquer qu'une partie importante de la population cible risque de mourir de causes évitables si ces lacunes ne sont pas comblées d'urgence.

¹⁰ Les critères d'action sont définis au sein du groupe sectoriel sur la base des normes nationales et internationales appropriées – voir 3.6

L'agence de dernier recours et tous les partenaires du *cluster* doivent être convaincus que tous les efforts possibles ont été faits pour combler les lacunes dans la mise en place des actions prioritaires en sollicitant d'autres partenaires locaux et internationaux et en plaidant pour un engagement supplémentaire des donateurs

 *Operational Guidance on the concept of Provider of Last Resort, IASC 15 May 2008.*

1.17 Comment les *clusters* travaillent-ils avec les forces pour le maintien de la paix et les forces militaires?

La coordination avec les forces pour le maintien de la paix ou d'autres forces militaires peut être nécessaire dans certaines situations d'urgence afin d'accéder à certaines populations touchées et fournir une assistance humanitaire. Cette coordination doit toujours être réalisée par le HC/coordonnateur résident et le mécanisme de coordination *inter-clusters* être soutenu par OCHA. Le strict respect du droit international humanitaire doit être assuré et il convient de se prémunir contre une affiliation trop étroite avec l'armée ou même contre la perception d'une telle affiliation que l'on pourrait provoquer. L'HCT doit définir des politiques et des approches communes quant à l'utilisation de gardes armés ou d'escortes par les agences humanitaires sur la base des lignes directrices existantes agréées par l'IASC.

 *Guidelines on the Use of Military and Civil Defence Assets in Disaster Relief, version 1.1, OCHA Nov 2007.*

 *Civil-Military Guidelines and Reference for Complex Emergencies, IASC 2008.*
 *Humanitarian Negotiations with Armed Groups, IASC 2006.*

[Guidance on the rationale and legal basis for negotiating with armed groups (chapters 1-3), and negotiation tips on various issues (chapters 4-6)]

1.18 Quel est le rôle de OCHA au sein de la coordination des *clusters*?

OCHA joue un rôle clé en fournissant un appui au HC/coordonnateur résident et à l'HCT du pays dans quatre domaines de compétence clés: la coordination, la gestion de l'information, la sensibilisation, la mobilisation des ressources et l'élaboration des politiques. Cela comprend coordonner et faciliter l'établissement d'un calendrier conjoint, aider à la hiérarchisation des priorités et à la recherche de financements humanitaires, tels que les appels « éclairs », les appels communs, le CERF et les fonds communs par pays, tout en assurant la coordination entre les *clusters*. OCHA joue également un rôle important dans la sensibilisation, la sécurisation de l'accès humanitaire, le respect des

principes humanitaires et l'attention aux questions transversales, ainsi que dans les contacts auprès des donateurs afin de mobiliser les ressources nécessaires au fonctionnement général de l'opération.

OCHA *ne gère pas et ne fournit pas* de services de secrétariat aux *clusters* individuels.

Un centre d'information humanitaire (CIH), géré par OCHA *peut assister* les *clusters* dans la gestion de l'information.

1.19 Quel est le rôle des mécanismes régionaux de coordination?

Dans certaines régions, des *clusters* régionaux ou des mécanismes équivalents de coordination sectorielle inter-agences existent et favorisent la coordination de l'action également au niveau des pays ou des sous-régions. Par exemple :

Coordination au niveau régional – exemple de l'Afrique occidentale

Un Groupe de travail sécurité alimentaire et nutrition de l'IASC (Food Security and Nutrition Working Group - FSNWG) a été établie pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel en 2006 avec des termes de références clairement définis. Il est co-dirigé à tour de rôle, sur une base trois mois, par la FAO, l'UNICEF, le PAM et Oxfam. OCHA assure le secrétariat. Le groupe de travail comprend: la Fédération internationale, la Croix-Rouge française, World Vision International, Oxfam-GB, Save the Children UK, Helen Keller International, Aquadev, ECHO, l'ambassade française, OFDA, OCHA, PAM, FAO, OMS et l'UNICEF. Il se réunit une fois par mois, mais peut convoquer des réunions ad hoc en cas de besoin.

Le groupe de travail a fonctionné efficacement, est bien considérée par les organismes des Nations Unies, ainsi que par les gouvernements et les donateurs, et de plus a joué un rôle dans la coordination de l'aide humanitaire liée aux questions de sécurité alimentaire dans toute la région. Son importance a été démontrée durant la série de catastrophes naturelles qui ont touché la région en 2009.

La FAO est représentée par le bureau sous régional des opérations d'urgence et de réhabilitation pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel et cette participation a considérablement contribué à la croissance du programme d'urgence de l'Organisation dans la région.

Chapitre 2

LES RESPONSABILITÉS DE LA FAO LIÉES AU CLUSTER

2.1 Quels sont les rôles/responsabilités de la FAO liés au *cluster*?

La FAO s'engage à intégrer l'approche *cluster* et à prendre totalement en charge la responsabilité de chef de file sectoriel au niveau d'un pays chaque fois qu'elle est appelée à le faire.

La FAO contribue en tant que membre de l'HCT définir la structure du *cluster* appropriée au contexte particulier.

Silquand la FAO est désignée chef de file du cluster ou co-responsable, elle doit :

- garantir la capacité nécessaire pour s'acquitter des responsabilités de chef de file de *cluster* outre la capacité nécessaire à la planification et la gestion des actions propres de la FAO ;
- désigner un CC afin de :
 - o organiser et gérer des réunions et assurer un soutien coordonné aux efforts des autorités nationales, le cas échéant ;
 - o assurer une gestion efficace de l'information ;
 - o coordonner les évaluations et les analyses ;
 - o établir un consensus sur les priorités, les stratégies et les normes d'intervention (en formant des groupes de travail selon les besoins) ; et
 - o coordonner la préparation des sections pertinentes des appels inter-organisations, etc. (voir 1.17 et l'annexe D).
- assurer le suivi des performances du *cluster* et du secteur dans son ensemble ;
- mobiliser des ressources pour tout ce qui précède [voir 2.2] ; et
- servir d'« agence de dernier recours » [voir 1.6].

Dans tous les cas (que la FAO soit chef de file ou non), la FAO doit:

- être membre et contribuer activement aux travaux de tout *cluster* portant sur la sécurité alimentaire, l'agriculture, les moyens de subsistance ou la nutrition ;
- fournir des conseils techniques et un soutien aux membres du *cluster* et aux autorités nationales compétentes selon les besoins (en particulier en ce qui concerne les priorités, les principes et les normes à respecter) ; et
- identifier les besoins en assistance spécifique de la FAO et planifier le propre plan d'action/programme de la FAO dans le cadre des priorités et stratégies convenues au sein du *cluster* conformément au mandat et aux capacités de l'organisation.

La FAO doit également veiller à ce que *les perspectives à moyen et à long terme* soient prises en compte lors de la planification de l'action sectorielle en soutenant, dès les premiers instants possibles, le relèvement agricole et la reconstruction des moyens de subsistance et de la sécurité alimentaire - et en décourageant les actions à court terme qui pourraient avoir des effets négatifs à long terme.

2.2 Comment la FAO s'acquitte-t-elle de ses responsabilités liées au cluster au niveau du pays?

En cas de *crise humanitaire majeure* engendrant de graves conséquences pour l'agriculture et la sécurité alimentaire d'un grand nombre de personnes, un CC à temps plein est nécessaire (soutenu autant que possible par un responsable de l'information à temps plein), au moins pour une période initiale. Ceci peut être indiqué par :

- ✓ la catégorisation de la situation en rouge (« menace pour la vie/les moyens de subsistance ») dans le rapport EWEA (Early-Warning-Early-Action – système d'alerte précoce) trimestriel du sous-groupe de travail de l'IASC sur la préparation et la planification de l'urgence¹¹, ou
- ✓ la catégorisation de la situation d'une part importante de la population importante comme rouge (« catastrophe humanitaire ») ou orange (« urgence humanitaire ») dans un rapport IPC (Integrated Phase Classification – Classification intégrée de la phase humanitaire et de la sécurité alimentaire), à l'exception des situations où la majorité des personnes touchées sont des réfugiés.¹²

Dans de telles situations, la FAO fera tout son possible pour assurer les ressources nécessaires afin de nommer un CC à temps plein (et un responsable de l'information) : la « double casquette » sera évitée autant que possible. Cependant, le CC nommé arrive généralement dans le pays quelques jours après le début de la crise et, dans l'intervalle, le Représentant de la FAO et le bureau national de la FAO doivent couvrir le rôle de CC du mieux qu'ils

¹¹ La division des opérations d'urgence a accès au rapport EWEA et informe les bureaux de représentation dans les pays.

¹² Dans les situations où la population touchée est composée majoritairement de réfugiés, la coordination sera assurée par le HCR; un organisme chef de file ne sera pas nécessairement désigné. De plus, l'agriculture ne sera peut-être pas considérée comme une priorité et la direction du volet sécurité alimentaire peut être pris en charge de manière plus appropriée par le PAM.

peuvent, en consultation avec le Service de la réhabilitation et des politiques humanitaires (TCER) de la FAO.

Un financement spécifique pour soutenir les fonctions de l'agence chef de file et le CC doit être garanti en incluant l'appui à la coordination dans les appels éclairs et les appels communs, et en en assurant le suivi auprès des représentants locaux des donateurs pour mobiliser les ressources nécessaires [voir 5.3].

La nécessité de maintenir un CC (et un responsable de l'information) à temps plein sera réexaminée lorsque la situation ne sera plus considérée comme « rouge » dans le rapport de l'EWEA.

Exemples

Lors de l'intervention au Myanmar en 2008 en réponse à la crise provoquée par le cyclone Nargis, la FAO a été en mesure de fournir pendant 12 mois un coordonnateur et un responsable de l'information à temps plein ainsi que les services de support liés à ces fonctions pour le *Cluster* Agriculture grâce à une contribution spéciale du DFID-Royaume-Uni.

En réponse au séisme en Haïti en janvier 2010, la FAO a envoyé une « équipe de pointe » incluant un coordonnateur et un responsable de l'information à temps plein pour le *Cluster* Agriculture. Dans les cinq jours qui ont suivi la catastrophe, le *cluster* était opérationnel et trois semaines plus tard, il comprenait 80 organisations participantes.

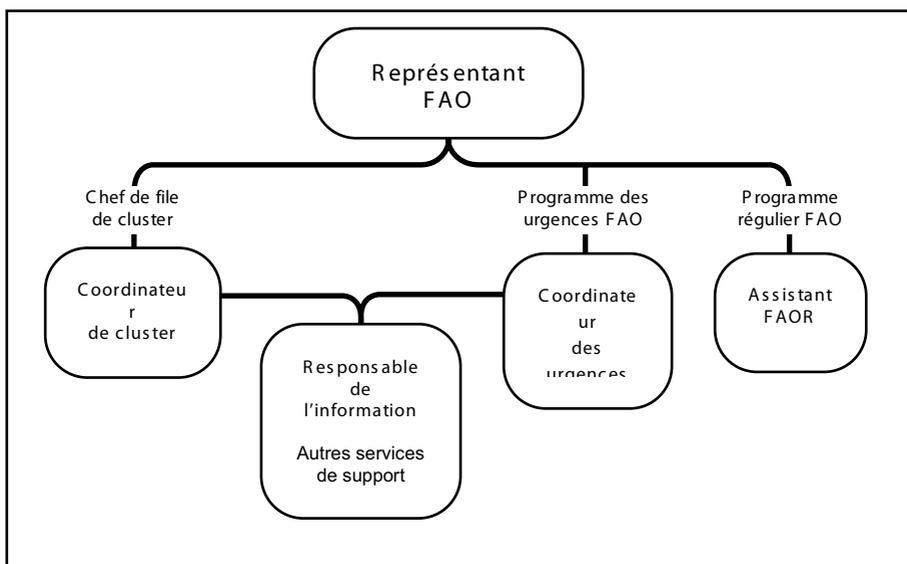
Toutefois, au bout de trois semaines, il s'est avéré difficile de mobiliser à temps le personnel de remplacement de l'équipe de pointe. TCER est en train de développer des systèmes afin d'essayer d'éviter de tels problèmes à l'avenir.

Dans d'autres situations, en raison de contraintes de ressources, la fonction de CC doit généralement être remplie par le coordonnateur des urgences de la FAO nommé par la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE), en plus de ses fonctions de planification et gestion des programmes de la FAO - exemple de « double casquette ». Dans de tels cas, le CU doit prendre grand soin d'éviter toute confusion entre ces fonctions distinctes, en particulier durant les réunions de *cluster* et les réunions avec les autorités nationales ou de zone.

En vertu des dispositions générales de l'IASC concernant les *clusters*, le représentant national de l'organisme désigné chef de file (c.-à-d. le Représentant de la FAO lorsque la FAO est l'organisme chef de file du *cluster*) est responsable devant le HC de remplir ses fonctions de manière satisfaisante

et le CC est responsable devant le représentant national de l'organisme chef de file. Cette responsabilité du représentant national est réaffirmée dans une lettre signée conjointement par les directeurs des agences chef de file au niveau international y compris la FAO-TCE, en 2009 - voir Annexe C.

Structure possible de la FAO dans un pays faisant face à une crise humanitaire majeure



2.3 Quelles sont les responsabilités d'un coordonnateur de *cluster*?

Les responsabilités génériques d'un CC sont présentées en Annexe D. Les tâches prioritaires peuvent être résumées comme suit :

- ✓ gérer la coordination du *cluster* aux niveaux national et sous-national ;
- ✓ assurer de bonnes évaluations et analyses de la situation ;
- ✓ éviter les lacunes et le dédoublement des actions ;
- ✓ diriger l'élaboration des stratégies d'action d'un *cluster* ;
- ✓ gérer l'information (le contenu et le flux) ;
- ✓ promouvoir les principes humanitaires et les normes techniques appropriées ;

- ✓ contrôler la mise en œuvre de la stratégie et les performances du *cluster* ;
- ✓ renforcer les capacités (des acteurs nationaux et des partenaires du *cluster*) ;
- ✓ supporter l'agence chef de file dans la mobilisation des ressources destinées au *cluster* ou au secteur dans son ensemble ; et
- ✓ élaborer les rapports d'activité.

Certaines responsabilités précises dépendront de la nature et de l'ampleur de l'urgence ainsi que des rôles et capacités du gouvernement national et de la communauté internationale.

Les compétences requises comprennent :

- ✓ des compétences relationnelles (mise en réseau, intégration, motivation, modération) ;
- ✓ des compétences en gestion, organisation et planification ;
- ✓ des compétences en gestion et analyse de l'information ;
- ✓ des compétences en communication (écrite et orale) ;
- ✓ une approche stratégique des problèmes ;
- ✓ une compréhension claire du secteur ; et
- ✓ une familiarité avec le contexte du pays.

2.4 Quels sont les principaux défis à relever à la tête d'un *cluster*?

La responsabilité sans l'autorité : Le rôle du CC est d'améliorer le processus de coordination et de contribuer à une action humanitaire plus efficace. Toutefois cette responsabilité n'est pas accompagnée de l'autorité nécessaire pour faire appliquer les décisions prises. Les participants/partenaires du *cluster* n'ont pas d'obligation de redevabilité devant l'agence chef de file (ou le HC) sauf s'ils ont signé des accords spécifiques. La mise en œuvre d'une action coordonnée répondant aux problèmes prioritaires et évitant les lacunes est donc basée sur un consensus entre tous les partenaires du *cluster*. L'établissement de ce consensus requiert sensibilité et direction basées sur une bonne diffusion de l'information, la démonstration des compétences, le respect et la confiance.

Être un « représentant honnête » : Le CC doit rester indépendant et impartial, et agir comme un « représentant honnête » sans aucun biais ou préjugés liés à son appartenance à la FAO lorsqu'il représente, négocie ou arbitre au nom du *cluster*. Ceci est particulièrement important en ce qui concerne la sélection des projets à inclure dans les appels de fonds communs, la répartition des

ressources mises en commun et détermine la perception de l'influence de la FAO dans la prise de décision du *cluster*.

Partenariat plutôt qu'expertise technique : Être efficace dans la prise en charge de la coordination d'un *cluster* nécessite de la part des employés de la FAO d'abandonner leurs rôles et attitudes habituels d'experts techniques et d'adopter plutôt une approche de partenariat, de dialogue avec les ONG et autres organismes humanitaires, en les associant dans les discussions sur les politiques et les stratégies d'action et en gagnant le respect et la confiance.

Mobilisation des ressources : Les ressources seront toujours insuffisantes. La préparation des documents de demande de fonds et de suivi des activités auprès des donateurs doit être reconnue comme une fonction de base et non une corvée administrative! L'organisme chef de file et le CC doivent également assurer la mobilisation des ressources techniques spécifiques, lorsque cela est nécessaire.

Les autres défis à relever consistent à inclure les ONG au sein du *cluster* (ce qui peut nécessiter des efforts considérables pour assurer la traduction) et à trouver un accord en terme d'approches de renforcement des capacités et de relèvement accéléré (et non pas affaiblir les structures nationales existantes).

2.5 Quel support pouvez-vous attendre du siège de la FAO?

L'équipe de soutien au *cluster* au sein de TCER fournira un support technique à toute représentation nationale FAO qui prendrait en charge les fonctions et responsabilités d'agence chef de file pour tout ce qui a trait à la coordination, aux programmes et aux communications du groupe. La nature de ce support et le mode d'organisation au sein du siège dépendront de l'ampleur de la crise.

Pour Haïti, au début 2010, des points focaux (des personnes de référence) de TCER ont été désignés en support à :

- **la coordination du cluster** : recrutement d'un CC, orientation pratique ;
- **les activités liées au programme** : les évaluations des besoins y compris la EFSA (de l'anglais « emergency food security assessment » – évaluation d'urgence de la sécurité alimentaire) avec le PAM et la PDNA (de l'anglais « post-disaster needs assessment » : évaluation des besoins après une catastrophe naturelle) avec le PNUD et la Banque mondiale (BM) ; l'élaboration d'un cadre de programme ; les concepts de projets pour les donateurs ; et l'intégration du DRM (de l'anglais « disaster risk management » : gestion des risques de catastrophe) ; et

- **les communications** : la coordination de la gestion de l'information, le support du site Web, la communication externe et avec la presse.

Rôle du Groupe de support du TCER aux *clusters*

Ce groupe est à la tête de l'effort commun de la FAO visant à renforcer ses capacités en termes d'orientation et de coordination des interventions sectorielles liées aux moyens de subsistance agricoles et à la sécurité alimentaire. Ce groupe est chargé, entre autres, de :

1. l'élaboration de recommandations et d'outils largement approuvés pour améliorer la coordination, la gestion et la promotion de la sécurité alimentaire, en cas de situations d'urgence, intégrant la prise en considération des questions transversales comme l'environnement, le changement climatique et l'inégalité entre les sexes dans les urgences alimentaires;
2. le développement d'un système intégré de gestion de l'information provenant des évaluations de la situation alimentaire, des contrôles et suivis des projets et des systèmes de surveillance afin d'assurer l'accès à des données et des analyses communément reconnues servant de base aux recommandations et actions proposées;
3. l'établissement de listes de CC « sécurité alimentaire » qualifiés, expérimentés et préparés afin de garantir une efficacité immédiate des *clusters* nationaux et un système de déploiement rapide fonctionnel;
4. une sensibilisation accrue et plus efficace du support du *Cluster* global Sécurité alimentaire pour renforcer les capacités des pays dans leurs réponses aux situations d'urgence alimentaire, en fournissant un soutien opérationnel aux *clusters* nationaux selon les besoins, et en promouvant et mobilisant les ressources destinées à la sécurité alimentaire en situations d'urgences.

Ce groupe a mis en œuvre la première étape d'un exercice de coordination de cartographie fournissant des informations clés sur la participation de la FAO, jusque fin 2009, à des *clusters* et autres mécanismes de coordination de l'aide humanitaire dans le cadre de ses opérations d'urgence partout dans le monde.

Chapitre 3

MISE EN PLACE D'UN CLUSTER EFFICACE

3.1 Mise en route ¹³

Résultats escomptés

Dès le premier jour de la crise, un mécanisme est mis en place afin de faciliter la coordination de l'évaluation des besoins et de la planification des activités des acteurs du secteur, incluant la définition des priorités, l'identification des lacunes et comment les combler et la préparation des appels de fonds.

Principes directeurs

- ✓ Là où un *cluster* existe déjà, il doit être activé et soutenu.
- ✓ Là où il n'existe pas de *cluster*, l'agence chef de file désignée (la FAO ou un autre organisme) en établit un ou assure un mécanisme approprié pour remplir les fonctions d'un *cluster* en complétant ou renforçant les structures et les structures existantes aux niveaux national et sous-national. La création de plusieurs systèmes parallèles est à éviter.
- ✓ Former des groupes de travail au sein du *cluster* pour traiter de questions techniques et de planification des activités de manière détaillée.
- ✓ Tirer les enseignements du passé.
- ✓ Assurer la transparence dans toutes les activités du *cluster* ainsi que dans l'utilisation des ressources.

Que faire

- ☑ S'informer sur **les structures et les mécanismes de coordination existants** et sur la manière de les compléter et/ou les renforcer.
- ☑ S'informer sur la manière dont les mécanismes de coordination sectorielle ont fonctionné lors **d'urgences précédentes** dans le pays, sur les succès, les échecs et leurs causes.
- ☑ Être proactif dans la recherche de **contacts**. Collaborer le plus rapidement possible avec des acteurs expérimentés dans le secteur [voir 3.2].
- ☑ Obtenir de bonnes **cartes** du pays et des régions touchées par la crise.

¹³ Ce paragraphe s'inspire largement du *WASH Cluster Coordination Handbook*, 2009.

- ☑ Obtenir et examiner rapidement les informations disponibles incluant :
 - les informations concernant **la situation du secteur avant la crise humanitaires** ;
 - les **leçons** apprises lors des opérations d'urgence précédentes dans le pays ;
 - toute préparation à l'urgence pertinente/**plans de contingence** ; et
 - les informations disponibles sur la **situation en court**.
- ☑ Planifier les **activités prioritaires immédiates des premières 24 heures** et de la **première semaine** (voir ci-dessous).

Informations essentielles à la mise en route

Les éléments suivants sont nécessaires et essentiels pour le personnel présent dans le pays qui initie un *cluster* et pour la préparation avant mission et le briefing d'un nouveau CC :

<i>Information sur la situation avant la crise</i>	<i>Information préliminaire sur la situation en cours</i>
<p>Profil du secteur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ profil du pays de la FAO ; ➤ analyse globale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité et rapports FSM du PAM, etc. ; ➤ profile du secteur de la BM. <p>Profiles généraux du pays:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/ ➤ http://countryanalysis.eiu.com/ <p>Plans de contingence et de préparation à l'urgence:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ plans de contingence inter-agences ; ➤ plans nationaux de préparation/contingence – demander à... ? 	<p>Sources locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ bureau gouvernemental de gestion de la catastrophe/urgence ; ➤ autres organismes/agences spécialement ceux déjà présents dans les zones touchées ; ➤ nouvelles de la presse ; <p>Sources sur Internet :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ www.reliefweb.org ; ➤ www.oneresponse.net

Les premières 24 heures

Le tableau ci-après montre les priorités typiques des premières 24 heures. Cette liste doit être adaptée en fonction de la nature et de l'ampleur de l'urgence et le moment d'arrivée de tout nouveau CC.¹⁴

Priorités typiques des premières 24 heures	
Actions préliminaires pour aider un CC nouvellement arrivé à s'orienter:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiser un briefing par le représentant national de l'agence chef de file et le CC intérimaire. 2. Préparer un briefing sécurité. Peut être organisé à l'avance. 3. Rencontrer les représentants des principaux acteurs du secteur présents dans le pays (ONU et ONG internationales).
Actions préliminaires à la mise en route d'un cluster :	
(Lorsque la FAO est désignée agence chef de file ou co-chef de file d'un cluster, ces actions doivent être réalisées par le Représentant de la FAO, le CC ou tout autre membre du personnel désigné en attendant l'arrivée du CC.)	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier et rencontrer les partenaires gouvernementaux (les ministères/départements concernés) et obtenir des informations détaillées sur les structures existantes, les systèmes, les capacités, les informateurs clés, ainsi que sur la situation actuelle et l'évolution prévue. 2. Assister à une réunion de coordination générale, telles que les réunions de coordination inter-agences présidées par le gouvernement, le coordonnateur résident ou le HC ou OCHA, et établir des contacts. 3. Mettre en place une réunion initiale du cluster, par exemple fixer l'heure et le lieu, préparer l'ordre du jour, faire parvenir des informations de contacts aux partenaires, etc. 4. Examiner les informations actuelles sur la situation, par exemple les rapports situationnels, les évaluations, les plans d'urgence nationaux. 5. Établir un système de gestion des données (en collaboration avec OCHA), par exemple les informations de contacts, de capacité ainsi que les sources d'information. 6. Se renseigner sur le, ou contribuer au, processus d'évaluation initial, par exemple sur ce qui est déjà organisé, par qui, où, avec quelle capacité. 7. Planifier les actions immédiates et les priorités de la première semaine.

¹⁴ Une liste de contrôle détaillée de préparation aux missions et utile pour un nouveau CC peut être trouvée en annexe G1 du document *Managing WHO Humanitarian Response in the Field*, http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/g1.pdf

Que voulez-vous apprendre des premiers contacts :

- Quelles informations sont déjà disponibles et où les obtenir ?
- Quelle est la situation actuelle dans le secteur et quelles sont les réponses apportées à cette situation ?
- Quels développements de la situation et de la réponse du secteur sont-ils attendus ?
- Quel rôle le gouvernement prend-t-il ? Quels sont les principaux acteurs gouvernementaux dans le secteur ?
- Quels sont les autres principaux acteurs de la réponse à l'urgence dans le secteur, où sont-ils ?
- Quelles sont les meilleures sources pour obtenir des informations pertinentes et mises à jour ?
- Quelles instances de coordination existent déjà ? Qui les supervise ? Quelle est leur efficacité ?
- Existe-t-il un plan d'urgence inter-agences? Est-il utilisé ? Si non, pourquoi ?

Les tâches de coordination de la première semaine

Un plan de travail écrit pour la première semaine aidera à s'assurer qu'aucune tâche importante n'aie été survolée – voir l'exemple ci-après. Le calendrier pourra nécessiter d'être revu et adapté quotidiennement. La définition des besoins en personnel et du support requis par le *cluster* sont indispensables à la préparation de la proposition de projet dans le cadre d'un appel « éclair » (comme cela a été fait pour Haïti en janvier 2010). Un guide sur l'organisation de la première réunion d'un *cluster* est présenté à la section 3.5

Tâches typiques de la semaine 1	Jours après le début de la catastrophe (approx.)						
	1	2	3	4	5	6	7
Construire des relations avec les parties prenantes du cluster							
Réunions individuelles avec les principaux acteurs : départements gouvernementaux, ONG internationales, acteurs locaux, donateurs.							
Réunions de coordination générale (intersectorielles).							
Profil des acteurs et cartographie initiale du 4W pour le secteur (WHO What Where When – Qui Quoi Quand Où).							
Création du cluster							
Identifier les principaux acteurs du secteur à insérer dans le cluster (agences ONU, ONG, donateurs, secteur privé).							

Mise en place et tenue de la première réunion du <i>cluster</i> .							
Régulières réunions de coordination du <i>cluster</i> .							
Accord sur les termes de références (cahier des charges) du <i>cluster</i> , les responsabilités initiales des fonctions d'appui du <i>cluster</i> , les besoins en personnel.							
Établir les systèmes opérationnels du cluster							
Bureaux et moyens de communication (Internet, téléphone, radio, etc.), transports, etc.							
Systèmes de communication et de gestion des contacts (listes emails, groupe Google, site Web, etc.).							
Système de gestion des données.							
Services de traduction/interprétariat, etc.							
Coordonner les évaluations et les activités							
Examen des informations existantes (de base avant la crise et de la situation actuelle).							
Préparation et accord sur un <i>scénario préliminaire de travail</i> (et les interventions de la semaine 1) [voir 4.2].							
Préparation d'une <i>évaluation initiale rapide</i> – informations recherchées, instruments de récolte des données, sélection des sites, équipes de travail, formations, etc. [voir 4.3].							
Mise en œuvre d'une <i>évaluation initiale rapide</i> – visites de terrain, récolte des données, rédaction des rapports, analyses, etc. [voir 4.3].							
Définition d'une stratégie initiale d'action (3–4 semaines) comprenant des objectifs clés et des indicateurs de résultats [voir 4.5].							
Rédaction des rapports et mobilisation des ressources							
Rapports situationnels quotidiens du <i>cluster</i> ; contribution aux rapports situationnels <i>inter-clusters</i> .							
Participation à la rédaction de l'appel « éclair », préparation du dossier de financement CERF [voir 5.2, 5.3].							

Tâches de coordination durant le premier mois

Les éléments suivants sont typiques du calendrier des activités d'un *cluster* durant le premier mois :¹⁵

	Voir :
☑ Identifier et insérer continuellement des acteurs du secteur au sein du <i>cluster</i> , y compris les nouveaux arrivés.	3.2
☑ Consolider les modalités de fonctionnement du <i>cluster</i> (cela peut inclure la création d'un groupe de travail ad hoc).	1.4
☑ Consolider et affiner le système et les outils de gestion de l'information.	3.7
☑ Compléter l'évaluation initiale rapide; diffuser rapidement le rapport.	4.3
☑ Revoir et mettre à jour régulièrement les analyses des lacunes et l'échelle des priorités des besoins.	4.4
☑ Finaliser, si nécessaire, la rédaction de l'appel « éclair » et du dossier de financements CERF pour le secteur de responsabilité du groupe.	5.2 5.3
☑ Élaborer une stratégie opérationnelle et un plan d'action (de 3 mois ?) du <i>cluster</i> .	4.5
☑ Mettre en place un processus de surveillance continu et d'examen périodiques de la situation ainsi que de l'efficacité des interventions dans le secteur.	4.4
☑ Créer, si nécessaire, des groupes de travail pour des tâches spécifiques ou des sous-secteurs; désigner de commun accord l'agence de référence (point focal) qui prendra la responsabilité de chaque groupe de travail.	1.4
☑ Désigner de commun accord les agences de référence (point focal) pour les questions transversales importantes.	1.14
☑ Développer et obtenir un accord sur les principes et les normes standard du secteur.	3.6
☑ Coordonner une évaluation globale du secteur ou des évaluations des sous-secteurs.	4.3
☑ Formuler les messages de sensibilisation et développer une stratégie de communication et sensibilisation du <i>cluster</i> .	3.7
☑ Commencer, si nécessaire, à établir le plan d'urgence du <i>cluster</i> en préparation d'événements prévisibles ou de changements potentiels de la situation.	3.8

¹⁵ Cela peut être le premier mois d'intervention en situation d'urgence à déclenchement rapide ou le premier mois d'activité lors de l'établissement d'un nouveau groupe sectoriel dans le contexte d'une situation d'urgence en cours.

Après le premier mois

L'accent sera mis sur :

- ☑ identifier et engager de nouveaux acteurs dans le secteur ;
- ☑ coordonner le suivi de la couverture des besoins ainsi que la passation (hand over) des activités des membres du *cluster* à d'autres acteurs étant en mesure de les prendre en charge ;
- ☑ continuer la tenue régulière de réunions du *cluster* mais en ajuster la fréquence en fonction des besoins de la situation et veiller à ce que toutes les réunions soient concentrées sur un aspect/objectif clair et soient productives ;
- ☑ consolider la gestion de l'information et les systèmes de rapports d'activités ;
- ☑ assurer continuellement un suivi régulier de la situation et de la réponse du secteur, organiser des visites de contrôle conjointes lorsque cela est approprié ;
- ☑ mettre continuellement à jour et affiner les informations et les analyses de la situation ;
- ☑ organiser périodiquement des examens participatifs de la situation et des progrès, et, le cas échéant, ajuster les objectifs et stratégies du *cluster* ;
- ☑ tenir informés les donateurs et tous les autres acteurs des besoins prioritaires dans le secteur ;
- ☑ émettre de réguliers rapports d'activités/bulletins du *cluster* et/ou du secteur ; et
- ☑ organiser périodiquement des exercices communs de réflexion et enseignement des expériences passées.

Outils et conseils

Outils tirés des *Clusters WASH* et *Abris* (à remplacer par des exemples d'outils disponibles des clusters Agriculture et Sécurité alimentaire):

- 📖 WASH Cluster *Work Planning Checklist* (30 days).
- 📖 WASH Cluster, *Coordination Work Plan* (3 month), Bangladesh, Feb 2008.
- 📖 Emergency Shelter Cluster *mission deployment checklist*, IFRC 2006.
- 📖 'How to Contact Us' poster, ESC sample, Yogyakarta.
- 📖 *Practical tools and advice for Cluster Coordinators* [not an official IASC website] - www.clustercoordination.org

 *Field Coordination in Emergencies Toolkit* - used by coordination teams deployed by the Emergency Shelter Cluster co-chairs UNHCR and IFRC to chair in-country emergencies - <http://www.humanitarianreform.org/Default.aspx?tabid=301>

Conseils utiles de compétences personnelles pour un CC

[De Managing WHO Humanitarian Response in the Field, OMS 2008]

-  Liste de préparation personnelle - http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/g1.pdf
-  Mise en place d'une salle des opérations - http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/b4.pdf
-  Gérer le stress - http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/g5.pdf
-  Sécurité personnelle - http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/h1.pdf

3.2 Impliquer les principaux acteurs; promouvoir le *cluster*

Résultats escomptés

Tous les acteurs importants du secteur participent aux réunions du *cluster* et aux activités connexes, s'engagent en faveur d'un même objectif, et travaillent ensemble afin d'identifier et de répondre aux besoins prioritaires dans le secteur. Cela inclus les agences ONU, les autres organisations internationales, les ONG nationales et internationales, et les institutions nationales et les organisations de la société civile travaillant dans le secteur.

Les principes directeurs

- ✓ Intégration.
- ✓ Définition des priorités : commencer par des objectifs réalistes et adopter une approche progressive.
- ✓ Sensibilité et respect des différents de mandats, priorités et approches.
- ✓ Bénéfice mutuel : tous les participants/partenaires ont quelque chose à gagner.
- ✓ Transparence dans toutes les activités du *cluster* et dans l'utilisation des ressources.

Approche attendue	Non
✓ direction basée sur la confiance, la relation et les services	✗ direction basée sur l'autorité
✓ création d'un consensus, prise décision partagée	✗ prise de décision unilatérale
✓ facilitation, mise en réseau et aide à la réalisation	✗ commande et contrôle
✓ partenariat égalitaire	✗ partenariat d'exécution
✓ se centrer sur le secteur et l'urgence dans son ensemble	✗ se centrer sur les intérêts propres de l'agence
✓ travailler en « coulisse »	✗ se mettre en avant

Définir des objectifs initiaux réalistes, démontrer la valeur ajoutée obtenue et renforcer la confiance et obtenir ainsi l'adhésion, ensuite élargir la portée des actions. Axer les activités sur les priorités essentielles en commençant par ce qui est le plus aisément réalisable pour ensuite étendre, dès que possible, graduellement le champ d'action à d'autres préoccupations.

S'assurer que tous les partenaires ont quelque chose à gagner : parmi les avantages peuvent figurer l'accès à des informations supplémentaires ou de meilleure qualité ou compétences de plus grande qualité, des possibilités de planification et d'élaboration de stratégies communes, un accès plus aisé aux zones concernées, l'accès aux ressources (transport, fonds, etc.) à partir d'une plate-forme commune ou moyennant l'identification de possibilités de partage.

Que faire; comment le faire

- ☑ Recenser et faire participer l'ensemble des acteurs du secteur, y compris les organisations et les autorités locales. S'il n'y a pas de *cluster* déjà existant, obtenir les listes des acteurs du secteur – et leurs contacts – par l'intermédiaire des ministères compétents, des bureaux de représentation de la FAO et du PAM, des mécanismes de coordination du secteur existants, des organisations travaillant dans le secteur depuis longtemps, et du « bouche-à-oreille ». Les contacter individuellement, leur expliquer les objectifs du *cluster* et les inviter à la première/prochaine réunion.
- ☑ Encourager les départements des ministères compétents à participer aux réunions du *cluster* et inviter un haut fonctionnaire à les co-présider.
- ☑ Organiser les services d'interprétariat durant les réunions, et lorsque cela est nécessaire, la traduction de tous les documents clés d'orientation.
- ☑ Maintenir des contacts réguliers avec tous les acteurs du secteur et construire des relations personnelles.¹⁶
- ☑ Respecter les différents mandats, priorités et approches. Chercher à parvenir à un consensus sur les besoins, les risques, les objectifs et sur la meilleure manière d'y faire face de manière équitable compte tenu des ressources disponibles.
- ☑ Instaurer la confiance à travers la transparence et la franchise. Reconnaître les obstacles. Encourager le dialogue.
- ☑ Comprendre les attentes et les contraintes des partenaires, veiller à ce que les attentes soient réalistes et rechercher des moyens de les aider à surmonter les obstacles.

¹⁶ L'efficacité de la coordination dépend essentiellement du comportement et des compétences interpersonnelles, mais également des compétences techniques.

- ☑ Établir clairement quelles sont les informations requises des partenaires du *cluster*, sous quelle forme et avec quelle fréquence elles doivent être présentées. Les maintenir au minimum nécessaire
- ☑ Utiliser la préparation d'un appel « éclair », d'un plan d'action humanitaire commun (CHAP) ou d'une procédure d'appel global, ou d'autres processus de planification inter-institutions, comme des occasions d'instaurer une culture de collaboration, de participation et de partenariat. Veiller à ce que l'ensemble des partenaires aient la possibilité de contribuer à la définition des priorités globales et puissent développer leurs propres activités en conséquence.
- ☑ S'assurer que les informations relatives aux réunions, aux décisions et aux problèmes actuels du secteur soient immédiatement disponibles pour tous les acteurs. S'assurer que les réunions soient productives [voir 3.5].
- ☑ Chercher à obtenir des informations en retour auprès des membres du *cluster* sur l'efficacité de ce dernier et sur la manière dont celui-ci pourrait être amélioré.
- ☑ Lors des contacts avec les acteurs du secteur, en particulier lors des premiers contacts, mettre l'accent sur les « points fondamentaux » repris dans l'encadré ci-dessous :

Les points fondamentaux à la promotion de l'approche de responsabilité sectorielle

Qu'est-ce que c'est?

- ✓ Une approche dynamique à adapter à chaque situation dans le but d'optimiser les interventions d'urgence à travers la collaboration et de combler les lacunes en cas de besoin.
- ✓ Une structure permettant une organisation rapide de l'intervention humanitaire avec l'obligation de rendre des comptes
- ✓ **Ce que ce n'est pas**
 - ✗ Ce n'est pas une tentative de diminuer le rôle du gouvernement, mais au contraire de contribuer à renforcer la coordination gouvernementale.
 - ✗ Il ne s'agit pas d'une structure « ONU centrique », mais bien une structure qui réunit les trois « familles » représentées à l'IASC, à savoir les agences ONU, la Croix-Rouge/le Croissant-Rouge et les ONG.

Qu'est-ce que ça offre?

à tous :

- ✓ une approche structurée pour améliorer la prévisibilité et la qualité des interventions;
- ✓ des ressources et les capacités pour réagir rapidement et efficacement; et

- ✓ un processus pour éviter, et combler, les lacunes dans la réponse humanitaire.

au gouvernement :

- ✓ le maintien du contrôle avec une amélioration de la rapidité, de la couverture et de la qualité des interventions;
- ✓ des termes de références clairs et une rationalisation de la communication par le biais de la désignation préalable de l'agence chef de file;
- ✓ une réduction de la charge de travail grâce au rôle du *cluster* dans l'organisation et la coordination des interventions;
- ✓ une expérience critique externe et une expertise technique; et
- ✓ une opportunité d'attirer des ressources supplémentaires et le soutien populaire.

aux ONG internationales :

- ✓ un accès au support technique et la clarté quant aux normes d'intervention ;
- ✓ une réduction des risques de dédoublement ou de conflit entre les organismes ou des bénéficiaires ;
- ✓ une augmentation des réseaux et des moyens d'impliquer les donateurs et les gouvernements;
- ✓ un pouvoir collectif en matière de sensibilisation, de mobilisation des ressources, etc.; et
- ✓ une réduction du risque de prise de décision isolée et une responsabilité accrue envers les populations touchées.

aux donateurs :

- ✓ une motivation de financements plus stratégiques et fondés sur des informations fiables;
- ✓ une plus grande cohérence entre les demandes de financement et une réduction des risques de dédoublement ;
- ✓ une plus grande proximité de dialogue et l'accès à une gamme plus large de partenaires d'exécution; et
- ✓ un rôle plus actif dans la planification des interventions.

aux acteurs locaux :

- ✓ une augmentation des chances d'être impliqué dans les interventions;
- ✓ un accès aux ressources et aux opportunités de renforcement des capacités;
- ✓ une meilleure compréhension du processus d'aide internationale, des normes, etc.;
- ✓ un accès aux donateurs et à des partenaires potentiels;
- ✓ un moyen de promouvoir les intérêts et les initiatives locales; et
- ✓ une meilleure organisation et un accès à l'information au niveau local.

[Traduit avec de petites adaptations du WASH Cluster Coordination Handbook, 2009]

Défis pouvant se présenter

Certaines organisations peuvent être réticentes à participer au *cluster* parce qu'elles y voient :

- * un travail supplémentaire et du temps perdu en de nombreuses réunions et en demandes d'informations qui peuvent être difficiles à obtenir ;
- * aucun avantage tangible : pire, leur participation au *cluster* pourrait limiter les opportunités d'accéder à un financement direct de donateurs traditionnels ;
- * un dédoublement de mécanismes de coordination déjà existants et un obstacle au rôle et à l'autorité du gouvernement dans la coordination de l'aide humanitaire ; et
- * une structure qui mettra l'accent et favorisera les intérêts de l'organisme chef de file et des agences ONU ; la non objectivité de la part de l'organisme chef de file dans l'allocation des ressources communes.

Certaines organisations peuvent être réticentes à être associées à certaines autres organisations. Quelques unes peuvent aussi être préoccupées du fait que les décisions prises au sein du *cluster* soient contraires à leurs priorités ou mandats (par exemple, l'obligation d'indépendance du CICR et de MSF).

Répondre à ces préoccupations en soulignant les points présentés dans l'encadré précédent.

Résoudre les conflits, surmonter les impasses

Les conflits sont inévitables au sein d'un groupe et, s'ils sont bien gérés, ils peuvent conduire à la croissance et au développement du groupe ainsi qu'à celui des membres individuels, à la prise de meilleures décisions et à une plus forte cohésion. Les conflits seront réduits et plus rapidement résolus si le *cluster* a un plan de travail et des termes de références clairs. Certaines techniques de gestion des conflits et de sortie d'impasse¹⁷ lors des discussions sont suggérées dans l'encadré ci-dessous :

¹⁷ Une impasse se produit lorsque les principaux participants sont incapables d'envisager des solutions efficaces à leurs différends ou différences. Les personnes se sentent bloquées, frustrées, en colère et déçues. Elles peuvent se braquer, adoptant des positions extrêmes ou rigides, ou elles peuvent quitter le *cluster*.

Rechercher le consensus; résoudre les conflits; surmonter les impasses

Rechercher le consensus

- ✓ Utiliser l'écoute active et questionner avec compétence.
- ✓ Communiquer ouvertement.
- ✓ Mettre l'accent sur des objectifs communs et explorer les intérêts sous-jacents.
- ✓ Identifier et entretenir les aspects sur lesquels il y a accord.
- ✓ Rester calme et respectueux envers chacun, ne pas remettre en question ou ne rabaisser personne.
- ✓ Croire que l'accord est possible et laisser cette croyance se diffuser au sein du groupe.
- ✓ Diviser les larges groupes en plus petits groupes chargés de responsabilités spécifiques.

Résoudre les conflits

- ✓ En reconnaître les symptômes (par exemple la colère, le désengagement, le langage du corps, la formation de « cliques », la non participation).
- ✓ Les affronter au plutôt.
- ✓ En identifier les causes (par exemple le manque de clarté, de vision commune, des méthodes de communication inadaptées, un mauvais partage des responsabilités, des valeurs différentes, des problèmes de personnalités, des méthodes de travail incompatibles).
- ✓ Se concentrer sur la question ou le problème de base : éviter les conflits antérieurs ou de prendre le problème personnel.
- ✓ Considérer chaque point de vue : utiliser l'écoute active.
- ✓ Inviter les partenaires à proposer des suggestions quant à la marche à suivre : mettre l'accent sur les solutions et la recherche de consensus.
- ✓ Vérifier le consentement de toutes les parties prenantes : contrôler que tout le monde accepte les résolutions prises.

Que faire en cas d'impasse?

- ✓ Rappeler à tous les conséquences humanitaires que pourrait avoir le fait de ne pas parvenir à un accord, comment un accord bénéficierait aux populations au service desquelles tous les partenaires sont présents, et que la relation et la coopération à long terme sont mises en jeu.
- ✓ Discuter et encourager les suggestions – en utilisant des questions d'approfondissement.
- ✓ Revenir sur le déroulement du conflit et résumer les points d'accord et de désaccord.
- ✓ Identifier où les personnes bloquent, et la force de leur position.
- ✓ Recueillir des informations supplémentaires ou des « preuves ».
- ✓ Rechercher le consensus au sein de petits groupes mixtes, par exemple des groupes de travail dont les représentants réfèrent les résultats au groupe de coordination du *cluster*.
- ✓ Définir une limite de temps au delà de laquelle la décision est prise par vote à la majorité.

- ✓ Rencontrer les parties opposées et demander : « Qu'est-ce qui pourrait être changé pour que vous puissiez appuyer une résolution ? ».
- ✓ Inviter ensemble les parties opposées à une rencontre en dehors des autres réunions et faciliter la résolution du conflit et du problème.

Être prêt à accepter l'acquiescement, par exemple « je ne vois pas la nécessité de faire cela, mais je vais le faire » (non support) ou « personnellement je ne peux pas faire cela mais je ne vais pas empêcher d'autres de le faire » (rester en dehors).

[Traduit et résumé de Global WASH Cluster, *WASH Cluster Coordination Handbook*, 2009]

Outils et conseils

- 📖 Global WASH Cluster, *WASH Cluster Coordination Handbook*, 2009 - sections 2.3 *Managing contacts and communication* and 2.5 *Negotiating, consensus building and conflict resolution*.
- 📖 IASC Cluster-Sector Leadership Training (2007) Tip Sheets - *Leadership in Clusters and Building Consensus* - <http://oneresponse.info/Coordination/publicdocuments/Tip%20Sheet%202007%20Building%20consensus.doc>
- 📖 Lignes directrices détaillées et utiles sur la recherche du consensus - <http://www.seedsforchange.org.uk/free/consensus.pdf>
- 📖 Lignes directrices détaillées et utiles sur la recherche du consensus au sein de grands groupes - <http://www.seedsforchange.org.uk/free/conslarge.pdf>
- 📖 Favoriser les partenariats, *Managing WHO Humanitarian Response in the Field*, Annexe F5, WHO 2008 - http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/f5.pdf

3.3 Recenser les acteurs du secteur

Résultat escompté

Une photographie constamment mise à jour de la présence, des activités et capacités des acteurs et des interventions réalisées auprès des populations dans les zones touchées.

Principes directeurs

- ✓ Le recensement des acteurs du secteur dans l'ensemble de la/les zone(s) affectée(s) par la crise est une condition préalable à une planification et une action coordonnées. Il doit être entrepris rapidement **dès le déclenchement** d'une crise, et au plus tard lors de la première réunion du *cluster*, et être **actualisé** constamment au cours des premiers stades de l'intervention et à intervalles réguliers une fois que la situation s'est stabilisée.
 - ✓ Les dispositions relatives au « recensement » doivent être adaptées à la situation dans le pays mais elles comprendront généralement les données concernant « Qui fait Quoi, Où et Quand » (4W – **Who is Where, doing What, When**) et les informations concernant les intérêts et les capacités des différentes parties prenantes du secteur.
 - ✓ Les données 4W contribuent à alimenter la base de données 3W/4W inter-sectorielle gérée par OCHA.
 - ✓ Les données sont traitées et analysées en fonction des zones géographiques pertinentes pour l'agriculture et les moyens de subsistance ainsi qu'à des fins de planification. (Le système de récolte et de traitement des données sera parfois d'un niveau inférieur mais plus détaillé que celui utilisé par la base de données d'OCHA).
-

Que faire; comment le faire

- ☑ Vérifier quelles sont les informations dont disposent déjà le gouvernement et OCHA ou celles qu'ils collectent au niveau national et sur le terrain concernant les organisations qui sont actives dans le secteur. Parmi celles-ci pourront figurer les adresses des personnes à contacter, des informations générales sur les organisations, et les zones géographiques où elles

travaillent. Recouper ces informations afin de s'assurer que tout le monde est « sur la même longueur d'onde ».

- ☑ Collecter des informations sur les activités/services que chaque acteur fournit, ou prévoit de fournir dans des domaines spécifiques. Transmettre les données à OCHA pour qu'elles soient introduites dans la base de données centrale 3W/4W.
- ☑ Mise à jour régulière de ces données.
- ☑ Compléter ces données « liées aux activités » par des éléments complémentaires sur chaque organisation tels que :
 - leurs mandats, rôles, domaines de compétences, objectifs et les problèmes prioritaires auxquels ils veulent apporter une réponse ;
 - les ressources dont ils disposent et celles qu'ils espèrent mobiliser, et les types et volumes d'assistance qu'ils ont l'intention (ou peuvent être en mesure) de fournir ;
 - les zones géographiques et les types de services dans lesquels ils ont l'intention (ou peuvent être capables) d'élargir leurs activités ;
 - les dates auxquelles ils prévoient de commencer de nouvelles activités, ou d'élargir leurs activités à de nouvelles zones géographiques, et quand ils prévoient de réduire certaines activités ou d'y mettre un terme;
 - leur détermination à collaborer avec d'autres et à travailler en partenariat, et leur intérêt à contribuer aux activités du *cluster* ; et
 - leur adhésion aux principes humanitaires communs, l'assistance basée sur les besoins et les faits, et leur attention aux questions transversales ayant fait l'objet d'un accord, y compris la protection.
- ☑ Entreprendre une *analyse des parties prenantes* : examiner systématiquement les intérêts de chaque institution, organisation, groupe ou individu qui a un intérêt direct ou indirect dans le domaine des activités du *cluster*, et dont les attitudes et actions peuvent avoir une incidence sur les résultats des activités humanitaires et de relèvement accéléré dans le secteur.¹⁸

¹⁸ Parmi les parties prenantes peuvent par exemple figurer des milices et d'autres acteurs ne relevant pas de l'État, ainsi que des donateurs et des entités politiques locales, outre les organisations qui fournissent effectivement des services dans le secteur.

Ces informations concertées sont importantes à des fins d'évaluation et de planification mais permettent aussi de fournir au CC les connaissances nécessaires pour travailler avec les différents acteurs individuellement, ou en groupes, afin de développer leur engagement en faveur des objectifs poursuivis par le *cluster* (ou au moins pour réduire leur opposition) et assurer une action coordonnée et efficace.

Outils et conseils

-  UNOCHA 3W website: <http://3w.unocha.org/WhoWhatWhere/>
-  WASH Agency Reporting Template, 2008.
-  Agency reporting form (in WORD format), UN-OCHA Lebanon.
-  *Stakeholder analysis*, Health Cluster Guide, Annexe E.

[Comprend également une liste détaillée de références supplémentaires]

3.4 Supporter les autorités nationales et renforcer leurs capacités

Ce qui est nécessaire – résultat attendu

L'assistance internationale et les efforts du gouvernement sont harmonisés au bénéfice de la population touchée, et les capacités nationales sont renforcées pour faire face à d'éventuelles crises futures.

Principes directeurs

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

[Résolution 46/189 de 1991 de l'Assemblée Générale de l'ONU]

Dans la mesure et où cela est possible :

- ✓ l'assistance internationale humanitaire et d'aide au relèvement accéléré complète les efforts de secours et de reprise des autorités nationales ;
- ✓ les activités des acteurs humanitaires internationaux au sein et à travers les *clusters* développent et renforcent les capacités des autorités nationales ainsi que des ONG nationales, des organisations de base et des autres acteurs locaux ;
- ✓ le mécanisme et le processus de responsabilité sectorielle s'adapte, soutien et complète les efforts de coordination du gouvernement ; et
- ✓ le *cluster* ne crée pas de structures parallèles pour la mise en œuvre et la coordination de l'aide qui pourrait entraver ou affaiblir les structures gouvernementales déjà existantes.

Que faire; comment le faire

- ☑ Au départ, vérifier et évaluer l'efficacité des mécanismes de coordination sectorielle existants et discuter avec les autorités nationales compétentes de la façon, si besoin est, dont leurs interventions pourraient être renforcées par l'adoption d'une approche *cluster*.

- ☑ Inviter un haut fonctionnaire du ministère compétent à co-présider les réunions du *cluster*.
- ☑ Garder les autorités nationales pleinement informées du rôle et des activités du *cluster*.
- ☑ Adopter les normes et protocoles de travail gouvernementaux ou travailler avec les ministères compétents pour convenir des améliorations à apporter en conformité des normes internationales [voir 4.5.].
- ☑ Travailler en collaboration avec les autorités nationales compétentes afin de s'assurer que tous les programmes et activités d'urgence soient conçus et mis en œuvre de manière à contribuer à la reconstruction des capacités locales. Veiller en particulier à garantir que :
 - les installations et les systèmes existants soient, chaque fois que possible, utilisés, réactivés et réparés ;
 - les compétences existantes dans le pays soient identifiées et utilisées le plus possible ;
 - le personnel local soit impliqué dans toutes les activités d'évaluation, de planification et d'intervention ; et
 - les besoins en formation/reformation soient identifiés et que des formations appropriées et ciblées soient fournies le plus rapidement (avec égalité d'opportunité entre les hommes et les femmes).
- ☑ Décourager tous les acteurs du secteur de créer de nouveaux systèmes parallèles, sauf absolue nécessité.

- ☑ Chercher à obtenir l'accord entre tous les principaux acteurs du secteur sur :
 - l'importance du maintien et, si possible, du renforcement des structures nationales et sous-nationales pertinentes au niveau du secteur ; et
 - la manière d'éviter que ces structures ne perdent leur personnel.¹⁹
- ☑ Identifier les compétences dans le pays et essayer qu'elles soient utilisées à bon escient.
- ☑ Faciliter les partenariats internationaux/nationaux avec et à travers les ONG pour aider au renforcement des capacités locales.

¹⁹ Bien trop souvent, les agences recrutent leur personnel au sein d'entités gouvernementales dont les capacités sont, de ce fait, décimées et mettent en péril la reprise à long terme.

- ☑ Promouvoir les principes de partenariat mentionnés dans la section 1.13.
 - ☑ Maintenir une stricte neutralité dans toutes les situations de conflit.
-

Outils et conseils

- 📖 *Operational Guidance for Cluster Lead Agencies on Working with National Authorities*, draft, IASC January 2009.
- 📖 Global WASH Cluster, *WASH Cluster Coordination Handbook*, 2009 - section 2.2 *Managing and facilitating cluster meetings*.
- 📖 *WASH Cluster Coordination Handbook*, section 1.2.1 *WASH Cluster Coordination Structure*, Global WASH Cluster 2009.

[Il présente différents modèles de structure de *cluster* avec leurs avantages et désavantages : (i) l'agence chef de file supportant un mécanisme existant conduit par le gouvernement ; (ii) un *cluster* aux côtés d'un mécanisme gouvernemental existant ; (iii) un *cluster* en l'absence de tout mécanisme déjà existant]

3.5 Tenir des réunions de *cluster* efficaces

Résultat escompté

Les réunions de *cluster* représentent des forums opérationnels qui permettent aux organisations participantes d'échanger des informations et de s'accorder, de manière efficace, sur les priorités, les stratégies et les interventions conjointes ou coordonnées.

Principes directeurs

- ✓ La première réunion du *cluster* doit être convoquée au cours des premières 24-48 heures après le déclenchement d'une catastrophe pour une crise humanitaire à évolution rapide (ou endéans les deux-trois premiers jours suivants l'identification de la nécessité d'une intervention coordonnée en cas de crise à évolution lente).
 - ✓ La fréquence des réunions ultérieures est adaptée en fonction des besoins de la situation et de la phase des opérations.
 - ✓ Le lieu est facilement accessible par tous les participants.
 - ✓ Chaque réunion est préparée avec soin et un rapport de synthèse est distribué dans les 24 heures.
 - ✓ Le CC « ne porte pas deux casquettes » durant les réunions du *cluster*. Si le CC est de la FAO, un autre membre du personnel devra être présent pour représenter la FAO.
 - ✓ Des groupes de travail sont formés autour de questions spécifiques et réfèrent à l'ensemble du *cluster*.
 - ✓ Les réunions se concentrent sur des informations nouvelles importantes concernant la situation ou sur des aspects qui requièrent des considérations, décisions et actions collectives : les autres informations factuelles sont collectées et échangées sous forme écrite (pour éviter des réunions trop longues).
-

Que faire; comment le faire (i) pour toutes les réunions

- Choisir un endroit adapté en termes d'accessibilité, d'espace, d'installations et de ventilation.

- ☑ Demander, si possible, à un haut fonctionnaire du gouvernement de présider ou co-présider la réunion. Sinon, co-présider avec une ONG appropriée.
- ☑ Axer la réunion sur des questions essentielles recensées et convenues à l'avance avec le co-président.
- ☑ Préparer des documents à distribuer contenant les nouvelles informations et les nouvelles cartes.
- ☑ Préparer des fiches et/ou des tableaux à feuilles mobiles pour enregistrer les informations que vous souhaitez obtenir des autres (ou recouper avec les autres) au cours ou à la fin de la réunion (pour les premières réunions, il s'agit, en particulier, des informations sur « qui est où et fournit quel type/niveau d'assistance »).
- ☑ Proposer, et obtenir l'accord sur, la fréquence des réunions – par exemple deux fois par semaine durant la première phase aiguë de la crise, ensuite hebdomadaire, et enfin mensuelle lorsque la situation s'est stabilisée.
- ☑ Dans les 24 heures après chaque réunion, distribuer un compte rendu concis des principales informations échangées, des décisions prises, et des actions de suivi requises et des responsabilités de chacun des partenaires dans ces actions.

Que faire; comment le faire (ii) pour la première réunion du cluster

- ☑ Inviter l'ensemble des entités gouvernementales (et non gouvernementales) nationales compétentes ainsi que les acteurs internationaux du secteur.
- ☑ Préparer un ordre du jour réaliste – voir l'exemple dans l'encadré ci-dessous.
- ☑ Préparer des formulaires pour permettre aux participants de noter leurs noms, organisations, contacts (téléphone et courriel), lieux d'intervention (ou d'intervention future), le type de services/d'assistance fourni (ou prévu).

S'il n'existe pas de cluster ou de groupe de coordination, contacter le ministère compétent et les autres acteurs du secteur pour organiser une première réunion avec autant de participants que possible. Inviter les chefs des agences (directeur nationaux) à cette première réunion.

Proposition d'ordre du jour pour une première réunion de *cluster*

1. Message de bienvenue et présentations (si faisable, dépendant du nombre de participants).
2. Présenter et résumer les objectifs et attentes du *cluster*.
3. Brève présentation (par le représentant du ministère ou le CC) de la situation, des problèmes prioritaires et des interventions immédiates requises.
4. Information (des participants) sur « qui fait quoi, où, depuis quand et jusque quand » (4W) et les obstacles rencontrés.
5. Identification des principales lacunes dans l'information et dans la réponse à la crise.
6. Prise de dispositions pour la réalisation d'une évaluation conjointe ou coordonnée rapide (création d'un groupe de travail responsable de l'évaluation), et l'établissement d'un bureau de centralisation des informations pour le secteur.
7. Prochaine réunion – date, heure, lieu, points à l'ordre du jour et ce qui est demandé aux participants de préparer.

L'ordre du jour des quelques premières réunions sera largement similaire mais comprendra aussi l'établissement de groupes de travail sur des questions ou tâches (l'adhésion des membres, l'orientation du groupe, l'organisation des réunions et le respect des échéances dans la rédaction des rapports) précises.

Les problèmes fréquemment rencontrés durant les premières réunions de *cluster* portent sur :

- * La compréhension limitée de l'approche *cluster* ;
- * des priorités et des demandes diverses en terme d'information et d'intervention ;
- * un faible support du gouvernement ;
- * des contradictions dans les informations et dans la prévision des besoins et des réponses requises ;
- * un grand nombre de participants difficile à gérer ; et
- * des difficultés liées aux langues.

Ils peuvent être gérés/atténués en:

- établissant des contacts et rencontrant les partenaires gouvernementaux *avant* la réunion du *cluster* ;
- invitant le gouvernement à présider la réunion ou, s'il préfère, à co-présider;
- fournissant, au préalable, à chaque participant des copies de l'ordre du jour et des notes explicatives sur l'approche de responsabilité sectorielle (par exemple la note d'orientation IASC) ;

- ☑ présentant de façon claire et concise le rôle du *cluster*, ce que les participants peuvent attendre de ces réunions, de l'agence chef de file et du CC, et ce qui est attendu des participants ;
- ☑ se mettant d'accord sur les règles de base de la conduite des réunions et sur des mécanismes pour faciliter des prises de décisions rapides ;
- ☑ affichant les informations disponibles sur qui fait quoi et où et en demandant aux participants de les mettre directement à jour : cela évite de devoir circuler dans la salle en demandant une mise à jour à chaque partenaire ;
- ☑ invitant les *nouvelles* organisations à *exposer brièvement* qui elles sont, ce qu'elles font et où elles travaillent ;
- ☑ renvoyant les participants aux comptes rendus des réunions précédentes, aux notes d'information sur l'approche sectorielle et aux décisions prises : évitant ainsi de perdre du temps à revenir sur des discussions ou des décisions préalables.

Outils et conseils

- 📖 Global WASH Cluster, *WASH Cluster Coordination Handbook*, 2009 - section 2.2 *Managing and facilitating cluster meetings*.
- 📖 IASC Cluster-Sector Leadership Training (2007) Tip Sheet - *Coordination Meetings* - <http://onerresponse.info/Coordination/publicdocuments/Tip%20Sheet%202007%20Coordination%20Meetings.pdf>
- 📖 *Chairing/facilitating a meeting, Managing WHO Humanitarian Response in the Field*, Annexe F4, WHO 2008 - http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/f4.pdf

3.6 Adopter des principes; garantir des normes

Résultat escompté

Les activités de tous les participants/partenaires du *cluster* sont planifiées et mises en œuvre conformément à des principes acceptés par tous, et l'assistance ainsi que les services fournis sont conformes aux normes techniques convenues.

Principes directeurs

- ✓ Tous les participants/partenaires du *cluster* s'engagent à respecter les principes humanitaires généraux et les principes de partenariat énoncés au paragraphe 1.13.
- ✓ Le *cluster*, en consultation avec le HC et les autres groupes, peut adopter d'autres principes de comportement et pratiques, considérés comme importants dans un contexte local particulier.
- ✓ L'assistance et les services fournis aux populations affectées sont conformes aux normes nationales établies pour le secteur ou aux normes internationales largement reconnues, selon celles qui ont des standards plus élevés.
- ✓ Des conseils et des formations spécifiques sur les normes et principes sont mis à la disposition des participants/partenaires du *cluster*, selon les besoins.

Les participants/partenaires du *cluster* doivent aussi adhérer au *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe*, qui figure en annexe 2 du manuel de projet SPHERE.

Que faire; comment le faire

- ☑ Obtenir dès le départ un accord sur l'adoption par le *cluster* des principes humanitaires généraux et des principes de partenariat énoncés au paragraphe 1.13.
- ☑ Une fois le *cluster* opérationnel, envisager la constitution d'un groupe de travail chargé d'examiner la nécessité (ou la valeur ajoutée) de définir un ensemble supplémentaire de principes de comportement et pratiques pour

les acteurs du secteur. Se coordonner, le cas échéant, avec d'autres *clusters* à travers le Groupe intersectoriel de coordination des *clusters*.

- ☑ Veiller à ce que les normes nationales et les lignes directrices pour le secteur soient connues de tous les participants au *cluster*.
- ☑ Si les politiques et les directives nationales ne sont pas conformes aux standards internationaux recommandés, convenir, en consultation avec le gouvernement et les autres principaux acteurs du secteur, des normes et meilleures pratiques à appliquer.
- ☑ Préparer et diffuser des lignes directrices techniques et organiser des formations conjointes, si nécessaires.
- ☑ Veiller à ce que le système de suivi et surveillance permette de collecter et compiler des données nécessaires au contrôle de l'application des normes [voir 4.4].
- ☑ Visiter les projets et observer les activités des participants du *cluster* ; contribuer aux révisions de projet et aux formations conjointes.
- ☑ Organiser un suivi conjoint de l'application des principes et normes convenus et échanger des expériences en vue d'atteindre un niveau d'assistance élevé et des services pour toutes les communautés.
- ☑ Garantir/organiser des réunions d'information destinées aux *organisations nouvellement arrivées* travaillant dans le secteur. Lorsque nécessaire, aider les autorités nationales compétentes dans l'organisation de ces réunions. Elles peuvent porter sur les questions suivantes :
 - politiques et programmes nationaux, et couverture des services avant la situation d'urgence ;
 - compétences techniques disponibles aux niveaux national et international ;
 - structures des ministères compétents et personnes de référence pour le secteur dans les autres organisations ; et
 - modalités détaillées de coordination des interventions humanitaire et de premiers secours dans le secteur.
- ☑ Si cela est jugé utile, inviter des experts en questions transversales importantes à fournir aux participants/partenaires du *cluster* un appui et des formations sur l'application effective des principes et normes convenus.

Outils et conseils

- 📖 Global WASH Cluster, *WASH Cluster Coordination Handbook*, 2009 - section 7.1 *Establishing agreed guiding principles and standards* and section 7.3 *Promoting accountability to affected populations*.

3.7 Gestion et communication de l'information

Résultat escompté

La meilleure information, la plus récente possible, concernant la situation et les activités de réponse dans le secteur, est disponible à tout moment pour tous les participants/partenaires du *cluster*, toutes les parties prenantes du secteur et tous les autres *clusters*, sous des formats utiles et facilement compréhensibles.

Principes directeurs

- ✓ Une bonne information est essentielle à toute prise de décision et toute action de coordination, pour cela une bonne gestion de l'information est nécessaire dès le premier jour.
- ✓ Les systèmes de gestion de l'information du *cluster* sont compatibles – et si possible reliés – avec ceux gérés par le centre d'information humanitaire de OCHA.
- ✓ Les systèmes de gestion de l'information et les recherches d'informations se concentrent sur ce qui est réellement important et sur les données qui seront effectivement utilisées, et tiennent compte du contexte et des ressources disponibles.
- ✓ Les données sont compilées et recoupées à partir de différentes sources, chaque fois que cela est possible. L'information est utilisée de manière responsable.
- ✓ Toutes les données sont analysées de manière critique afin de s'assurer de leur fiabilité, de leur pertinence et de leur couverture avant d'être utilisées ou diffusées.
- ✓ Les informations concernant la situation et les activités du secteur sont régulièrement diffusées à toutes les parties prenantes, et tous les acteurs du secteur sont régulièrement informés des facteurs contextuels (politiques, économiques, sociaux, etc.) qui pourraient avoir des implications sur la planification et la mise en œuvre de leurs activités.

Les situations d'urgence génèrent une masse d'informations disparates qui doivent être organisées de manière systématique. L'information qu'il n'est pas facile de récupérer en cas de besoin perd de son utilité. Un bon système de

gestion de l'information aide également à réduire le stress des responsables et du personnel des opérations d'urgences.

Un responsable de la gestion de l'information à temps plein est nécessaire dans de nombreux cas, de même que des espaces pour réceptionner et organiser l'information, l'exposer de manière accessible et gérer sa diffusion.

Responsabilités de gestion de l'information des organismes responsables à la tête des *clusters*

- ✓ Les organismes chefs de file du secteur ou du *cluster* ont la responsabilité de nommer au niveau national des personnes ayant les compétences nécessaires pour être point focal de la gestion de l'information (point focal GI). Selon le contexte, ce peut être le coordonnateur du secteur ou du *cluster* ou il peut s'avérer nécessaire de nommer une personne à temps plein à la gestion de l'information et n'ayant aucune autre responsabilité.
- ✓ Bien qu'il soit important qu'il y ait un point focal GI par secteur/*cluster*, les ressources et les capacités de gestion de l'information peuvent être partagées entre les *clusters* au niveau d'un pays pour, le cas échéant, favoriser des économies d'échelles.
- ✓ Les points focaux GI du secteur/*cluster* sont responsables de l'adhésion aux normes, politiques et standards internationaux en matière de gestion de l'information et doivent considérer les *clusters* internationaux et OCHA comme des ressources d'expertise en gestion de l'information qui peuvent être appelées afin de recevoir conseils et soutiens opérationnels ainsi que pour une orientation générale ou des programmes de formation.
- ✓ Les points focaux GI du secteur/*cluster* doivent supporter OCHA dans la mise en place de systèmes et procédures qui permettent une bonne identification et communication avec les partenaires du *cluster*, dont notamment la liste des contacts, le calendrier des réunions et les informations sur qui fait quoi et où et quand (4W).
- ✓ Les points focaux GI du secteur/*cluster* doivent, en collaboration avec OCHA, supporter la mise en place de mécanismes d'échange qui assurent la disponibilité, l'accessibilité et la mise à jour d'informations spécifiques au *cluster* (par exemple les procès-verbaux des réunions, les formulaires standards, les directives techniques ou de politiques d'action, les jeux de données, etc.).
- ✓ Les points focaux GI du secteur/*cluster* doivent contacter le fonctionnaire chargé de la gestion de l'information d'OCHA pour assurer la cohérence et la coordination des initiatives *intra-cluster* et *inter-cluster* de gestion de l'information.

[Traduit de « Operational Guidance on Responsibilities of sector/cluster leads & OCHA in Information Management », draft, OCHA 2009]

Que faire; comment le faire (i) collecte, enregistrement, analyse des données

- ☑ Assurer **la capacité de gestion de l'information** en mobilisant les compétences nécessaires au sein du bureau national de la FAO/organisme chef de file du *cluster*, auprès des partenaires, du gouvernement, ou à travers la collaboration du Centre d'information humanitaire de OCHA, ainsi qu'en recrutant (en vue d'un projet de *Cluster* Gestion de l'information). Il est généralement requis des compétences en :
 - gestion de l'information ;
 - Système d'information géographique (Geographic Information System - GIS) et en conception et gestion de base de données ; et
 - communications et en relations avec la presses et les medias.
- ☑ Définir le type d'informations nécessaires au support des activités du *cluster*, les collecter, les enregistrer, et les rendre disponibles aux partenaires du *cluster* et aux autres parties prenantes du secteur – voir encadré ci-dessous.

Les informations qui doivent être collectées et enregistrées/classées

- La liste des partenaires du *cluster* et des autres parties prenantes importantes ainsi que leurs coordonnées.
- Les rapports de situation et bulletins du *cluster*/secteur.
- Les stratégies de réponse à la crise du *cluster*/secteur.
- Les rapports d'évaluation [voir chapitre 4].
- Les documents d'appels de fonds [voir chapitre 5].
- Les plans de contingence.
- Les directives concernant les normes et les meilleures pratiques.
- Les résumés des procès-verbaux des réunions du *cluster* ainsi que des groupes de travail.
- Les rapports, examens et évaluations périodiques des activités du *cluster* et de la réponse du secteur.
- Les informations de contexte (avant la crise) y compris les rapports et les évaluations des précédentes opérations d'urgence.
- Les communiqués de presse et autres communications officielles du *cluster*.

- ☑ Évaluer de façon réaliste les capacités des participants/partenaires du *cluster* à fournir des informations et à identifier tout besoin de formation lié à la collecte d'informations et de partage d'expérience.
- ☑ Disposer des installations matérielles adéquates à la gestion de l'information y compris des bureaux, des ordinateurs, des classeurs et des panneaux d'affichage.
- ☑ Établir un bon système de classement à la fois pour les documents papier et électroniques.
- ☑ Établir une liste des outils standardisés d'enregistrement de données et de rapports de situation ou d'activités (formats standards, modèles, etc.) à utiliser par les partenaires du *cluster* et les rendre disponibles à travers un site Internet approprié.²⁰
- ☑ Créer des liens avec tous les autres systèmes d'informations existants ; renforcer ces systèmes ou les compléter avec d'autres si nécessaire.
- ☑ Veiller à ce que les informations provenant de toutes les sources (y compris les rapports des médias d'information) soient collectées.
- ☑ Assurer une analyse systématique et critique de toutes les données en termes de fiabilité et de pertinence.

Analyser la fiabilité et la pertinence des données secondaires

Évaluer :

- les techniques utilisées pour les récoltes de données;
- la manière avec laquelle les techniques de récolte de données ont été appliquées sur le terrain, avec une attention toute particulière à la représentativité et la fiabilité de l'échantillonnage;
- la zone géographique et/ou les groupes de population couverts;
- quand les données ont été collectées; et
- si les résultats rapportés apparaissent fiables et représentatifs de la situation et, si non, quelle peut être la tendance du biais (sous-estimation ou surestimation).

²⁰ OCHA prévoit de créer un site Internet inter-organisations dès le déclenchement de chaque crise majeure. Les *clusters* au niveau des pays seront responsables de la création et de la gestion du contenu des pages de leur propre secteur. Une fois ce site disponible, l'organisme chef de file et le coordonnateur du *cluster* devront assurer le développement de leur page Internet. Dans l'intervalle, utiliser une plate-forme existante.

- ☑ Organiser une **analyse** systématique – y compris une analyse comparative entre les sexes – de toutes les données afin de générer des informations nécessaires à la planification, l'évaluation et la sensibilisation.
- ☑ S'assurer que l'information est traitée et utilisée de manière responsable, voir l'encadré ci-dessous.
- ☑ Veiller à participer activement aux **initiatives inter-organisations** dans le domaine de la gestion de l'information (centre d'information humanitaire, groupes de travail sur la gestion de l'information) afin d'améliorer le partage de l'information entre les institutions, d'avoir accès aux informations sur les causes éventuelles des problèmes ou des risques en termes de sécurité alimentaire et sur les initiatives des autres *clusters* qui pourraient avoir une incidence sur les secteurs de compétence de la FAO, et participer à l'établissement de normes inter-institutions pour la gestion de l'information.

Traiter et utiliser les données et l'information de manière responsable

- ✓ Vérifier et enregistrer les sources et la fiabilité probable de toutes les données et informations reçues.
- ✓ Recouper les données à partir de différentes sources, chaque fois que cela est possible.
- ✓ Tenir compte des éventuelles marges d'erreur dans les données et des implications en termes de décision.
- ✓ Préciser les sources – et les limites – de toutes les données produites ou diffusées.
- ✓ Lorsque des données sont citées ou des informations rapportées, toujours fournir une analyse de leur signification.
- ✓ Dans toute situation de conflit ou de répression, respecter la confidentialité des informateurs qui ne désirent pas que leur identité soit révélée.

Que faire; comment le faire (ii) diffusion de l'information – gestion des communications externes

- ☑ Assurer la production régulière d'un bulletin ou d'une lettre d'information du *cluster* en fixant des procédures et des délais pour (i) la soumission de l'information et des articles et (ii) l'approbation rapide des ébauches par un petit groupe éditorial nommé par le *cluster*.

- ☑ Diffuser largement le bulletin – auprès de toutes les entités gouvernementales pertinentes, des agences de l'ONU, des ONG, des donateurs, des médias d'information, etc.
- ☑ Publier et mettre à jour régulièrement les informations sur un site Internet approprié (si possible intégré au site Internet du centre humanitaire d'information).
- ☑ Établir et entretenir des contacts avec les journalistes/les représentants des médias d'information locaux et internationaux.
- ☑ Préparer des communiqués de presse et organiser des points de presse chaque fois que des informations importantes doivent être rendues publiques.
- ☑ Organiser des séances de questions-réponses et des visites sur le terrain pour les journalistes nationaux et internationaux.
- ☑ Mettre sur pied une photothèque et rassembler systématiquement et cataloguer les photos de la situation et des événements importants.
- ☑ Assurer une capacité en traduction suffisante et de bonne qualité dans toutes les langues locales importantes afin que les informations atteignent rapidement tous les acteurs concernés.

Outils et conseils

- 📖 *Operational Guidance on Responsibilities of sector/cluster leads & OCHA in Information Management*, draft, OCHA 2009.
- 📖 IASC Cluster-Sector Leadership Training (2007) Tip Sheet - *Information Management* - <http://onerresponse.info/Coordination/publicdocuments/Tip%20Sheet%202007%20Information%20Management.doc>
- 📖 *WASH Cluster Coordination Handbook*, Global WASH Cluster 2009, section 3.1 *Managing information in emergencies: an overview*.
- 📖 *Equipping the office for good information management*, 4.2 in *Managing WHO Humanitarian Response in the Field*, WHO 2008.

3.8 Contribuer à la coordination entre les *clusters*

Résultat escompté

Hierarchisation des priorités et coordination efficaces de l'aide internationale entre et au sein des *clusters*/secteurs.

Principes directeurs

- ✓ La coordination générale entre les *clusters* est assurée par HCT, présidée par le HC, de laquelle le Représentant de la FAO est membre.
- ✓ Le dispositif de coordination intergroupes (ICCG) des CC, présidé par le chef d'équipe de OCHA, représente un forum de discussion et de coordination sur les questions transversales. D'autres groupes multisectoriels peuvent être constitués autour de thèmes spécifiques.
- ✓ Les *clusters* peuvent organiser une coordination directe avec d'autres *clusters* connexes.

Que faire; comment le faire

- ☑ Inviter les autres *clusters* à désigner des représentants qui participeront aux réunions de votre *cluster*.
- ☑ Désigner des représentants de votre *cluster* pour participer aux réunions des autres *clusters* et en faire rapport lors de la réunion suivante de votre groupe.
- ☑ Organiser des activités conjointes telles qu'une évaluation initiale rapide *multi-clusters* [voir 4.3].
- ☑ Recenser dès que possible les questions transversales qui ont une importance particulière pour le secteur et utiliser les réunions de l'ICCG pour planifier des activités conjointes (ou complémentaires) afin d'y répondre de manière appropriée.
- ☑ Identifier les synergies potentielles et tout chevauchement entre les *clusters* dans les domaines/zones de compétence de la FAO. Établir des plans conjoints avec les *clusters* pertinents pour traiter des questions relatives à des problèmes spécifiques objets de préoccupations communes.
- ☑ Élaborer des principes et des stratégies de sensibilisation communs avec les autres *clusters*.

Outils et conseils

-  *Guidance for Inter-Cluster Coordination Groups at the Country Level, zero draft, IASC/OCHA, 2010.*

Chapitre 4

COORDONNER LES ÉVALUATIONS ET LES INTERVENTIONS

« Évaluation » et « suivi/contrôle de la situation »

L'évaluation et le contrôle de la situation en cours sont des activités complémentaires. Associées à une vue d'ensemble de la situation avant la crise, elles améliorent progressivement la connaissance et la compréhension de (i) la situation et des possibilités de faire face aux problèmes et aux besoins identifiés ; et (ii) d'accélérer le rétablissement ou la mise en place des moyens de subsistance et de la sécurité alimentaire.

- *Les évaluations sont des exercices limités dans le temps qui fournissent des informations concernant la situation à un moment donné et la façon dont l'équipe d'évaluation prévoit que celle-ci évolue, les risques qui devront être affrontés, et les possibilités d'action.*
- *Le suivi/contrôle de la situation est une activité continue qui fournit des informations sur une base régulière afin d'actualiser l'analyse de la situation provenant de la dernière évaluation, identifie les tendances et détecte tous changements significatifs ou nouvelles menaces.*

Les partenaires du cluster doivent se mettre d'accord sur un ensemble d'activités d'évaluation et de suivi de la situation cohérentes et coordonnées, adaptées au contexte local, afin d'identifier les priorités et de fournir des informations actualisées aux responsables sur les besoins d'assistance humanitaire et de relèvement accéléré.

4.1 Promouvoir des évaluations et des interventions coordonnées

Résultat escompté

Les interventions des participants/partenaires du *cluster* sont coordonnées entre elles et avec celles du gouvernement et des autres acteurs, et sont basées sur les meilleures informations disponibles et des appréhensions communes de la situation, des besoins et des priorités. (Les duplications des efforts et les lacunes dans les services sont évités/minimisés)

Principes directeurs

- ✓ Les efforts d'évaluation sont **coordonnés** entre les partenaires et avec les autorités pour assurer une couverture de toutes les zones et populations affectées, une utilisation efficace des ressources d'évaluation disponibles, une compréhension commune et un consensus sur les priorités des besoins et des interventions.
- ✓ Les évaluations et le suivi de la situation – collecte des données, analyses et rapports – sont **progressifs** et effectués en priorité pour répondre aux besoins décisionnels en terme d'intervention au cours des premiers jours, semaines et mois, et par la suite, de façon continue pendant toute opération humanitaire de longue durée et d'aide au relèvement accéléré.
- ✓ Les analyses situationnelles et les analyses de l'intervention ainsi que les plans d'intervention sont **progressivement affinés** à travers un processus itératif faisant face aux urgences/besoins humanitaires et cherchant à accélérer la reprise.

Le processus d'analyse de la situation, analyse de l'intervention, planification et mise en place de l'intervention, avec un feed-back en boucle au travers du suivi et de l'évaluation, est illustré ci-dessous.

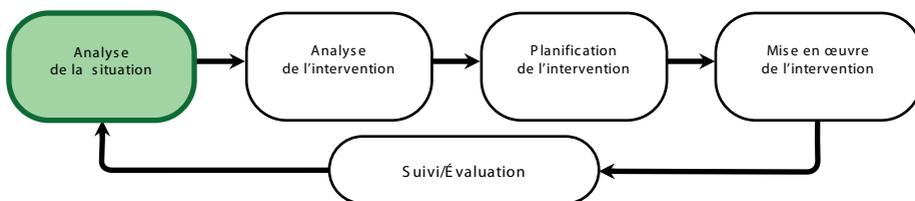
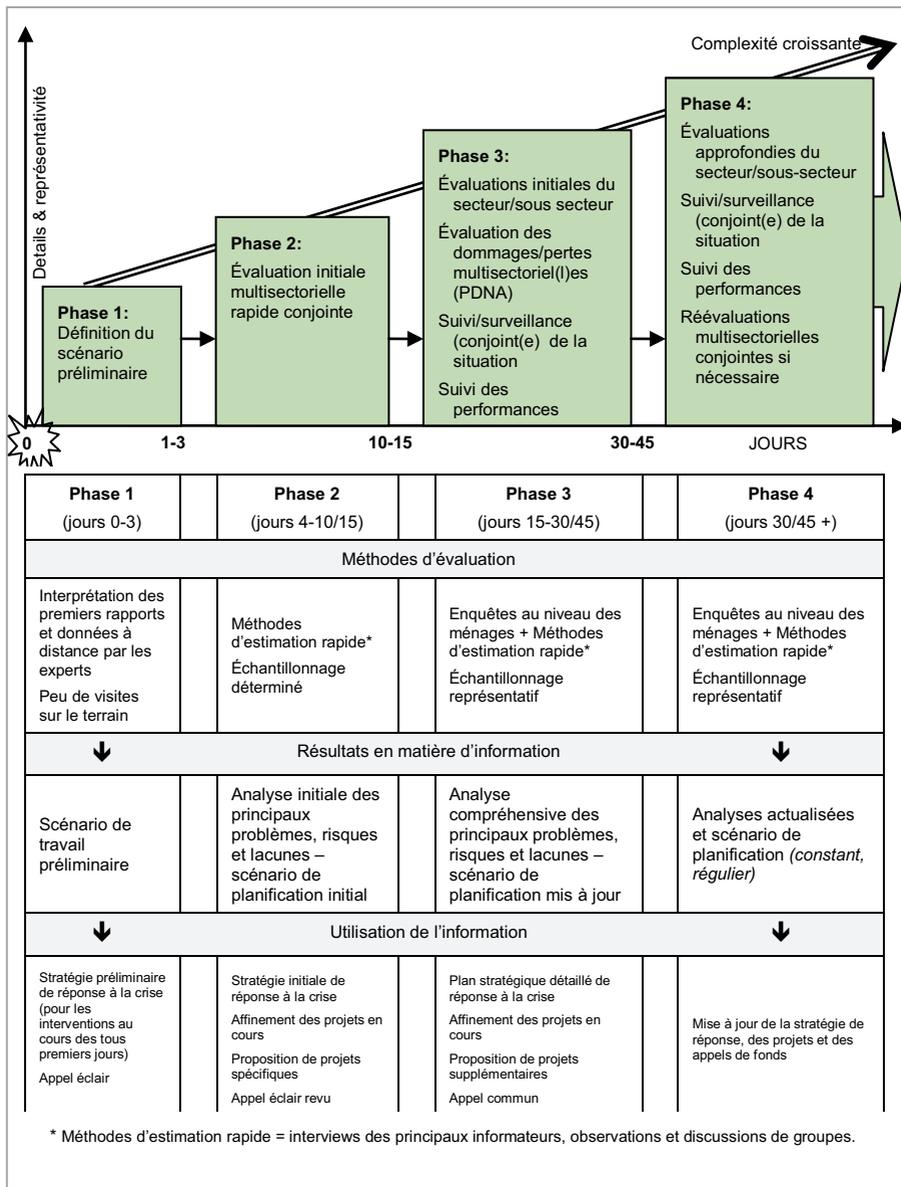


Diagramme reproduit du *Manuel technique version 1.1, 2008* du Cadre Intégré de Classification IPC

La collecte et l'analyse des données et l'élaboration des rapports peut être progressive, comme illustré par le schéma de la page 77, adapté du *Guide pratique pour la création d'un Cluster Santé au niveau national, 2009* et des projets élaborés en avril 2010 par le groupe de travail d'évaluation des besoins de l'IASC convoqué par OCHA.

Phases de la collecte, de l'analyse et de la planification des données suite à une crise majeure à évaluation rapide



Le laps de temps prévu pour chacune des différentes phases peut varier selon le contexte et des séparations claires entre ces cycles n'existent pas toujours. Cependant, dès le départ, au jour-1, de bonnes « meilleures estimations » dans le cadre d'un *scénario de travail préliminaire* sont indispensables pour orienter les décisions concernant les interventions en matière de sécurité alimentaire dans les tous premiers jours²¹ [voir 4.2], et des « informations » de qualité sont nécessaires dans un délai de 10 à 15 jours après le déclenchement de toute crise en vue d'affiner les interventions initiales, et documenter les décisions de financements et d'appel éclair [voir 4.3]. Une information plus détaillée est alors requise pour orienter les interventions d'assistance humanitaire en cours, ainsi que la planification et la mise en œuvre des interventions de relance/reprise.

Selon les résultats du processus d'évaluation initial (phase 2 sur le schéma de la page 77), des évaluations et des enquêtes détaillées de suivi du secteur ou sous-secteur devront être menées dans des zones spécifiques et devront être coordonnées entre les partenaires du *cluster*/acteurs du secteur. Une mission d'évaluation du secteur agricole et de formulation du programme de relance/reprise organisée par la FAO-TCER correspond typiquement à la phase 3 et peut être liée à une évaluation des besoins *après les catastrophes* (post disaster needs assessment – PDNA) conduite par le gouvernement et supportée par ONU-CE-BM, ou à des évaluations des besoins *après les conflits* (post conflict needs assessment - PCNA).

Toutes les évaluations devraient être « coordonnées » entre les participants/partenaires du *cluster* – voir encadré ci-dessous. Des évaluations *conjointes* peuvent être possibles au déclenchement de la crise *si* des dispositions ont été prises au préalable dans le cadre de la planification inter-organisations de préparation à l'urgence (plan d'intervention). Dans le cas contraire, il se peut que beaucoup de temps et d'efforts soient nécessaires à pour parvenir à un consensus sur les indicateurs et méthodes et qu'une approche *harmonisée* soit adoptée.

²¹ Les interventions immédiates en matière de sécurité alimentaire peuvent inclure une aide alimentaire d'urgence mais aussi des actions immédiates de distribution de semences dans le but de (re)planter dans les jours suivants une inondation, par exemple.

Évaluations coordonnées – «conjointes» ou «harmonisées»

Les efforts de coordination des évaluations lors de situations d'urgence de grande ampleur permettent d'augmenter la couverture, de réduire des duplications, de minimiser le phénomène de « lassitude des évaluations » au sein des communautés évaluées (et réévaluées) et d'améliorer la quantité et la qualité des données disponibles pour les organisations humanitaires.

Les évaluations conjointes sont celles pour lesquelles la principale stratégie de collecte, de traitement et d'analyse des données sont intégrées dans un unique processus pour de nombreux *clusters* et acteurs. Dans une évaluation conjointe :

- un formulaire standard coordonné de récolte de données est utilisé par tous les acteurs;
- un unique résultat des analyses contenant les données collectées par tous les acteurs;
- la méthodologie d'échantillonnage utilisée est similaire pour tous les acteurs;
- le système de cartographie par p-codes (codes de gravité) est commun;
- les données brutes sont consolidées et enregistrées dans une base de données unique pour les analyses; et
- le droit de propriété sur l'ensemble des données est partagé par de nombreux *clusters*/acteurs.

Ce type d'évaluation requiert une direction efficace de la part d'une organisation ayant un mandat de coordination reconnu, des ressources supplémentaires allouées par les agences participant à la coordination inter-organisations, des mesures de préparation pré-catastrophe (formats, protocoles préexistants, etc.) et des systèmes de gestion de l'information.

Les évaluations harmonisées se distinguent des évaluations réalisées par une organisation isolée par le fait que de nombreux acteurs utilisent :

- certaines questions identiques sur leurs formulaires de collecte de données;
- certains indicateurs identiques dans les analyses des résultats;
- la même méthodologie d'échantillonnage; et
- les mêmes p-codes.

Les évaluations harmonisées peuvent prendre de nombreuses formes. Certaines des questions reprises sur les formulaires de récolte de données peuvent être communes à tous les *clusters*, alors que d'autres informations plus spécifiques à un *cluster* et/ou à une organisation peuvent être recueillies en même temps. Les données peuvent être collectées séparément, à différents moments et dans différentes zones géographiques, par des acteurs appartenant à différents *clusters*. Les données brutes provenant d'évaluations harmonisées peuvent être rassemblées et enregistrées dans des bases de données différentes, en intégrant uniquement les données nécessaires aux analyses conjointes. Un des avantages perçus de l'évaluation harmonisée par rapport à l'évaluation conjointe est que l'organisation et/ou le *cluster* se sentent mieux placés pour traiter directement certains de ses propres besoins prioritaires en termes d'information.

[Traduit de *Operational guidance for coordinated assessments in humanitarian crises*, draft, IASC NATF, avril 2010]

Que faire; comment le faire

- ☑ Si des dispositions ont été prises au préalable dans le cadre d'une *planification inter-organisations de préparation à l'urgence* (plan d'intervention), procéder en conséquence. *Si non*, tenter d'obtenir un accord entre le plus grand nombre possible d'acteurs clés du secteur, y compris le gouvernement, sur une approche commune – une adaptation du schéma de la page 77.
- ☑ Procéder aux activités d'évaluation – collecte et analyse de l'information – comme convenu, en se référant aux conseils présentés au paragraphe 4.2 et 4.3.

Outils et conseils

Un manuel d'orientation sur l'ensemble des méthodes d'évaluation publié par Inter-Agency Needs Assessment Task Force est attendu dans le courant de l'année 2010.

Les outils et conseils en matière d'évaluation sont présentés à la fin du paragraphe 4.3.

4.2 S'accorder sur un scénario de planification préliminaire commun

Résultat escompté

Les interventions durant les tous premiers jours, avant même la première évaluation rapide, se concentrent sur ce que l'expérience suggère comme étant les problèmes les plus critiques.

Un scénario préliminaire est un énoncé concis (une hypothèse) indiquant: (i) quels *devraient être* les impacts sur la population et sur le secteur; (ii) comment la situation *est susceptible* d'évoluer; et (iii) les types d'interventions et d'assistance qui *pourraient* être nécessaire (et ceux qui ne sont peut-être pas nécessaires).

Quel est l'objectif d'un scénario de planification préliminaire?

Le scénario de planification préliminaire établi au déclenchement de la crise:

- ✓ aide à concentrer l'attention pendant les toutes premières heures et jours sur ce que sont probablement les problèmes prioritaires;
- ✓ fournit une base pour des décisions immédiates d'*actions* qui pourraient être nécessaires pour sauver et préserver des vies, et pour des décisions initiales de mobilisation des ressources humaines et matérielles;
- ✓ documente la planification de la première *évaluation* en suggérant les problèmes auxquels celle-ci devrait prêter une attention particulière, les zones qui devraient être visitées, et les informations spécifiques qui devraient être recherchées; et
- ✓ fournit une base à la préparation d'un *appel* éclair initial pendant que les évaluations de terrain continuent.

Lorsqu'il est établi avec des partenaires, le scénario de planification préliminaire aide à garantir des *appréhensions communes* de la nature probable des besoins et des risques, et donc facilite la collaboration durant l'évaluation initiale et la coordination des premières interventions.

Principes directeurs

- ✓ La nature générale des impacts et des risques découlant de types particuliers de catastrophes est prévisible, au vu des connaissances des conditions, avant la crise, de la zone affectée. (Les particularités – la sévérité de l’impact, le nombre de personnes et d’institutions affectées ou à risque, et la rapidité avec laquelle la crise évolue – sont spécifiques à chaque situation).
- ✓ Un scénario préliminaire « estimé au mieux » pour la sécurité alimentaire :
 - est prêt dans les 12 à 24 heures après le déclenchement de la crise (pour une catastrophe soudaine) ;²²
 - est préparé par des experts ayant une expérience du contexte, sur base de la connaissance des impacts d’évènements similaires précédents dans les mêmes zones (ou similaires) et des informations préliminaires sur l’ampleur et la sévérité de l’impact actuel ;
 - identifie les zones géographiques et les différents types de ménages à distinguer ; et
 - est affiné progressivement au fur et à mesure de la disponibilité des informations et de la production, par les évaluations initiales, d’analyses détaillées de la situation basées sur des données factuelles (données fiables et exactes) et d’un scénario de planification.
- ✓ Le scénario préliminaire « estimé au mieux » est établi avec les partenaires du *cluster* et les autorités nationales chaque fois que possible, mais sa préparation ne doit pas être retardée par l’attente de la formation ou de la convocation d’un large groupe.
- ✓ Si un plan inter-organisations de préparation aux situations d’urgence existe, le scénario de travail de ce plan est utilisé comme point de départ.
- ✓ Les enquêtes préliminaires et l’élaboration de scénarios sont coordonnées avec les efforts réalisés dans d’autres secteurs (par d’autres *clusters*) et par l’équipe d’évaluation et de coordination des catastrophes de l’ONU (UN Disaster Assessment and Coordination - UNDAC), si elle est présente.

²² Dans le cas d’une crise à déclenchement lent le scénario peut être préparé dans les trois jours après l’indication que la situation s’est détériorée sur la base d’une alerte précoce ou d’autres données, et sert comme première étape à l’organisation d’une évaluation.

Que faire; comment le faire

- ☑ *Si un plan de contingences existe pour ce genre d'événement* : étudier le scénario de travail utilisé dans ce plan et estimer comment la situation présente peut différer de celle envisagée lorsque le plan fut préparé.
- ☑ *S'il n'existe pas de plan de contingences* : passer en revue les effets typiques de ce genre d'évènement et étudier les rapports et les expériences acquises lors de situations précédentes similaires dans le pays ou dans des zones semblables des pays voisins.

Dans tous les cas, réunir, le jour-1, le plus grand nombre possible d'acteurs principaux du secteur et des professionnels ayant une expérience du contexte pour convenir d'un scénario préliminaire « estimé au mieux » utilisant, entre autres sources, le profil de pays établi auparavant par la FAO et tous les états des lieux concernant les moyens de subsistance:

- ☑ Contacter les informateurs principaux de la capitale et des régions touchées par la crise et, en travaillant le plus possible en partenariat avec d'autres organisations, réunir les informations disponibles faisant état des zones affectées et de la gravité de l'impact.
- ☑ Entrer en contact avec le coordonnateur résident/HC et les autorités nationales compétentes pour obtenir, ou participer à l'élaboration de cartes délimitant les contours des zones plus ou moins affectées par la crise. Cela peut refléter, par exemple, la profondeur des eaux de crues lors d'inondations, l'étendue des dommages physiques ou l'intensité des combats lors de conflits, etc.
- ☑ Etudier les données secondaires de référence disponibles (au niveau du bureau de représentation du pays, sur internet et depuis d'autres sources) concernant la situation normale des zones apparemment affectées :
 - compiler les données par groupes de population distincts vivant dans la (les) région(s), leurs caractéristiques et leur nombre ;
 - identifier les zones agro-écologiques et/ou de moyen de subsistance dans les régions touchées ;
 - préparer un calendrier présentant les événements majeurs qui ont affectés la région, ou les sous-régions ou des groupes de populations, au cours des dernières années et comment ces événements ont pu affecter directement les conditions du secteur ou indirectement au travers de changements des facteurs contextuels ; et

- passer en revue les informations concernant les effets de crises/événements précédents qui se sont produits dans les mêmes zones et tirer des leçons des interventions réalisées à ces occasions.
- ☑ En cas de **populations déplacées**, se concentrer sur :
 - leurs localisations et ce qui est connu à propos de l'environnement physique et des ressources des localités où ils se trouvent ou vers lesquelles ils se déplacent ;
 - leurs caractéristiques, les structures d'encadrement, les divisions ethno- sociales et leurs caractéristiques démographiques – s'agit-il de familles entières ou majoritairement de femmes, enfants et personnes âgées, par exemple;
 - leur nombre actuel et la rapidité avec laquelle les personnes arrivent; *et*
 - tout ce que l'on peut savoir concernant leur condition générale et les ressources (si existantes) qu'ils ont emportées avec eux.
- ☑ S'il est possible de faire des *visites* initiales rapides (par exemple, en hélicoptère avec des représentants du gouvernement), rencontrer rapidement les autorités locales et visiter quelques installations fondamentales du secteur et des communautés sélectionnées (par exemple, les quartiers urbains et/ou les camps de personnes déplacées) :
 - sélectionner un itinéraire qui aide à identifier les zones où une assistance essentielle de secours (de « sauvetage de vie ») immédiate pourrait être nécessaire et qui permet en même temps d'obtenir les premières impressions concernant la situation dans l'ensemble de la zone touchée ;
et
 - tenter de comparer la situation actuelle avec celle de référence avant la crise et se faire une idée grossière de la nature et de la sévérité des changements.
- ☑ Rédiger un scénario de travail préliminaire en utilisant le format présenté en annexe E. Le définir, si possible, durant la première réunion avec les partenaires essentiels du secteur.

Outils et conseils

Format suggéré de scénario de planification préliminaire en Annexe E.

- 📖 *Managing WHO Humanitarian Response in the Field*, WHO 2008, sections 3.2 *Preliminary enquiries*, and 3.3 *Establishing an initial working scenario*.

La Division des urgences et de la réhabilitation de la FAO a en projet de préparer un *Guide en matière d'évaluation rapide des dommages dans le secteur agricole (Rapid agricultural sector damage assessment guide - RASDAG)* fin 2010 qui pourrait fournir des conseils intéressants.

4.3 Faciliter les évaluations initiales et ultérieures

Résultat escompté

Les meilleures informations et analyses de la situation du secteur sont disponibles pour documenter les prises de décision à toutes les étapes de l'intervention. Les évaluations fournissent des informations fiables et vérifiables sur :

- les impacts de l'évènement sur la population et les systèmes de support du secteur – la situation actuelle et ce qui a changé depuis la crise ;
- comment la situation devrait-elle évoluer (prévisions) ;
- les besoins prioritaires des populations touchées en termes de survie, de protection et de rétablissement des moyens de subsistance – différencier les besoins et actions *critiques en terme de temps* des autres besoins ;
- les besoins prioritaires pour le relèvement des systèmes de support du secteur ;
- les ressources et capacités disponibles ; et
- le contexte général y compris toutes les contraintes particulières (sécurité, facteurs socioculturels, environnement, etc.) et les questions transversales.

Les besoins et actions *critiques en termes de temps* sont des interventions qui doivent être réalisées avant une échéance particulière pour avoir l'impact désiré. Par exemple : les graines doivent être disponibles auprès des agriculteurs à temps pour les plantations - des graines livrées trop tard serraient inutiles ; des activités qui doivent être accomplies avant que les routes deviennent impraticables en raison des pluies ou des actions de lutte contre des événements saisonniers prévisibles ; des situations qui, si elles ne sont pas traitées à temps, peuvent conduire à une catastrophe beaucoup plus importante (par exemple, les criquets, les maladies animales, les déversements de pétrole, la sécurité des barrages).

Les analyses font partie intégrante des évaluations et les paragraphes 4.4 (*Convenir des analyses situationnelles ; hiérarchiser les problèmes et les risques*) et 4.5 (*Convenir des analyses et des stratégies d'intervention*) doivent être lus ensemble au présent paragraphe.

Après les évaluations initiales et de suivi, les analyses situationnelles qui en ont résulté sont régulièrement actualisées sur base des informations provenant du contrôle continu de la situation [voir 4.4].

Principes directeurs

- ✓ Les données sont collectées, contrôlées, traitées, analysées et présentées dans un rapport en temps utile afin de documenter les décisions à prendre :
 - les évaluations initiales fournissent des informations dans la semaine qui suit le déclenchement de la crise afin d'apporter des éléments utiles à la planification des interventions initiales et aux premiers appels de fonds, et fournit une première base de référence pour le contrôle de la situation ; et
 - les évaluations de suivi fournissent des informations plus détaillées endéans les trois ou quatre semaines qui permettent d'affiner les stratégies initiales d'intervention et apportent des éléments utiles à la planification du relèvement.
- ✓ Une utilisation maximum est faite des données secondaires mais ces données, que ce soit sur la situation actuelle ou sur celle d'avant la crise, sont revues pour en contrôler la fiabilité et la couverture (la(es) zone(s), population(s) et période(s) précises auxquelles elles se réfèrent).
- ✓ La collecte de données primaires se concentre sur les lacunes dans l'information ou sur le recoupement d'informations qui semblent peu fiables ou non actualisées.
- ✓ Les données sont ventilées par régions, groupes de population, âge et sexe, et, dans la mesure du possible, par modes de moyens de subsistance (ventilation adaptée au contexte local : par exemple, les gros exploitants agricoles, les petits paysans, les pêcheurs, les travailleurs agricoles, les employés non agricoles, les ménages dont les moyens de subsistance sont basés sur la forêt, etc.²³)

²³ Être attentif quant à l'utilisation du terme « sans terre » comme catégorie de ménages qui pourraient effectivement ne posséder aucune terre mais pratiquer des activités génératrices de revenus significatives

- ✓ Les professionnels locaux ayant une connaissance du contexte sont mobilisés et contribuent au processus d'évaluation et d'analyse. Les populations affectées par la crise participent également au processus dans la mesure du possible.
- ✓ Les évaluations adoptent une approche holistique avec une attention particulière au moyens de subsistance ; les caractéristiques spécifiques de tous les sous-secteurs (culture, élevage, pêche, etc.) sont prises en considération et des experts compétents dans les différentes matières – locaux ou internationaux selon les besoins – sont inclus dans les équipes d'évaluation.
- ✓ Bien que l'attention première portera nécessairement sur la situation humanitaire et sur les besoins essentiels à la survie des populations, des experts compétents effectueront des premières évaluations rapides de la situation en terme de moyens de subsistance et de systèmes de support du secteur afin d'identifier toutes les actions critiques en terme de temps nécessaires pour soutenir ces systèmes.
- ✓ Les conclusions sont basées sur la convergence de données factuelles (données fiables et vérifiables) provenant d'un ensemble de sources et d'analyses.

Que faire; comment le faire (i) rapidement au moment du déclenchement de la crise

Dans tous les cas

- ☑ réunir, le jour-1, le plus grand nombre possible d'acteurs essentiels du secteur et de professionnels locaux expérimentés pour convenir d'un scénario de travail préliminaire qui, entre autres choses, indique les zones géographiques et souligne les aspects sur lesquels l'évaluation initiale devrait se concentrer [voir 4.2] ; et⁹⁶
- ☑ contacter le HC et les CC Santé, WASH et autres secteurs fondamentaux, ainsi que les autorités gouvernementales, pour déterminer s'il est prévu et possible d'organiser immédiatement une évaluation initiale *multi-cluster/secteurs*.²⁴

telle que la pêche. Des problèmes ont été rencontrés au Myanmar dus à l'usage inapproprié du terme « sans terre » en tant que catégorie.

²⁴ Une rapide évaluation multi-groupes sectoriels conjointe peut être possible si des dispositions préalables ont été convenues dans le cadre d'un plan de contingence inter-organisations, voir 4.1.

Lorsque des dispositions pour une évaluation conjointe ont été convenues au préalable :

- ☑ Activer immédiatement les procédures convenues pour organiser une évaluation conjointe (EIR ou équivalente). Les principales étapes d'une évaluation initiale rapide sont résumées dans l'encadré ci-dessous et dans l'annexe F ; elles sont similaires pour toutes les évaluations, même si le calendrier et quelques autres détails peuvent varier.

Principales étapes dans l'organisation et la réalisation d'une évaluation rapide	
(1) Décision initiale	Accord entre les organisations du secteur et les autorités gouvernementales compétentes sur la nécessité d'une évaluation.
↓	
(2) Planification de l'évaluation 1-2 jours	<p>Réunion de planification d'une demi-journée et travail de suivi par les individus et les sous-groupes afin de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. recueillir les données (secondaires) disponibles et de convenir d'un scénario préliminaire de travail ; 2. convenir des objectifs, du but du travail et du calendrier (dates) de l'évaluation, et de ses liens avec d'autres activités d'évaluation ; 3. convenir des exigences en matière d'information, des méthodes de collecte des données et des critères permettant de décider où aller (procédure de sélection des sites) et avec qui parler ; 4. convenir de l'instrument de collecte des données (par ex. adapter le formulaire EIR); le traduire dans les langues locales si nécessaire; préparer les guides d'entretiens correspondants et les feuilles d'analyse ; 5. identifier le personnel (et les interprètes, si nécessaire) pour le travail de terrain ; 6. préparer les cartes, les fournitures, le matériel (y compris les tentes, la nourriture, si nécessaire) et les kits d'information et de documentation pour les équipes de terrains ; 7. constituer et former les équipes de terrains ; 8. organiser le transport (prévoir le carburant), la sécurité et les communications pour les équipes ; 9. informer les personnes essentielles (des ministères et autres) dans les zones qui seront visitées ; et 10. prendre les dispositions pour le traitement et l'analyse des données pendant le travail de terrain et après celui-ci.

	↓
(3) Travail de terrain 5-6 jours	Visites des équipes dans les zones/sites choisis : <ul style="list-style-type: none"> - interview et collecte des données auprès des autorités et des autres informateurs clés dans les centres administratifs visités ; et - interview des groupes communautaires et des ménages.
	↓
(4) Analyse et rapport 3-4 jours	Traitement et analyse des données (primaires et secondaires) Identification des problèmes, besoins, risques et lacunes prioritaires (actuels et attendus) Analyse des éventuelles stratégies d'intervention ; mise au point des recommandations Préparation du rapport Diffusion du rapport

Lorsqu'il n'y a pas de dispositions prises au préalable :

- ☑ tenter d'obtenir un accord parmi les acteurs essentiels du secteur et, si possible, avec d'autres *clusters*/secteurs, sur :
 - une approche spécifique par étapes pour des évaluations appropriées au contexte et le calendrier de ces évaluations – une version adaptée du schéma présenté à la page 77 [paragraphe 4.1] ;
 - un ensemble commun de données de base sur le secteur qui devront être collectées par toutes les organisations durant leur propres évaluations initiales et, dans la mesure du possible, des méthodes de collecte et d'échantillonnage également communes ;
 - un partage géographique des responsabilités pour assurer une couverture maximale de toutes les zones principales ; et
 - des dispositions pour le partage des données et afin de procéder à une analyse commune globale.
- ☑ veiller à une large participation locale afin de définir les besoins en traduction des instruments de collecte de données, et garantir l'exactitude et la cohérence des traductions ;
- ☑ s'assurer du fait que les experts compétents entreprennent les premières évaluations rapides de la situation des moyens de subsistance et des systèmes de support du secteur afin d'identifier toutes les actions critiques en terme de temps nécessaires pour soutenir ces systèmes. Cela peut nécessiter des visites à des endroits différents de ceux ciblés par l'évaluation des besoins de la population ; et

- ☑ finalement, compiler les données des évaluations des différentes organisations et, lorsque c'est possible, faciliter une analyse conjointe.

Suivre les conseils et adapter les instruments préparés par l'équipe du cadre d'analyse des besoins (NAFT) de l'IASC, si/quant disponibles. Entretemps, il peut être nécessaire de rechercher un accord sur un compromis entre les EIR *multi-clusters*, et les EFSA du PAM et d'autres approches reconnues d'évaluations initiales des autres participants/partenaires du *cluster*.

Il peut aussi être nécessaire de commencer la planification (et mobiliser les ressources humaines et autres) de certaines évaluations de suivi avant même la fin de l'évaluation initiale. Ceci peut inclure des dispositions concernant une mission d'évaluation et de formulation du programme de relance/reprise du secteur agricole coordonnée par la division des opérations d'urgence et de réhabilitation (TCE).

Que faire; comment le faire (ii) évaluations de suivi

Des enquêtes/évaluations détaillées de suivi peuvent être nécessaires concernant le relèvement du secteur agricole, les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire et/ou des évaluations spécifiques à des sous-secteurs tels que l'élevage, la pêche, la forêt et les ressources naturelles, etc.

- ☑ Revoir le plan de travail et le calendrier concordés précédemment pour les évaluations (adaptés du schéma présenté en page 77) et déterminer quels sont les ajustements qui doivent être faits, le cas échéant, en tenant compte de toutes les évaluations déjà prévues, comme une PDNA (ou PCNA) et toute mission d'évaluation et de formulation du programme de relance/reprise du secteur agricole organisé par la FAO.
- ☑ Définir et convenir des résultats recherchés, des procédures, des rôles et responsabilités en relation avec les évaluations spécifiques au secteur et les évaluations intersectorielles (par ex. une PDNA).
- ☑ Définir la modalité de collaboration et la contribution du *cluster* à chacune de ces opérations, quels sont les autres évaluations ou enquêtes éventuellement nécessaires et, comment et par qui elles doivent être réalisées.

En cas de coordination, planification ou contribution à des enquêtes ou des évaluations de suivi :

- ☑ définir avec attention quels en sont les objectifs et l'étendue, et élaborer un plan d'analyse ;

- ☑ mobiliser l'expertise de spécialistes compétents ainsi que des partenaires du *cluster* ;
 - ☑ revoir en profondeur les données secondaires disponibles *avant* de définir les besoins de collecte de données primaires ;
 - ☑ s'assurer que tous les sous-secteurs importants localement – y compris l'élevage et les produits animaux, la pêche et les produits de la pêche, en plus des cultures – soient incorporés de manière adéquate dans les évaluations de la sécurité alimentaire ;
 - ☑ examiner les méthodologies et conseils (guidance) pertinents disponibles et concorder de l'approche et des méthodes à utiliser ;
- Le CC doit veiller à être neutre et objectif à cet égard mais d'autres représentants de la FAO devraient être présents afin que les avantages des instruments de la FAO (par exemple le kit d'évaluation des moyens de subsistance - Livelihoods Assessment Toolkit) puissent être présentés et compris.*
- ☑ effectuer des pré-tests des formats d'enregistrement des données et des guides d'entrevue *avant* les sessions de formations des équipes de terrain ; et
 - ☑ préciser clairement les procédures d'échantillonnage et la taille de l'échantillon aussi bien pour les enquêtes concernant les populations que pour celles concernant les infrastructures.

Les étapes sont fondamentalement les mêmes que celles présentées dans le schéma de l'évaluation rapide (pages 89-90) mais leur durée est plus longue – généralement trois ou quatre semaines en tout – et il est important de consacrer du temps aux phases de planification ainsi que à la récolte et étude des informations déjà disponibles.

Outils et conseils

Manuels d'orientation pour les évaluations en matière de sécurité alimentaire/moyens de subsistance/agriculture

- 📖 *Initial emergency food security assessments*, EFSA Technical Guidance Sheet No. 6, WFP-VAM 2009.

[La EFSA initiale élaborée par le PAM vise à déterminer s'il y a un problème de sécurité alimentaire et/ou de nutrition représentant un risque immédiat pour les moyens de subsistance et nécessitant une intervention immédiate et, si tel est le cas, par qui, où et quel type d'intervention. Cette évaluation, qui repose sur des données secondaires ainsi que sur la collecte de données primaires ciblées, doit être effectuée par un personnel ayant l'expérience

des évaluations et de la sécurité alimentaire en général (et qui puisse également en faire l'analyse et l'interprétation). La première EFSA inclut également une optique prospective - prévision de l'évolution probable - en plus d'une description de la situation actuelle.

La note d'orientation comprend un exemple de liste de contrôle de neuf pages concernant la collecte de données primaires et un modèle de compilation des données primaires et secondaires et d'identification des lacunes ainsi que des recoupements nécessaires. 296 pp]

 ***Livelihoods Assessment Tool Kit (LAT), FAO 2009, volume 3 Initial livelihood impact assessment and volume 4 Detailed livelihood assessment.***

[Ce kit d'outils – quatre « volumes » en un seul document à reliure à spirale – fournit des conseils pratiques en matière d'analyse et de réponse à l'impact des catastrophes sur les moyens de subsistance des populations. Le volume 1 – Aperçu et concepts de base – peut être utilisé à des fins de sensibilisation/promotion, ainsi que dans la partie théorique d'un programme de formation ; le volume 2 – Directives de base pour les moyens d'existence – est utilisable dans la préparation à une catastrophe générale ; le volume 3 – Évaluation initiale de l'impact sur les moyens d'existence – est adapté aux appels éclairés ; et le volume 4 – Évaluation des moyens d'existence – vise à approfondir la compréhension et à établir une « feuille de route » pour la relance des moyens d'existence. 191 pp]

 ***Guidelines for Emergency Assessments and Response Formulation in Agriculture, draft, FAO-TCER 2010.***

[Ces lignes directrices sont conçues principalement pour les missions FAO d'évaluation et de formulation de réponses à la crise mais peuvent également être utiles à d'autres évaluations. Ce document inclut un aperçu des processus d'analyse de la situation, d'analyse de la réponse et de formulation de recommandations ainsi que des synopsis de méthodes et orientations concernant l'évaluation de différents sous-secteurs]

 ***Guidelines for Crop and Food Security Assessment Missions, FAO-WFP 2009.***

[Note d'orientation détaillée pour les missions FAO/PAM d'évaluation des récoltes et des approvisionnements alimentaires (CFSAM), présentant : la planification et l'organisation d'une CFSAM ; l'analyse du contexte, de la production agricole et des conditions du marché ; l'analyse comparée de l'approvisionnement et de la demande en nourriture et l'élaboration d'un bilan « aliment de base » ; l'analyse des besoins des ménages en termes de sécurité alimentaire et d'urgence ; et la formulation de conclusions recommandations. 320 pp]

 ***Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, Deuxième édition, PAM 2009.***

[Manuel détaillé de l'approche développée par le PAM concernant l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence basée sur des indicateurs de mortalité, état nutritionnel et sécurité alimentaire des ménages, ces derniers mettant l'accent sur le score de consommation alimentaire (FCS) et l'indice des stratégies d'adaptation pour faire face à la crise (CSI). Le manuel comprend : partie I – cadre conceptuel, objectifs et types d'EFSA ; partie II – données, indicateurs et sources d'information ; partie III – planification et mise en œuvre d'une EFSA ; partie IV – analyse des données d'une EFSA incluant analyse de situation, analyse prévisionnelle, analyse des options d'intervention ; partie V – compilation et communication des

résultats d'une EFSA. Les Annexes incluent un questionnaire type destiné aux ménages, un questionnaire type destiné aux informateurs clés, un exemple de liste de références des discussions avec les groupes de concertation et des notes concernant le choix entre différentes options d'intervention. 296 pp]

📖 *Rapid Agricultural Disaster Assessment Routine (RADAR) on Agriculture*, FAO 2008, Environment and Natural Resources Series #12.

[Un outil GIS développé et utilisé par la FAO au Honduras après l'ouragan Mitch en 1998]

📖 *ToR for an agriculture sector programme formulation mission*, Haiti January 2010. – un exemple.

📖 *Livestock Emergency Guidelines and Standards*, chapter 2 *Assessment and Response*, LEGS 2009, Practical Action Publishing.

[Note d'orientation pratique détaillée concernant l'évaluation et les options d'intervention dans le secteur de l'élevage dans le cadre de projets multi-organisations auxquels participe la FAO. Comprend des listes de références et de nombreuses études de cas. 260 pp]

📖 *When Disaster Strikes: a guide to assessing seed system security*, L Sperlberg 2008, International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Colombia.

[Conseils pratiques présentés étape par étape concernant l'évaluation des effets d'une catastrophe sur le système de sécurité des semences et l'identification de l'intervention la plus appropriée – Note préparée pour le CRS avec le support de USAID. 80+ pp]

📖 ...TCER plans to prepare a *Rapid agricultural sector damage assessment guide (RASDAG)* in late 2010. – Note d'orientation pour une évaluation de trois à cinq jours.

Manuels d'orientation pour les évaluations intersectorielles

📖 *Operational Guidance for Coordinated Assessments in Humanitarian Crises*, IASC Needs Assessment Task Force (NATF), draft April 2010.

[Ce projet présente un cas et pose un cadre de travail d'évaluations coordonnées – qui peuvent être « conjointes » ou « harmonisées » – et souligne certaines procédures opérationnelles standards]

📖 *Initial Rapid Assessment (IRA) tool*, version 2.2, Global Health-Nutrition-WASH clusters 2009.

[L'EIR *multi-clusters*, développée par les *Clusters* globaux *Santé*, *Nutrition* et *WASH*, avec des contributions du *Cluster* global *Abri*, a pour objectif de faciliter la collecte et l'analyse rapide de données de base utiles à l'identification des besoins prioritaires du moment dans ces trois secteurs.

Le progiciel EIR comprend le formulaire EIR (un instrument de collecte de données multi sectorielles de terrain), des notes d'orientation concernant l'organisation d'une EIR, ainsi qu'un outil informatique (base de données sur base Excel) de gestion et d'analyse des données. L'analyse automatisée produit un rapport pour chaque site et des rapports agrégés pour des sites multiples (tous les sites d'un même district par exemple). Les rapports présentent les

données sous un format standard qui laisse la place aux équipes d'évaluation et aux spécialistes du secteur d'ajouter leurs propres commentaires et interprétations. Les données secondaires sur la situation avant la crise et le contexte général sont nécessaires à l'interprétation des données du moment. Les informations supplémentaires en ce qui concerne les capacités, les ressources, etc. sont nécessaires au choix et à l'élaboration des interventions]

 ***Guide for the Preparation of Post-Disaster Needs Assessments (PDNA) and Recovery Frameworks (RF)***, UNDP-UNDG-EC-World Bank, draft Feb. 2010.

[Une PDNA est un exercice mené par le gouvernement avec le support des Nations Unies, la Communauté européenne, la BM et d'autres acteurs nationaux et internationaux. Elle combine à la fois une évaluation des pertes économiques et l'identification de l'impact sur le développement humain et produit un cadre de travail au relèvement global et un plan d'actions de relèvement. Les lignes directrices se présentent en deux volumes: Vol.A – Préparation et réalisation d'une PDNA avec une boîte à outils (PDNA toolkit); Vol.B – Méthodologies sectorielles et thématiques pour évaluer les impacts humains et les besoins en terme de relèvement]

 ***Handbook for estimating the socio-economic and environmental effects of disasters***, ECLAC.

[Une méthodologie utilisée et diffusée par la BM en complément à la PDNA]

 ***Post-Conflict Needs Assessment and Framework tool***, UNDG/UNDP/WB.

 ***Preparedness for a Multi-Cluster Assessment: guidance notes based on MCRAM experience in Pakistan***, UNICEF Asia-Pacific Shared Services Centre 2010.

[Une description concise du « mécanisme d'évaluation rapide *multi-clusters* » développée et appliquée au Pakistan depuis 2008 incluant en annexes : les étapes de préparation d'une évaluation multisectorielle, un cadre de travail pour les évaluations, des notes d'orientation concernant la planification des interventions en cas de crise soudaine et concernant l'échantillonnage. 58 pp]

 ***Tools for participatory assessments in Operations***, UNHCR 2006.

 ***UNDAC Field Handbook***, 5th edition, UN-OCHA 2006.

 ***Disaster Assessment Guidelines***, IFRC 2000.

 ***Sphere Common Standard 2: Initial Assessment***, Sphere handbook 2004.

Manuels d'orientation pour la collecte de données sur le terrain ²⁵

-  *Conducting semi-structured interviews*,
http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/g6.pdf
-  *Special considerations when interviewing people in a conflict situation*,
http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/g7.pdf
-  *Working with an interpreter*,
http://www.who.int/hac/techguidance/tools/manuals/who_field_handbook/g8.pdf

²⁵ Ces documents d'orientation sont reproduits ou adaptés de *Emergency Food Security Assessment Handbook*, première édition, WFP 2004, mais les références (URLs) sont fournies aux versions reproduites dans *Managing WHO Humanitarian Response in the Field*, WHO 2008, Annexes G6, G7 and G8, lesquelles sont plus facilement accessibles.

4.4 S'accorder sur des analyses de la situation communes; hiérarchiser les problèmes et les risques ²⁶

Résultat escompté

Un accord entre les participants/partenaires du *cluster*, et dans la mesure du possible, avec les autorités nationales, sur une analyse commune de la situation qui inclut : le contexte et l'impact de(s) l'évènement(s), les problèmes prioritaires actuels et attendus et les risques pouvant toucher la vie de la population, les moyens de subsistance et les infrastructures ainsi que les capacités, ressources, opportunités et contraintes actuelles et attendues liées au secteur.

Principes directeurs

L'analyse de la situation :

- ✓ est réalisée par des experts ayant une connaissance du contexte en fonction de l'évaluation des meilleures informations disponible [voir 4.3], et est régulièrement actualisée selon les informations de contrôle de la situation [voir 4.6] ;
- ✓ décrit la situation actuelle mais identifie également les changements, les causes et les implications, ainsi que les évolutions possibles de la situation et les évènements (contingences) qui pourraient se produire donnant lieu à d'autres changements (en meilleur ou en pire) ;
- ✓ inclut une analyse du contexte et les enseignements tirés des expériences passées ;
- ✓ identifie et prend en compte tous les changements irréversibles dus à des crises répétées ou prolongées ;
- ✓ présente des perspectives à long terme ainsi que des besoins à court terme ;
- ✓ présente des informations factuelles avec indications claires de toutes les limitations possibles, les sources d'information et leur fiabilité ; et
- ✓ est partagée (avec le plus large consensus possible) par toutes les parties prenantes.

²⁶ L'analyse de la situation et des problèmes fait partie intégrante de toutes les évaluations et ce paragraphe doit être lu ensemble au paragraphe 4.3.

Les processus d'identification et de hiérarchisation des problèmes et des mesures à prendre doivent être transparents. Les critères de hiérarchisation doivent être enregistrés.

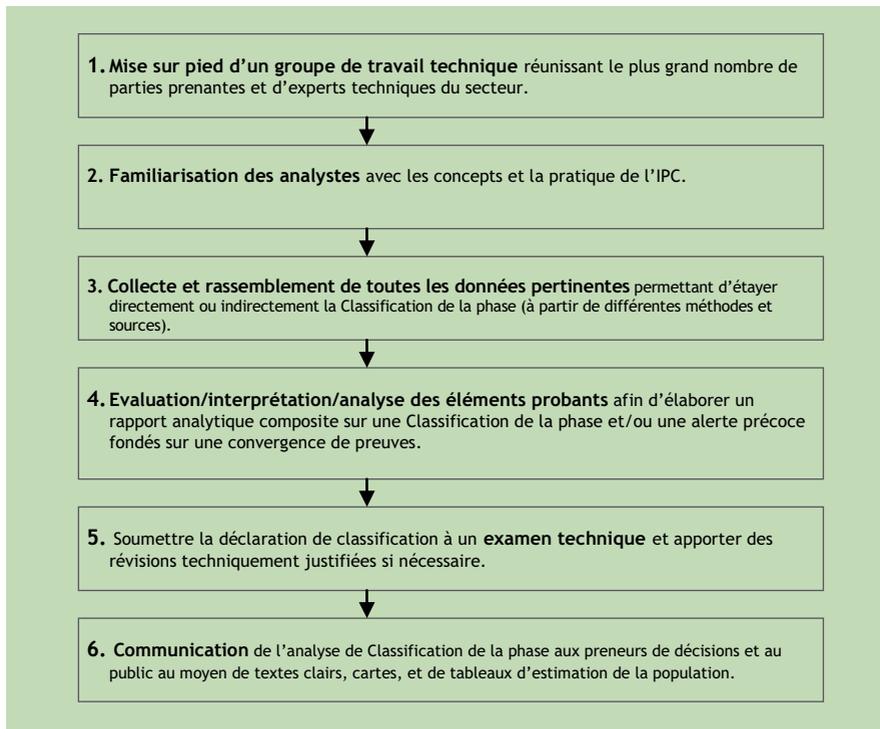
La méthode d'analyse par **arbres à problèmes** peut aider à l'identification des liens de causalité et, lorsqu'elle est couplée à des évaluations des risques et du nombre de personnes à risques, elle peut aider également à la hiérarchisation des problèmes à résoudre.

Comme tout autre volet des processus d'évaluation et de planification d'actions, l'identification et la hiérarchisation des problèmes, risques et lacunes, et l'analyse des causes, doivent suivre un processus continu et itératif :

- une **analyse préliminaire** – la définition préliminaire du scénario de travail – dans les premières 24 heures sert de base aux mesures de réponse à la crise pendant les premières journées ;
- une **analyse initiale** réalisée dans le contexte de la première évaluation rapide achevée dans un délai de sept à dix jours fournit les bases aux premières décisions de planification plus substantielles ; et
- une **actualisation de l'analyse de la situation** et du scénario de planification, selon les besoins, notamment à la suite d'un exercice de révision ou de réévaluation périodique effectué après chaque changement important de l'ensemble de la situation.

La **classification intégrée de la phase humanitaire et de la sécurité alimentaire** (IPC) constitue un moyen précieux afin de rassembler des informations de différentes parties prenantes et générer un consensus sur la gravité de la situation actuelle, son évolution probable et les risques dans différentes régions. Les principales étapes dans l'organisation d'une IPC sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Les principales étapes dans l'utilisation d'une IPC



Toutefois, il sera difficile d'introduire et d'utiliser un système IPC pendant les toutes premières phases de réponse à la crise à moins qu'un tel système ne soit déjà en place. Le système IPC pourra être introduit pendant les dernières phases d'une opération prolongée.

Que faire; comment le faire

Organiser un court *atelier* réunissant toutes les principales parties prenantes du secteur incluant, en particulier, celles qui ont récemment été impliquées dans la réalisation d'évaluations dans les zones touchées, afin de :

- ☑ examiner toutes les informations disponibles et convenir d'une analyse commune de :
 - la situation [sécurité alimentaire et nutritionnelle] des différents groupes de population, en quoi celle-ci diffère de la norme saisonnière et en comparaison avec les standards internationaux, là où c'est pertinent ;
 - l'état et l'efficacité des systèmes de support institutionnels et autres desquels dépendent les moyens de subsistance et la production agricole ;
 - des causes directes et indirectes des problèmes observés, et en quelle mesure ces derniers sont-ils transitoires ou chroniques ; et
 - l'implication pour le secteur de facteurs contextuels, notamment les *facteurs politiques, sociaux et culturels* (y compris mais non limités à des considérations de genre), la situation en terme de *sécurité* (y compris les causes des conflits et les implications pour l'activité du secteur), les *ressources* et les *capacités* disponibles, et ce qui pourrait être raisonnablement mobilisé, ainsi que les rôles et l'influence de tous les nouveaux acteurs ou *parties prenantes* du secteur (par exemple, les forces militaires, des entités non étatiques).

[Les grilles d'analyse 1, 2 et 3 IPC peuvent être utilisées pour traiter des informations concernant des zones et groupes de population différentes]

Si un système et une procédure IPC ont été mis en œuvre, convenir de la catégorisation de gravité - Classification de la phase – pour chaque zone distincte.

- ☑ préparer un ou plusieurs arbres à problèmes, en soulignant parmi ces derniers ceux pour lesquels des actions humanitaires ou de relèvement accéléré sont « critiques en terme de temps », et convenir d'une hiérarchisation des besoins prioritaires liés au secteur (voir encadré ci-dessous) ;
- ☑ s'assurer que les analyses :
 - soient basées sur des évidences (données fiables et vérifiables) et que toutes les extrapolations ou suppositions soient clairement indiquées ;
 - croisent les données provenant de différentes sources et tiennent compte de (évaluent) la fiabilité des différentes données et sources ;
 - tiennent compte des problèmes liés au contexte culturel, à l'égalité entre les sexes, à la protection et aux droits de l'homme, à l'impact du VIH/SIDA, aux conditions de sécurité, et à toutes les limitations d'accès ; et

- identifient les différences entre les diverses localités et groupes de population, et les différences liées à l'âge ou au sexe (prenant en compte les différences de situation et de besoins des hommes et des femmes, des garçons et des filles).
- ☑ examiner avec attention toutes les divergences dans l'information, ou les cas pour lesquels les conclusions diffèrent de celles qui pouvaient être attendues. Qu'est ce qui peut expliquer ces différences ? Quelle en est la signification ? ;
- ☑ rechercher les potentielles sources d'erreurs ou de biais dans les données rapportées. Veiller à ce que les besoins des zones isolées (dans lesquelles les communications sont touchées) ne soient pas sous- ou surestimés, et qu'il n'y ait pas une surestimation des besoins due à une concentration des données provenant des zones les plus touchées ; et
- ☑ identifier tous les domaines d'intervention, zones, ou groupes de population pour lesquels l'information est manquante ou particulièrement peu fiable. Pourquoi l'information est-elle manquante ou peu fiable ? Quelle en est la signification ? Quelles sont les lacunes d'information les plus importantes ? Qu'est-ce qui devrait être fait pour combler ces lacunes, quand et par qui ?

Hiérarchisation des problèmes

Les facteurs suivants doivent être pris en compte pour déterminer les priorités :

- ✓ la gravité et l'immédiateté du risque en termes de vies humaines et moyens de subsistance;
- ✓ le nombre de personnes à risque;
- ✓ la faisabilité de l'intervention et la possibilité d'obtenir à court terme un impact mesurable; et
- ✓ Les causes sous-jacentes et liées à d'autres problèmes – mesure dans laquelle la résolution du problème peut contribuer au relèvement des systèmes de support vitaux pour le secteur.

Points principaux

- ✓ Les données sont utiles uniquement lorsqu'elles sont analysées et interprétées dans le contexte. L'analyse et l'interprétation nécessitent une combinaison d'expertise technique et de connaissance locale.
- ✓ Les données doivent être examinées sous différents angles et selon différentes combinaisons pour voir ce qu'elles révèlent.
- ✓ Les choix de présentation et de langue sont importants. Une utilisation appropriée et imaginative doit être faite des tableaux, graphiques, cartes, calendriers ainsi que de la combinaison des données provenant de différents ensembles de données. Il est important de trouver des moyens pour présenter visuellement les changements et tendances.

Outils et conseils

- 📖 *Integrated Food Security Phase Classification*, IPC Global Partners, 2009.
- 📖 *Emergency Food Security Assessment Handbook*, 2nd édition, WFP 2009, Part IV: Analysing EFSA data.
- 📖 *Plan of Action Guidelines*, draft FAO-ROEA. [Comprend des résumés des lignes directrices concernant l'analyse situationnelle, y compris l'utilisation des arbres à problèmes]

4.5 S'accorder sur les analyses et les stratégies de réponse ²⁷

Résultats escomptés

Accord entre les participants/partenaires du *cluster*, et, dans la mesure du possible, avec les autorités nationales, sur les objectifs ainsi que sur un ensemble d'activités et stratégies de réponses appropriées, réalisables et effectives en termes de coûts.

Il existe des liens clairs, et démontrés entre (i) les problèmes prioritaires, les risques et les lacunes identifiés, et (ii) les objectifs et stratégies choisis.

Principes directeurs

- ✓ Tous les principaux acteurs du secteur participent conjointement à définir des objectifs et à analyser les options de la réponse menant à un accord sur la plupart des interventions appropriées et réalisables. Le processus est dirigé ou codirigé par l'autorité nationale compétente, chaque fois que possible.
- ✓ Les objectifs :
 - correspondent aux problèmes et aux risques prioritaires recensés lors des évaluations ;
 - sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Réalistes et Opportuns) ;
 - sont adaptés à chaque étape/phase de l'intervention ;
 - tiennent compte du contexte, y compris les conditions de sécurité et d'accès, les variations saisonnières, la disponibilité des ressources et de toute évolution prévue de la situation générale; de toutes les questions relatives à la protection et aux droits de l'Homme, de l'impact du VIH/SIDA, et de toutes les autres contraintes imposées à la population et empêchant la prestation des services.

²⁷ L'analyse de la réponse fait partie intégrante de toutes les évaluations et cette section doit être lue conjointement au paragraphe 4.3.

- ✓ Les activités et stratégies de réponse :
 - sont *appropriées* – affrontent les problèmes et risques prioritaires de manière efficace, cohérente et compétente et adaptée au contexte local ;
 - sont *réalisables* – peuvent être mises en œuvre dans le contexte local et avec les ressources dont on espère disposer ;
 - prennent en compte les *causes sous-jacentes* (par exemple, la grille d'analyse 3 de l'IPC) et les *questions transversales* [voir en annexe H] ; et
 - contribuent, dans la mesure du possible, à *reconstruire en mieux*.
- ✓ Des options alternatives pour affronter les problèmes prioritaires et réaliser les objectifs convenus sont examinées et les raisons du choix d'une stratégie particulière expliquées.
- ✓ Comme pour les autres éléments d'un processus d'évaluation et de planification des interventions, les analyses des objectifs et de la réponse sont affinées progressivement à travers un processus itératif :
 - une *ébauche préliminaire* de la stratégie de réponse est préparée dans les premiers (deux) jours. Elle est basée sur le scénario de travail préliminaire [voir 4.2] et fournit les bases des premières interventions des partenaires du *cluster* et un cadre pour l'appel éclair [voir 5.2] ainsi qu'un ensemble de propositions du secteur en vue d'une demande de financement auprès du CERF [voir 5.3] ;
 - un premier *document plus détaillé* de présentation de la stratégie d'intervention du secteur est préparé à partir des résultats de l'évaluation initiale [voir 4.3]. Ce document fournit les informations pour la révision de l'appel éclair et plus tard, le cas échéant, pour le CHAP qui est requis pour le premier appel consolidé après, généralement, un délai de deux mois à compter du début de la crise ; et
 - les objectifs et stratégies sont *actualisés*, si et quand nécessaire, en fonction de nouvelles informations provenant d'évaluations ultérieures des sous-secteurs et du suivi de la situation, après tout changement important de la situation, et avant la préparation de tout nouveau CHAP (et CAP [Processus d'appel commun - Consolidated Appeal Process]).
- ✓ Une approche « *twin-track* » (qui suit deux voies) est adoptée – répondant aux besoins immédiats tout en affrontant les causes sous-jacentes, l'amélioration de la productivité et de la résilience. Les liens entre (i) les objectifs à court terme et les activités, et (ii) les préoccupations stratégiques à long terme doivent être démontrés.

- ✓ Le relèvement est encouragé dès que possible. Les stratégies sélectionnées renforcent, dans la mesure du possible, les structures existantes et les capacités locales. Les effets négatifs potentiels sont étudiés et réduits au minimum.

Que faire; comment le faire

Dans le prolongement d'analyses de la situation et de hiérarchisation des problèmes réalisées conjointement [voir 4.4], organiser, et au besoin faciliter, une analyse conjointe de l'intervention :

- ☑ convenir des objectifs de l'intervention du secteur dans les prochaines semaines et mois. Pour cela, il peut être utile de :
 - préparer un « arbre des objectifs » reflétant l'arbre à problèmes ; et
 - quand un IPC a été achevé, revoir le cadre stratégique d'intervention correspondant à la classification de la phase et au niveau de risque pour chaque zone.
- ☑ veiller à ce qu'une approche « twin-track » globale et holistique soit prise en matière de sécurité alimentaire et de moyens de subsistance intégrant des interventions de secours à court terme, en cas de besoin (par exemple, nourriture ou transfert d'argent, ou bons d'achat de nourriture), et des interventions de relèvement accéléré (par exemple, pour l'agriculture, l'emploi ou les systèmes d'appui du secteur) ;
- ☑ choisir des **stratégies** sur base d'une analyse explicite et d'une présentation écrite des avantages et désavantages des différentes options d'intervention disponibles – les alternatives possibles pour affronter des problèmes spécifiques et atteindre des objectifs particuliers ;
- ☑ analyser les **options** avec attention pour identifier les stratégies les plus appropriées – celles qui permettront d'atteindre les objectifs définis (y compris le renforcement des capacités locales, si possible) tout en minimisant les effets négatifs potentiels. Tenir compte du fait que des actions à court terme prises pour affronter un problème systémique immédiat lié à la prestation de services peut avoir d'importants effets de distorsion sur l'ensemble du système à long terme ;
- ☑ s'appuyer sur l'**expérience** acquise lors de crises précédentes dans la même région ou parmi des populations similaires de pays voisins. Si des actions sont proposées sur base d'expériences acquises dans des lieux plus éloignés, assurer une analyse approfondie des différences et similitudes

entre les deux contextes. Ce qui a fonctionné (ou échoué) dans un contexte ne fonctionnera pas (ou n'échouera pas) nécessairement dans un autre ;

- ☑ préparer un document très concis de présentation de la stratégie d'intervention – voir encadré ci-dessous ; et
- ☑ convenir, si possible, de la répartition des tâches et des responsabilités par sous secteur et/ou zones géographiques entre les participants/partenaires du *cluster*, pour la planification, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des activités spécifiques.

Contenu d'un document de présentation de la stratégie d'intervention

Le document doit présenter les zones prioritaires, les objectifs, les activités stratégiques, ainsi qu'un exposé des motivations. Cet exposé doit expliquer, de manière concise, les raisons – la justification – pour lesquelles certaines priorités ont été fixées et certaines stratégies choisies. L'exposé des motivations doit être bref dans l'ébauche préliminaire de stratégie et plus détaillé aux étapes suivantes. Le document doit :

- fournir une analyse concise de la situation comprenant une liste hiérarchisée des principaux problèmes et leurs causes sous-jacentes, et expliquer le choix des priorités;
- présenter les objectifs pour la période concernée concernant chaque grand domaine d'intervention et les stratégies proposées pour atteindre ces objectifs, en montrant comment les objectifs et les stratégies découlent des résultats de l'évaluation des besoins et de l'analyse de la situation; et
- mettre en évidence les contraintes opérationnelles et les questions transversales intersectorielles qui ont été identifiées comme étant particulièrement importantes pour la sécurité alimentaire/agriculture compte tenu de la situation qui prévaut et expliquer comment elles ont été prises en compte.

Dans la mesure du possible, le document doit aussi inclure des énoncés précis concernant :

- les principes généraux qui ont été convenus et les normes du programme pour le secteur;
- qui est responsable de quoi et où; et
- les principales lacunes (les besoins/activités prioritaires non couverts) – voir 4.7.

[Traduit et adapté de *Health Cluster Guide*, 2009]

Outils et conseils

Des lignes directrices détaillées concernant l'analyse des options d'interventions sont en cours de préparation par la FAO-TCER et le PAM-OMX. En attendant, les documents suivants pourront être utiles :

- 📖 *Needs Analysis Framework (NAF)*, IASC 2005.
- 📖 *Integrated Food Security Phase Classification*, Technical Manual version 1.1, IPC Global Partners, 2009.
- 📖 *Guidelines for Crop and Food Security Assessment Missions*, FAO-WFP 2009, chapter 15 Analysing response options.
- 📖 *Emergency Food Security Assessment Handbook*, 2nd edition, WFP 2009, Part IV, chapter 5: Conducting a response analysis.
[La section 5.4, *Response Options*, présente des options de réponses génériques et comprend un arbre à décisions et des conseils concernant l'analyse SWOT des options]
- 📖 *Initial emergency food security assessments*, EFSA Technical Guidance Sheet No. 6, WFP-VAM 2009, section 10: How to identify response options and quantify food needs in an Initial EFSA.
- 📖 *Plan of Action Guidelines*, draft FAO-ROEA.
[Comprend des résumés des lignes directrices concernant l'analyse de la réponse, y compris l'utilisation des arbres à objectifs]
- 📖 *WASH Cluster Coordination Handbook*, Global WASH Cluster 2009, section 5.1 Response planning process, and section 5.2 Steps in response planning.
- 📖 *Do No Harm: How Aid Can Support Peace - Or War*, M B Anderson, 1999.
- 📖 *Options for Food Aid in Conflict - lessons from field experience*, M B Anderson, The Collaborative for Development Action 2000.

4.6 Faciliter un suivi de la situation conjoint (ou coordonné):

Résultat escompté

Des informations à jour sur la situation sont continuellement disponibles pour renseigner le processus de prise de décision, surveiller les résultats des interventions, permettre les modifications nécessaires et appuyer les efforts de mobilisation de ressources.

Principes directeurs

- ✓ Un petit nombre d'indicateurs essentiels sont contrôlés de manière permanente à travers des dispositions conjointes ou coordonnées de suivi et rapports.
- ✓ Le suivi pendant la crise s'appuie, si possible, sur un système d'information sectoriel existant mais est adapté au contexte et besoins propres à la crise. Il porte sur :
 - la situation générale dans le secteur et tous les sous-secteurs concernés ;
 - les déterminants sociaux (y compris le sexe et l'âge) et économiques des résultats dans le secteur au niveau des ménages ;
 - la performance des systèmes d'appui du secteur, y compris la conformité avec les normes convenues ; et
 - l'impact des activités d'assistance humanitaire et d'aide au relèvement accéléré.
- ✓ Le suivi des données fait la distinction entre les différentes zones et types de ménage.
- ✓ Un système national d'information du secteur approprié est ré-établi de façon durable le plus rapidement possible.

L'information est généralement rassemblée de façon plus efficace si les éléments suivants sont combinés :

- des rapports réguliers en provenance des structures officielles décentralisées et des équipes de secours sur le terrain – soit de l'ensemble de ceux-ci soit d'un nombre d'entre eux soigneusement sélectionnés faisant office de *sites sentinelles* ;
- des enquêtes par échantillon ponctuelles (ad hoc) ou périodiques ; et

- des comptes rendus réguliers provenant des comités de suivi au niveau des communautés (surveillance communautaire) chaque fois que possible.

Une organisation – la FAO ou un autre partenaire du *cluster* – doit prendre la responsabilité de la coordination du système d’information (et, si possible, coordonner les efforts de soutien au [ré] établissement d’un système de suivi et d’information national).

Que faire; comment le faire

Travailler avec les entités gouvernementales compétentes, selon les besoins, afin de :

- ☑ convenir (i) d’un ensemble d’indicateurs fondamentaux (différenciés selon le sexe) de la situation et des performances de la réponse dans le secteur et qui soient adaptés à la situation et aux capacités locales ; et (ii) comment, où et à quelle fréquence les données doivent être communiquées ;
- ☑ convenir d’une stratégie afin d’améliorer progressivement la couverture et le contenu des rapports provenant des unités de terrain, des équipes de secours et des autres acteurs du secteur, et renforcer ou (ré) établir le système national d’information du secteur ;
- ☑ convenir de l’organisation (la FAO ou autre) qui prendra l’initiative du soutien apporté au système national d’information, et de la manière dont les autres partenaires du *cluster* contribueront à cet effort coordonné ;
- ☑ rassembler et analyser régulièrement les informations en provenance de toutes les sources concernant la situation dans le secteur, les déterminants de la sécurité alimentaire et les performances des services d’appui du secteur, et identifier ainsi les problèmes émergents, les lacunes importantes ou les domaines nécessitant des actions spécifiques ;
- ☑ accorder une attention particulière à l’impact des interventions d’assistance sur l’environnement et les ressources naturelles de base, y compris l’élevage et les ressources halieutiques lorsque cela est pertinent ;
- ☑ veiller à ce que les éléments essentiels repris dans l’encadré ci-dessous soient en place et assurer le suivi du fonctionnement du système; et
- ☑ s’assurer que les résultats du suivi soient publiés rapidement et transmis de façon régulière aux responsables de la prise de décision de toutes les entités importantes impliquées – les départements gouvernementaux compétents, l’organisme national de coordination des secours, les principales ONG nationales, les donateurs, les médias d’information, etc.

(Les rapports peuvent être distribués en même temps que le *bulletin du secteur* périodique, voir paragraphe 3.7.).

Éléments essentiels d'un système efficace de suivi de la situation

- ✓ Ensemble composé au départ de quelques indicateurs principaux (différenciés selon le sexe) puis élargissement de celui-ci afin d'inclure davantage d'indicateurs une fois que le système fonctionne et que les capacités le permettent.
- ✓ L'ensemble des acteurs importants du secteur de toutes les zones participe au système, y compris, lorsque cela est faisable, les autorités locales et les organisations communautaires.
- ✓ Les formulaires de notification sont simples, conçus pour être aisément complétés et pour faciliter l'extraction ultérieure des données ; ils utilisent un langage précis et sont traduits.
- ✓ Des lignes directrices et des formations sont fournies à l'ensemble des unités/équipes/personnels de terrain qui sont amenés à rendre compte de la situation. Les lignes directrices (guidelines) expliquent clairement le but et l'importance des rapports et fournissent des instructions pratiques afin que l'ensemble des unités et des équipes puisse établir des rapports de bonne qualité.
- ✓ Les dispositions en vue de la transmission des rapports sont clairement définies, et les moyens permettant de les recevoir et de les examiner, de les compiler et de les analyser rapidement existent, l'objectif étant d'identifier les changements, les tendances et les divergences à partir des normes établies.
- ✓ Une équipe centrale de suivi dispose du personnel adéquat et d'un lieu approprié doté d'ordinateurs, de téléphones et d'autres matériels (par ex. des radios), selon les besoins.
- ✓ Des procédures claires permettent une analyse rapide des rapports. (Les retards bureaucratiques dans la production et la diffusion de l'information peuvent fortement réduire leur validité et leur utilité).
- ✓ Une évaluation est donnée à l'ensemble des unités ayant transmis des rapports.

Outils et conseils

Suivi de la sécurité alimentaire

-  *Handbook for defining and setting up a Food Security Information and Early Warning System (FSIEWS)*, FAO 2001.
-  *Food security Monitoring Systems - Stakeholder consultation report*, WFP June 2009.

4.7 Identifier et combler les lacunes; éviter les redoublements

Résultat escompté

Toutes les lacunes importantes dans la fourniture d'assistance essentielle ou de services aux groupes de population affectés sont rapidement identifiées et des mesures immédiates sont prises pour les combler. Les chevauchements et redoublements d'activités sont évités.

Les lacunes peuvent être *géographiques* – certaines zones ne sont pas couvertes par des types particuliers d'activités ou de services, ou *de programmation* – certaines activités ou services ne répondent pas aux normes convenues.

Principes directeurs

- ✓ Toutes les évaluations, les suivis de la situation et les examens périodiques du secteur étudient la couverture et la qualité de prestation des activités d'assistance et des services du secteur, ainsi que l'efficacité du ciblage et soulignent toutes les lacunes ou chevauchements/redoublement.
- ✓ Les participants/partenaires du *cluster* examinent régulièrement les informations concernant les lacunes et chevauchements, conviennent des lacunes prioritaires et, dans la mesure du possible, ajustent leurs activités en cours et prévues dans le but de combler ces lacunes et réduire les redoublements.
- ✓ Toutes les ressources mises en commun à disposition du *cluster* sont utilisées pour combler les lacunes les plus critiques.
- ✓ L'agence chef de file informe le HC de toutes les lacunes importantes et travaille avec celui-ci, les autorités nationales et les donateurs pour mobiliser les ressources nécessaires à combler ces lacunes, en particulier celles qui constituent une menace directe pour la vie des populations et leurs moyens de subsistance (la responsabilité de *l'agence de dernier recours*).

Une analyse précise des lacunes n'est probablement pas réalisable lors de la réponse initiale en raison de la portée limitée et de la superficialité relative des données de l'évaluation ainsi que de la mauvaise et faible information concernant la présence des acteurs du secteur ou leurs projets d'interventions. Toutefois, l'accès aux données et la compréhension de la situation et des

activités en cours devraient s'améliorer rapidement et permettre d'identifier les lacunes et les redoublements.

Que faire; comment le faire

Le CC doit :

- ☑ garder sous contrôle permanent la couverture, le ciblage et les critères des activités d'assistance aux populations et des services afin d'identifier toutes les lacunes importantes et les chevauchements ou redoublement ;
- ☑ orienter les participants/partenaires du *cluster*, en particulier les organisations nouvellement arrivées, dans leur choix des zones de travail et des activités à développer en priorité ;
- ☑ alerter individuellement et collectivement les membres du *cluster* lorsque une action est nécessaire pour combler des lacunes et maintenir les critères, ou réduire les redoublements ;
- ☑ encourager les participants/partenaires du *cluster* à partager les critères de ciblage et les listes des bénéficiaires ; et
- ☑ tenir informés l'organisme chef de file du *cluster* et les autres parties prenantes de toutes les lacunes importantes.

Pour identifier les lacunes ...

- Synthétiser les informations provenant des évaluations et concernant les 4 W (Who-Where-What-When).
- Codifier par couleur les zones géographiques afin de mettre en évidence les régions où les besoins sont les plus importants.
- Faire correspondre les besoins aux spécificités des organismes présents et actifs dans chaque localité, par exemple, des organismes dont le mandat est de travailler avec certains groupes de population en particulier, ou avec des compétences, des spécialisations ou des capacités particulières.
- Présenter les résultats sous une forme visuelle pour aider à l'interprétation, par exemple des cartes.
- Dans les zones qui semblent « couvertes », veiller à ce que les organismes présents aient les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour répondre à l'ensemble des besoins prévus.

[Traduit de WASH Cluster Coordination Handbook, 2009]

4.8 Préparer la composante du secteur du Plan d'action humanitaire commun (CHAP)

Résultat escompté

La composante du secteur du CHAP est convenue entre les participants/partenaires du *cluster*, et les problématiques du secteur sont intégrées de manière appropriée dans la section traitant du contexte général et des conséquences humanitaires.

Qu'est ce qu'un «CHAP» ?

Le Plan d'action humanitaire commun (CHAP) est un plan stratégique de l'intervention humanitaire couvrant tous les secteurs. Il constitue le cœur de l'appel consolidé [voir 5.4], mais peut également servir de référence aux organismes qui décident de ne pas participer à ce type d'appel. Un CHAP comprend :

- une analyse du contexte et des conséquences humanitaires (besoins et risques humanitaires compte tenu des capacités et des faiblesses des différents groupes de population touchée);
- des scénarios – les meilleurs, les pires, et les plus probables;
- des priorités stratégiques et des déclarations claires en ce qui concerne les objectifs et les buts à long terme; et
- des plans hiérarchisés pour chaque secteur.

Principes directeurs

- ✓ Le CHAP est mis au point par l'HCT sous l'égide du HC. Les organismes qui ne font pas partie de l'IASC, comme les ONG nationales, peuvent aussi prendre part à l'élaboration du plan. D'autres parties prenantes de l'action humanitaire doivent également être consultées, en particulier le gouvernement hôte et les donateurs.

- ✓ Le CC contribue (au travers du dispositif de coordination intergroupée) à l'élaboration des éléments généraux intersectoriels²⁸, et oriente les participants/partenaires du *cluster* dans la préparation de la composante du secteur du CHAP.

Que faire; comment le faire

Contribuer à l'élaboration des éléments intersectoriels

- ☑ Veiller à ce que :
 - tous les problèmes actuels ou potentiels soient pris en compte de façon adéquate ;
 - les relations entre les secteurs soient clairement reconnues ; et
 - la situation et les faiblesses des différents sous-groupes de population soient prises en compte (selon le contexte, les sous-groupes peuvent être distingués selon l'ethnie, le handicap, le sexe, l'âge, le VIH/SIDA, etc.).

Élaborer une stratégie sectorielle

- ☑ Convenir d'une stratégie sectorielle résumée en deux pages. Le résumé provenant d'un rapport relatif au NAFT du secteur sécurité alimentaire/agriculture peut être utilisé ainsi que des informations tirées d'une autre analyse factuelle (basée sur des évidences) et des besoins inter-institutions [voir 4.4, 4.5].
- ☑ Inclure, si nécessaire, des projets permettant de soutenir des éléments cruciaux du système d'appui du secteur et de faciliter la coordination au sein du secteur, ainsi que des projets de livraison de fourniture et de prestation de services aussi bien pour des interventions de secours que de relèvement accéléré. Tous les projets doivent prendre en compte les questions transversales (âge, égalité entre les sexes, VIH, protection, etc.)

Sélectionner et hiérarchiser des projets à inclure dans le CHAP²⁹

- ☑ Organiser une réunion spéciale pour choisir et hiérarchiser les projets à inclure dans le CHAP et dans l'appel commun. Si le *cluster* est important,

²⁸ Les éléments intersectoriels incluent : (i) le contexte général et les conséquences humanitaires ;(ii) les priorités stratégiques de l'opération humanitaire dans son ensemble ; et (iii) les critères généraux de sélection et hiérarchisation des projets.

²⁹ D'après Guidance for CAP Project Selection and Prioritization, IASC, juin 2004.

constituer un groupe de travail technique composé des représentants de chaque catégorie de parties impliquées, par exemple le gouvernement, les grandes ONG internationales, les grandes ONG nationales, les petites ONG internationales, les petites ONG nationales, les autres institutions nationales et les donateurs. Élire un président et un co-président, l'un des deux au moins provenant d'une ONG ou de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge.

- ☑ Revoir les critères établis par l'HCT pour le choix et la hiérarchisation des projets en général et convenir des critères spécifiques à appliquer pour les projets du secteur sécurité alimentaire/agriculture.
- ☑ Demander aux organisations qui font partie du *cluster* de préparer un exposé d'une page pour chaque projet suivant les lignes directrices techniques de l'appel global (CAP) et de présenter ces exposés au président et au co-président. Souligner le fait que les projets doivent répondre à des besoins prioritaires et faciliter la mise en œuvre de la stratégie du secteur sécurité alimentaire/agriculture qui a été définie.
- ☑ Examiner les propositions lors de débats animés par le président et le co-président désignés. Renvoyer les propositions qui ne répondent pas aux critères établis aux organisations qui en sont les auteurs.
- ☑ Soumettre les propositions choisies au HC ou à OCHA.

Le président et le co-président doivent ensuite participer à une revue *inter-clusters* afin de veiller à la cohérence générale entre les propositions des différents secteurs. La décision finale incombe au HC qui est responsable devant le coordonnateur des secours d'urgence de l'assurance que les projets prévus dans l'appel soient conformes aux besoins humanitaires et aux priorités stratégiques généraux qui ont été définis.

Il faut également inclure dans ce document le support nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du *cluster* et permettre à l'organisme chef de file et au coordonnateur d'assumer leurs responsabilités. Des budgets seront peut-être nécessaires pour, par exemple, la gestion de l'information, les communications et les évaluations.

Contenu de la stratégie du *cluster* dans le cadre d'un appel commun (CAP) ou d'un Plan d'action humanitaire commun (CHAP)

Un Plan d'action humanitaire commun – section 3 de l'appel commun – doit normalement comporter

- ✓ les besoins et risques prioritaires du secteur;
- ✓ une stratégie du secteur correspondante ne comprenant pas plus de cinq objectifs pour le secteur et pas plus de cinq indicateurs importants du secteur (sécurité alimentaire/agriculture) pour mesurer la progression vers la réalisation de ces objectifs;
- ✓ une liste des organisations qui contribueront à la mise en œuvre de cette stratégie sectorielle et un plan ou un tableau faisant ressortir la complémentarité entre les différentes activités proposées;
- ✓ une explication succincte des modalités de contrôle de la mise en œuvre et de la réalisation des objectifs par le *cluster*; et
- ✓ les conséquences de la non application de la stratégie sectorielle.

La stratégie doit être fondée sur des bases évidentes factuelles et doit être clairement reliée à une ou plusieurs des priorités stratégiques humanitaires globales préalablement définies, et prévoir la participation des principales organisations intervenant dans le secteur.

Chaque projet doit être examiné et accepté par le *cluster* et soutenir la stratégie d'intervention sectorielle qui a été définie (voir encadré ci-dessous).

[D'après le *Guide technique pour les appels communs*, IASC, 2006]

Exemples de critères de sélection/hierarchisation des projets

- ✓ Stratégie : le projet s'adresse aux domaines prioritaires définis dans la stratégie sectorielle de réponse à la crise et il permettra d'atteindre des objectifs spécifiques convenus, par le biais d'activités stratégiques définies.
- ✓ Capacités d'organisation : l'organisation qui lance l'appel dispose des compétences techniques et des capacités opérationnelles dans le pays, ainsi que d'un mandat et des moyens lui permettant de mettre en œuvre le projet, ou bien elle peut mobiliser ces capacités opérationnelles selon les besoins.
- ✓ Population : le projet cible une ou plusieurs catégories vulnérables et prioritaires de la population identifiées par l'IASC ou par l'HCT.
- ✓ Zone géographique : le projet sera mis en œuvre dans une région considérée comme prioritaire pour l'action humanitaire en terme de sécurité alimentaire/agriculture.
- ✓ Durée : le projet peut avoir un impact mesurable pendant le laps de temps de l'appel (habituellement un an).
- ✓ Autres critères spécifiques au contexte : par exemple, l'égalité des sexes, projets mettant l'accent sur le VIH/sida (là où c'est un réel problème) et/ou aide le renforcement des capacités locales.

[D'après *Guidance on CAP Project Selection and Prioritisation*, IASC juin, 2004]

Outils et conseils

 www.humanitarianinfo.org/iasc/content/subsidi/swg_cap/cap.asp

4.9 Promouvoir le relèvement accéléré; faciliter la «transition»

Résultat escompté

Le relèvement est encouragé et facilité dès que possible. Les interventions prévoient une transition progressive de l'assistance humanitaire vers le relèvement et le développement à long terme, quand la situation le permet.

Principes directeurs

- ✓ Une planification stratégique de la réhabilitation et du relèvement à long terme est établie dès les premiers stades des interventions d'urgence afin d'assurer que, dans la mesure du possible, les actions entreprises à tous les stades de l'intervention d'urgence encourage la durabilité à long terme des moyens de subsistance et des ressources naturelles.
 - ✓ « Reconstruire en mieux », chaque fois que possible : les conditions et les structures qui maintenaient auparavant les populations dans la pauvreté ne doivent pas être reproduites
 - ✓ Les capacités locales, incluant la gestion des ressources et les moyens de conservations, sont protégées et renforcées, si nécessaire, dans tous les sous-secteurs.
 - ✓ Donner une priorité adéquate à la reprise de la production de l'élevage et de la pêche dans les zones où ils représentent des parts importantes du régime alimentaire et des moyens de subsistance des communautés touchées.
 - ✓ Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) peuvent être pris comme cible pour orienter les activités de relèvement après une crise prolongée.
-

Que faire; comment le faire

- Penser à long terme : être conscient que des décisions irréfléchies et des investissements réalisés durant les premières phases d'une crise peuvent

avoir des conséquences préjudiciables à long terme durant les phases de relèvement et de reconstruction.

- ☑ Protéger et renforcer les capacités locales dès le départ comme suggéré dans le paragraphe 3.4.
- ☑ Tout en garantissant des actions nécessaires directes pour sauver des vies et les moyens de subsistances, donner progressivement plus d'importance au relèvement en tenant compte des conditions socioéconomiques globales, des capacités institutionnelles du gouvernement et des acteurs non étatiques, de la nature de la crise, et des différences entre les zones géographiques.
- ☑ Collaborer au PDNA – habituellement menée par le gouvernement avec le support du PNUD, de la CE et de la BM – et à d'autres évaluations d'après crise menées par plusieurs organisations et axées sur le relèvement.
- ☑ Utiliser le CAP afin de mobiliser des ressources destinées à quelques premières activités de relèvement accéléré, en accord avec le HC et l'HCT, mais également étudier les possibilités de financer des activités de relèvement plus importantes par le biais des accords bilatéraux ou multilatéraux comme les Fonds fiduciaires multi donateurs (Multi Donor Trust Funds - MDTF) et inclure les activités prioritaires dans le Cadre de l'aide des Nations Unies aux pays (UN Country Assistance Framework).
- ☑ Accélérer le renforcement des capacités dans les organismes nationaux afin que ceux-ci, et les entreprises nationales, puissent mener la reconstruction des infrastructures et des services et de ce fait renforcer l'appropriation nationale du processus et des résultats.
- ☑ Identifier les entreprises et les organismes locaux qui fonctionnent bien et qui peuvent servir de modèle ou d'appui pour des installations ou des services fonctionnant mal.
- ☑ Lorsque la situation et les opérations d'assistance ce sont stabilisées, planifier, en collaboration avec les autorités nationales compétentes, un mécanisme de coordination à l'échelle nationale conduisant progressivement à une reprise en main de la coordination de l'assistance, en cours et à long terme, dans le secteur.

L'importance du support technique

« La présence de nombreux bateaux ayant été mal construits en Indonésie après le tsunami de 2004 indique clairement que des supports techniques et en formation devraient être incorporés dans les activités de réponses à la catastrophe dès le départ. De même, le soutien apporté aux éleveurs de poissons dans les zones touchées par les inondations au Bangladesh (1998) et au Viet Nam (2000) sous forme d'alevins, de crevettes post-larves et de stocks de géniteurs démontre que des intrants de mauvaises qualités et une assistance technique insuffisante limitent l'impact des interventions. »

« ... de nombreux pays touchés par le tsunami manquent de règlements régissant la construction des petits bateaux de pêche et n'ont pas la capacité de contrôler les bateaux et faire appliquer les règles existantes. Au Sri Lanka, la FAO a aidé le gouvernement à élaborer de nouveaux règlements concernant les bateaux en fibre de verre et, en Indonésie, des réglementations semblables ont été développées régissant les bateaux en bois. Il s'agit d'étapes importantes pour rendre les petits bateaux de pêche plus sûrs. »

[Traduit de *Disaster response and risk management in the Fisheries Sector*, FAO 2007]

Outils et conseils

-  *Beyond Relief: food security in protracted crises*, FAO & Practical Action Publishing 2008.
-  *Guidance note on Early Recovery*, Cluster Working Group on ER, 2008.
-  *Livestock emergency guidelines and standards*, LEGS project & Practical Action Publishing 2009.

4.10 Élaborer les plans de préparation à l'urgence

Résultat escompté

Les acteurs du secteur sont prêts à répondre à toutes nouvelles crises prévisibles qui pourraient surgir au cours des semaines et mois à venir.

Les plans de préparation à l'urgence dont il est question ici sont établis pendant la crise pour faire face à des événements («des contingences») qui pourraient compliquer la situation d'urgence déjà en acte.

Principes directeurs

- ✓ Les événements susceptibles d'avoir des conséquences sur la population ou sur les opérations d'assistance humanitaire en cours dans les mois à venir sont anticipés.
- ✓ Des plans de préparation à l'urgence sont établis pour faire face à d'éventuelles nouvelles menaces et afin de garantir autant que possible la continuité des services et de l'assistance humanitaire auprès des populations ciblées. Ces plans de préparation à l'urgence doivent être inclus comme annexes de la stratégie d'intervention du secteur [voir 4.5].
- ✓ Les participants/partenaires du *cluster* élaborent ensemble un plan de préparation à l'urgence et contribuent et soutiennent la planification d'urgence des autorités nationales compétentes.

Les événements (contingences) à anticiper sont, par exemple :

- les catastrophes secondaires : la réapparition du risque primaire ou l'apparition de phénomènes secondaires tels qu'une épidémie ou une saison de cyclones ;
- la dégradation de la situation sécuritaire, notamment la possibilité que la reprise d'un conflit puisse toucher certaines zones ou programmes, causer de nouveaux déplacements de population, ou perturber les corridors d'approvisionnement ; et
- la rupture des chaînes d'approvisionnement dans le pays due à la surcharge des services des provinces.

Les variations saisonnières du climat comme par exemple les saisons des pluies et les saisons sèches, et leurs effets habituels sur la mise en œuvre des programmes, les marchés et l'accès aux services de la part des populations ou aux populations de la part des programmes doivent aussi être prises en compte mais intégrées dans la stratégie d'intervention de base face à la crise. Les plans d'urgence doivent couvrir d'autres événements, plus exceptionnels.

Que faire; comment le faire

En collaboration avec le ministère compétent et les autres parties prenantes :

- ☑ identifier et hiérarchiser les contingences éventuelles qui, au cours des prochains mois, pourraient avoir un impact sur :
 - le secteur (la production de nourriture, le statut nutritionnel, etc.) ; et
 - l'action humanitaire en cours et les opérations d'assistance au relèvement accéléré dans le secteur.
- ☑ déterminer au sein du *cluster*, en coordination avec les autorités gouvernementales compétentes et les autres acteurs importants dans le domaine de la sécurité alimentaire/agriculture, comment ces nouveaux besoins dans le secteur seront affrontés et comment le support et les services opérationnels seront maintenus si/quand ces événements se produisent ;
- ☑ estimer quelles seraient les ressources – humaines, matérielles, financières – supplémentaires nécessaires pour faire face à cette nouvelle situation, déterminer comment ces ressources pourraient être mobilisées et où repositionner les stocks ;
- ☑ veiller au contrôle permanent des stocks d'urgence et à leur reconstitution, si nécessaire ;
- ☑ rédiger un plan de contingence conjoint du *cluster*/secteur qui (i) décrit le(s) scénario(s) anticipés ; (ii) spécifie les dispositions à prendre afin d'effectuer des évaluations et planifications conjointes immédiates ; (iii) présente la stratégie d'intervention, les actions et les ressources probablement nécessaires ; et (iv) définisse les rôles et responsabilités si/quand ces événements se produisent et les mesures à prendre immédiatement dans le cadre d'une préparation à l'urgence ;
- ☑ diffuser le plan auprès de toutes les parties prenantes et veiller à ce que tous les participants/partenaires du *cluster* prennent les mesures internes nécessaires afin d'assumer leur rôle et responsabilités si/quand ces événements se produisent. Élaborer, si nécessaire, des projets spécifiques

afin d'améliorer la préparation et tenter de mobiliser les ressources requises auprès des donateurs ; et

- ☑ revoir régulièrement : (i) la liste des problèmes et scénarios éventuels, et (ii) le plan de préparation à l'urgence. Les actualiser si nécessaire.
-

Outils et conseils

- 📖 *Inter-agency Contingency Planning guidelines*, IASC Working Group, 2008.
- 📖 IASC Cluster-Sector Leadership Training (2007) Tip Sheet - *Contingency Planning* - <http://onerresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Tip%20Sheet%202007%20Contingency%20Planning.ppt>

Chapitre 5

SENSIBILISATION ET MOBILISATION DES RESSOURCES

5.1 Sensibiliser et communiquer pour le secteur

Résultat escompté

Toutes les parties prenantes, y compris le gouvernement au plus haut niveau, l’HCT, et les donateurs potentiels connaissent la situation, les risques, les besoins et les opportunités qui existent dans le secteur. Les populations touchées connaissent également les risques et les mesures à prendre pour diminuer leur vulnérabilité et accélérer la reprise.

Principes directeurs

- ✓ Chaque message/argument de sensibilisation sert un objectif spécifique, est basé sur des données factuelles (preuves évidentes), et est adapté au contexte (y compris à la culture locale).
- ✓ Le plaidoyer se fait à la fois au travers de déclarations publiques (par exemple, lors des déclarations collectives du *cluster*) et de dialogues privés (par exemple, lors des discussions du CC avec des représentants du gouvernement et des donateurs).

Le plaidoyer c’est développer un argument convaincant pour atteindre un résultat spécifique [UNICEF]. C’est la promotion active d’une cause ou d’un principe [OMS].

Des arguments basés sur les « droits » peuvent être efficaces pour créer une volonté politique si celle-ci vient à manquer, spécialement si ces arguments sont adaptés au cadre culturel existant.

Le rôle d’OCHA dans la sensibilisation et la mobilisation des ressources

- Travailler avec les partenaires afin d’identifier les principaux *thèmes communs de sensibilisation*.
- Appuyer le HC dans l’élaboration et la *mise en place de stratégies de sensibilisation inter-organisations*.
- *Sensibiliser les donateurs* afin qu’ils financent les partenaires du *cluster* dans la réalisation des activités prioritaires.
- Informer les *clusters* et l’HCT à propos des *mécanismes de financements*.

Que faire; comment le faire

- ☑ Identifier les capacités et l'expertise en sensibilisation au sein du *cluster*. Établir un groupe de travail permanent en charge d'élaborer les stratégies appropriées en termes de sensibilisation et communications.
- ☑ Obtenir le support professionnel, si nécessaire, d'organismes ayant une expérience particulière.
- ☑ Identifier les principaux thèmes pour lesquels une sensibilisation et des communications communes à tout le *cluster* et des messages spécifiques sont requises. Élaborer des stratégies de sensibilisation afin que les messages parviennent aux décideurs importants.
- ☑ Présenter et mettre en évidence les besoins du secteur dans tous les forums et processus intersectoriels (y compris les réunions de l'HCT, les réunions avec les donateurs, etc.)
- ☑ Veiller à ce que les autres secteurs comprennent les problèmes spécifiques auxquels l'agriculture fait face dans le contexte local particulier, les possibilités de synergie et les risques encourus si la reprise de l'agriculture n'est pas assez prise en compte.
- ☑ Assurer la production et la large diffusion des bulletins du secteur et informer les médias sur des problèmes spécifiques [voir 3.7].
- ☑ Veiller à ce que le matériel de sensibilisation soit facilement compréhensible pour les personnes n'étant pas spécialistes de l'agriculture et prenne en compte le contexte culturel local. Expliquer clairement les concepts et être attentif et cohérent dans l'utilisation des termes.³⁰
- ☑ Participer activement à l'élaboration et l'exécution des stratégies multisectorielles de sensibilisation et communication

Outils et conseils

- 📖 *WASH Cluster Coordination Handbook*, Global WASH Cluster 2009, section 7.5.

³⁰ L'utilisation du mot « agriculture », à la fois pour englober tous les sous-secteurs (y compris la pêche, la sylviculture, etc.) et pour désigner uniquement les cultures, prête souvent à confusion chez les non-spécialistes !

5.2 Préparer les données du secteur pour un appel «éclair»

Résultat escompté

Les apports du secteur à un appel éclair sont convaincants et soumis dans les délais. Les préoccupations du secteur sont dûment prises en compte dans la définition globale intersectorielle des priorités et stratégies.

Qu'est ce qu'un appel «éclair» ?

L'appel *éclair* est un outil permettant de structurer une réponse humanitaire coordonnée pendant les trois à six premiers mois d'une situation d'urgence et de mobiliser les ressources nécessaires auprès des donateurs. Le HC déclenche un appel *éclair* en consultation avec l'ensemble des parties prenantes et définit le calendrier de préparation de celui-ci.

Normalement, le HC et l'HCT doivent préparer un projet dans les cinq à sept premiers jours après le déclenchement d'une crise. L'appel est ensuite publié par OCHA à Genève environ 48 heures plus tard. Habituellement, une révision du projet est prévue près d'un mois plus tard ; elle sera basée sur les informations supplémentaires disponibles et comprendra davantage de projets de relèvement accéléré. (L'appel *éclair* peut être transformé en appel global si une réponse inter-organisations est nécessaire au-delà de six mois.)

Principes directeurs

- ✓ L'organisme chef de file/le CC est responsable de la présentation au HC d'un plan de réponse initial pour le secteur qui est élaboré en collaboration avec les partenaires de la sécurité alimentaire/agriculture et en consultation avec les autorités gouvernementales compétentes.
- ✓ Le plan de réponse doit inclure une stratégie de réponse initiale, une déclaration sur les rôles et responsabilités, et décrit les projets spécifiques proposés – ceux-ci étant basés sur les informations disponibles, les premières estimations et les hypothèses les plus probables.
- ✓ Le plan de réponse initial est axé sur les besoins urgents vitaux ainsi que sur tous les projets de relèvement accéléré qui peuvent être identifiés, planifiés et mis en œuvre au cours des tous premiers mois.

L'appel éclair peut inclure des projets des agences des Nations Unies, des organisations internationales et des ONG. Il peut inclure des projets en

partenariat avec la Société nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge. Les ministères gouvernementaux ne peuvent pas demander directement des fonds dans le cadre d'un appel éclair, mais ils peuvent être partenaires dans le cadre de projets des Nations Unies ou des ONG.

Les appels et projets, y compris les besoins budgétaires, peuvent être mis à jour en ligne à tout moment par l'intermédiaire du Service de surveillance financière (financial tracking system - FTS) d'OCHA.

Que faire; comment le faire

L'organisme chef de file/le CC doit :

- rassembler l'ensemble des acteurs importants dans le secteur et favoriser un processus permettant :
 - d'analyser les informations provenant des évaluations et de définir une stratégie de réponse initiale [voir 4.5] ;
 - d'examiner soigneusement les projets proposés par les différentes organisations ; et
 - d'obtenir un consensus sur les projets à inclure dans l'appel, en veillant à ce qu'ils soient tous pertinents, prioritaires, coordonnés et réalisables ;
- organiser des consultations avec les autorités nationales compétentes et tenir les représentants locaux des donateurs informés ;
- rédiger le plan conformément au format requis pour le document d'appel ; et
- établir des liens avec les autres *clusters* afin de veiller à ce que les activités proposées soient complémentaires et répondent correctement aux problèmes intersectoriels prioritaires.

Normalement, l'avant-projet du secteur doit être soumis au HC dans les trois ou quatre jours suivant la décision de lancer un appel éclair ; les dates effectives seront précisées par le HC dans chaque cas.

Outils et conseils

 IASC - Revised Flash Appeal Guidance, draft Dec. 2008.

Version française <ochaonline.un.org/cap2005/GetBin.asp?DocID=1954 ->

5.3 Préparer les éléments du secteur pour les demandes de financement auprès du CERF

Résultat escompté

Les propositions pour le secteur sont convaincantes et soumises dans les délais permettant de les inclure dans les recommandations de financement du HC auprès du CERF.

Qu'est ce que le «CERF» ?

Le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF) est un fonds de secours établi par les Nations Unies pour permettre une assistance humanitaire plus rapide, fiable et équitable aux victimes de catastrophes naturelles et d'autres types d'urgence. Il vise à compléter – et non à remplacer – les appels éclairs et les appels globaux. Il se compose de deux volets de financement :

- *Réponse rapide* – le CERF peut fournir des fonds de démarrage permettant de lancer des opérations d'urgence.
- *Urgences sous-financées* – le CERF peut financer des projets vitaux dans le cadre d'une situation d'urgence prolongée et qui ne bénéficient pas d'un financement suffisant (projets prioritaires qui ne sont pas encore couverts par d'autres donateurs).

Principes directeurs

- ✓ Le Fonds est destiné à soutenir les interventions d'urgence de manière générale mais les ONG n'y ont pas directement accès. Seules les agences des Nations Unies peuvent présenter des demandes pour obtenir un financement CERF.
- ✓ L'organisme chef de file (ou une agence des Nations Unies si l'organisme chef de file n'est pas une agence des Nations Unies) élabore et présente une proposition incorporant les besoins en matière de financement des autres partenaires du *cluster* qui ne font pas partie des Nations Unies. L'organisme chef de file/l'agence des Nations Unies est alors chargé de veiller à ce que les fonds du CERF alloués aux projets des ONG soient transmis aux ONG concernées.

Que faire; comment le faire

- ☑ Établir une demande au CERF parallèlement à l'appel éclair [voir 5.2.]. L'appel fait office d'analyse contextuelle pour la demande auprès du CERF.
- ☑ Sélectionner à partir de l'appel éclair les projets les plus urgents pour lesquels aucune indication claire de financement n'a encore été reçue de la part des donateurs : les organisations concernées doivent préparer des résumés concis des projets selon le format requis par le CERF.
- ☑ Présenter la proposition relative au secteur au HC pour qu'elle soit incluse dans la demande globale présentée au CERF. Il doit être démontré de façon convaincante pourquoi chaque projet agricole proposé est une priorité (pour éviter de manquer la saison des plantations, par exemple).

Outils et conseils

📖 *CERF application format*

📖 *IASC - CERF Live-Saving Criteria and Sectoral Activities Guidelines* <http://ochaonline.un.org/Default.aspx?alias=ochaonline.un.org/cerf>

Activités «de sauvetage» dans les secteurs de l'agriculture, l'alimentation et la nutrition qui peuvent être considérées dans le cadre des financements CERF

Reproduit de *Critères CERF du sauvetage et des activités sectorielles*, OCHA, août 2007. Pour les mises à jour, consulter <http://ochaonline.un.org/Funding Finance/CERF/tabid/1109/Default.aspx>

Activités	Conditions
<p>Agriculture</p> <p><i>Critères : les activités agricoles qui ont un impact direct et immédiat sur le rétablissement et la protection de la disponibilité de l'alimentation et les moyens de subsistance des personnes affectées par une situation d'urgence.</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture d'intrants tels que les graines, l'engrais et les outils dans les contextes d'urgence pour rétablir la sécurité alimentaire et la capacité de production. 	<p>Interventions critiques en terme de temps pour restaurer les moyens de subsistance et la disponibilité alimentaire.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Survie des animaux producteurs (vaccination d'urgence, repeuplement initial, décharge du nombre d'animaux, eau et aliments supplémentaires pour le bétail). 	<p>S'applique aux cas où l'élevage est une source principale de subsistance, en particulier dans les communautés de pasteurs et pour les femmes et quand le bétail est essentiel à la nutrition, au transport, au labourage et au carburant.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Intrants initiaux pour le contrôle transfrontalier des maladies et des organismes nuisibles aux cultures (par exemple, les criquets). 	<p>Interventions prioritaires (sous la pression des délais) pour prévenir les catastrophes et rétablir les moyens de subsistance après l'évaluation des dommages.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux inondations et aux sécheresses (par exemple, digues d'urgence, interventions ponctuelles dans l'infrastructure agricole, intrants d'urgence). 	<p>Interventions prioritaires (sous la pression des délais) pour protéger ou garantir la sécurité alimentaire.</p>
<p>Aide alimentaire <i>Critères: Fourniture du minimum des besoins alimentaires aux personnes affectées par les situations d'urgence.</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Distribution générale d'aliments et distribution ciblée aux groupes les plus vulnérables (carences de compléments). 	<p>Pour les urgences sous-financées, le CERF contribuera uniquement en cas de rupture de la filière alimentaire en situation d'urgence grave et sa contribution sera basée sur une analyse des financements/statut financier.</p>
<p>Nutrition</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Alimentation du nourrisson en situations d'urgence 	<p>Dans les camps réfugiés ou en cas de personnes déplacées internes, garantir l'existence d'espaces isolés pour l'allaitement maternel, fourniture d'aliments complémentaires si nécessaire, distributions ciblées de substitut au lait maternel et formation à la préparation et utilisation de ce substitut.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de personnes en situation de malnutrition aiguë sévère ou modérée. 	<p>Requiert la participation des communautés et l'établissement de centres de nutrition.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Suppléments en micronutriments et vitamines. 	

5.4 Préparer, suivre et réviser un appel commun

Résultat escompté

Les éléments du secteur pour un appel commun sont convaincants et soumis dans les délais requis pour être inclus à l'appel. Les problématiques du secteur sont dûment prises en compte dans la définition globale intersectorielle des priorités et stratégies. Les examens de mi- année permettent de mesurer efficacement les progrès réalisés et réorientent les stratégies, si/quant nécessaire.

Qu'est ce qu'un «appel commun» ?

L'appel commun est plus qu'un document permettant de lever des fonds. Il est aussi destiné à être un instrument de planification, de coordination, de mise en œuvre et de contrôle des activités humanitaires en réponse à une urgence majeure ou complexe ou à une catastrophe naturelle. Un appel commun est élaboré lorsque le coordonnateur des secours d'urgence et le Comité inter-organisations décident, en consultation avec le HC et l'Équipe de l'IASC dans le pays, qu'une approche commune est nécessaire pour mobiliser les ressources.

Un appel commun est élaboré entre les organisations sur le terrain, sous la direction du HC. Habituellement, le processus prend environ un mois.

Principes directeurs

Pour un *appel commun*, l'organisme chef de file, le CC et les partenaires du *Cluster Sécurité alimentaire/Agriculture* :

- ✓ contribuent à l'élaboration des priorités intersectorielles et de la stratégie d'intervention globale (présentées par le HC et OCHA) ;
- ✓ préparent la section ayant trait à la sécurité alimentaire/agriculture du (CHAP et proposent un ensemble cohérent de projets correspondant aux priorités et stratégies convenues ; et
- ✓ assurent le suivi des contributions ayant trait à la composante sécurité alimentaire/agriculture de l'appel et conduisent l'examen de milieu d'année.

Un *examen de mi-année* :

- ✓ *mesure* les progrès effectués dans la réalisation des buts et objectifs du CHAP et transmet les conclusions aux parties prenantes ;
- ✓ *détermine* si la stratégie convenue a ou non l'impact désiré et, si nécessaire, *modifie* la stratégie pour l'adapter aux nouvelles conditions ;
- ✓ *met à jour* le portefeuille de projets ;
- ✓ *répertorie* les activités de réponse humanitaire et les projets ; et
- ✓ *analyse* le financement et, sur cette base, *sensibilise* les donateurs potentiels afin d'obtenir leur support.

Que faire; comment le faire (i) *préparer un appel commun*

- ☑ Convoquer une réunion de planification du *cluster* – ou constituer un groupe de travail chargé de la planification – afin d'élaborer des propositions spécifiques. La réunion/le *cluster* doit être coprésidé par une agence des Nations Unies et une ONG.
- ☑ Élaborer la section du secteur pour le CHAP comme décrit au paragraphe 4.8.
- ☑ Convenir de critères clairs afin de sélectionner les projets qui seront inclus dans l'appel. Veiller à ce que ces critères comprennent un soutien technique au relèvement accéléré et durable et une transition de la dépendance à l'assistance vers l'autonomie.
- ☑ Les organisations participant à l'appel élaborent *des fiches de projet* d'une page conformément aux directives techniques du CAP et les présentent au président et au coprésident de la réunion/du groupe de planification. (Les projets doivent porter sur les priorités convenues et contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques de la stratégie de réponse à la crise en matière de sécurité alimentaire/agriculture).
- ☑ Convenir des projets à inclure dans l'appel commun en se basant sur les critères préalablement définis.
- ☑ Établir des liens avec d'autres *clusters* afin de veiller à ce que les activités soient complémentaires et répondent de façon adéquate aux problèmes prioritaires intersectoriels.

Que faire; comment les faire (ii) contrôler les contributions à un appel

- ☑ Utiliser la base de données du Service de surveillance financière pour contrôler (suivre) les contributions correspondant à la composante « sécurité alimentaire/agriculture » de l'appel.

Le Service de surveillance financière est une base de données mondiale, fonctionnant en ligne et en temps réel, des besoins et contributions en matière de financement humanitaire. Il fournit une série de tableaux analytiques indiquant les flux de l'aide humanitaire vers des crises spécifiques et permet aux utilisateurs de produire des tableaux personnalisés à la demande.

Que faire; comment le faire (iii) mener un examen de mi-année

- ☑ Revoir la section sécurité alimentaire/agriculture du CHAP à la lumière des informations mises à jour provenant des évaluations et du suivi, et proposer des ajustements si nécessaire.
- ☑ Revoir l'ensemble des projets proposés dans le cadre du CAP et vérifier que chacun d'entre eux reste pertinent (n'est pas devenu superflu), réalisable, et repris dans le budget. Les projets qui ne satisfont pas ces conditions doivent être supprimés, ou révisés par l'Organisation les ayant proposés.
- ☑ Établir des priorités parmi les projets restants non financés ou sous-financés selon un système à au moins deux niveaux (projets de première et de moyenne priorité).
- ☑ Veiller à ce que toutes les propositions et projets pertinents soient pris en compte (y compris les projets/propositions pertinent(e)s des ONG bien qu'ils/elles n'apparaissent pas dans le document d'appel original).³¹

Chaque organisation doit permettre rapidement à son propre siège d'examiner les nouveaux projets ou les projets révisés au cours de l'examen de mi-année, afin d'éviter les erreurs d'interprétation et les changements de dernière minute.

³¹ Les projets déjà financés mais qui ne sont pas comptabilisés dans le CAP doivent être pris en compte dans le cadre de l'examen de mi-année (pour autant qu'ils soient conformes au CHAP), afin d'évaluer exactement les financements par rapport aux besoins.

Outils et conseils

Préparer un appel commun

- 📖 IASC - *UN CAP Appeal Guidance* - English version - <http://ochaonline.un.org/FundingFinance/ConsolidatedAppealsProcess/tabid/1106/Default.aspx>.
French version - <http://ochaonline.un.org/cap2005/DocView.asp?DocID=1396>
- 📖 IASC WG - *Guidance for CAP Project Selection and Prioritization*, June 2004.

Suivi des contributions

- 📖 UN - UN Agency Field Office and the Financial Tracking Service (FTS) [http://ocha.unog.ch/fts/exception-docs/AboutFTS/guidesheets/FTS & UN agency Field Office guide.pdf](http://ocha.unog.ch/fts/exception-docs/AboutFTS/guidesheets/FTS_%20UN_agency_Field_Office_guide.pdf)

Mener un examen de mi- année

- 📖 OCHA - Humanitarian Appeal - Guidelines for Mid-Year Review 2008 - <http://ochaonline.un.org/humanitarianappeal/webpage.asp?MenuID=9198&Page=1481>

5.5 Travailler avec les donateurs

Résultat escompté

Les donateurs actuels et potentiels connaissent la situation et les besoins du secteur. Ils comprennent les avantages à soutenir le secteur et les risques encourus si le support est insuffisant.

Principes directeurs

- ✓ Les donateurs sont régulièrement informés de la situation et des besoins dans le secteur y compris de l'importance de favoriser le relèvement accéléré de l'agriculture et des autres activités de subsistance ainsi que des systèmes d'appui du secteur.
 - ✓ L'organisme chef de file et le CC rencontrent régulièrement les donateurs (individuellement ou collectivement) afin d'expliquer à ces derniers la situation et les besoins du secteur/*cluster* dans son ensemble.
-

Que faire; comment le faire

La FAO ou l'organisme chef de file et le CC doivent, au nom du *cluster* et du secteur dans son ensemble :

- ☑ prendre l'initiative d'établir le contact avec les représentants locaux des donateurs, les fondations et les donateurs potentiels du secteur privé représentés dans le pays afin d'expliquer les priorités du secteur et les besoins en ressources. Identifier leurs intérêts particuliers et les tenir régulièrement informés de l'évolution de la situation et des besoins ;
- ☑ veiller à ce que les donateurs comprennent l'importance, et les possibilités, de promouvoir le relèvement accéléré du secteur agricole et la reprise des autres activités de subsistance – la nécessité de mettre en place une approche à deux volets pour favoriser l'autonomie et réduire la période de dépendance vis à vis des distributions de nourriture et autres formes de distribution d'urgence ;
- ☑ préparer des dossiers d'information afin de supporter la mobilisation des ressources pour le secteur/*cluster* comme un tout et se concentrer sur les lacunes prioritaires ;

- ☑ encourager les donateurs potentiels à participer aux réunions et aux séances de coordination du *cluster* ;
- ☑ inviter les donateurs à se joindre aux missions d'évaluation (comme observateurs) et aux visites sur les lieux des projets. Supporter les missions d'enquête conjointes effectuées par les donateurs ;
- ☑ préparer des documents et des exposés d'information concis et adaptés aux donateurs comprenant des graphiques clairs. Préparer et fournir du matériel et des présentations techniques détaillés uniquement lorsqu'un donateur particulier le demande ;
- ☑ établir des liens entre des donateurs potentiels et des partenaires spécifiques du *cluster*, lorsque cela se justifie ;
- ☑ mettre en place un système d'enregistrements des contacts avec les donateurs (propositions présentées, intérêt manifesté, etc.) ; et
- ☑ alerter le HC et les sièges des agences chef de file de toutes lacunes importantes qui nécessitent des actions immédiates.

Idéalement, la planification conjointe et la mise en œuvre coordonnée des activités convenues doivent être suivies d'un **compte rendu conjoint des activités à l'intention des donateurs** – un rapport descriptif commun qui sera présenté à l'ensemble des donateurs et des rapports financiers distincts de chaque organisation pour chaque donateur. La FAO/l'organisme chef de file et le CC doivent proposer de procéder ainsi aux partenaires du *cluster* et aux donateurs et, lorsque cela est accepté, de prendre la direction de la préparation du rapport descriptif global basé sur la stratégie et les résultats escomptés présentés lors d'un appel éclair ou d'un appel global.

Accéder à des fonds provenant d'autres sources (non traditionnelles)

Dans certaines circonstances, les fonds destinés aux activités humanitaires et/ou au relèvement accéléré peuvent être obtenus auprès :

- des Fonds humanitaires communs (établis pour des pays spécifiques) ;
- des Fonds fiduciaires donateurs multiples ;
- des Fonds pour la paix et la stabilité des communautés.

Pour les activités de relèvement, le financement peut être obtenu par l'intermédiaire du mécanisme du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UN Development Assistance Framework - UNDAF). Des

fonds peuvent également être recherchés auprès de fondations ou du secteur privé.

Partager les ressources

Lorsque des ressources « mises en commun » sont disponibles pour les interventions dans le secteur :

- ☑ convenir au sein du *cluster* – dans le cadre d’une réunion sectorielle – des critères de sélection des activités de projet dans des domaines prioritaires et de l’attribution des ressources aux différentes organisations ;
- ☑ inviter les organisations à présenter des propositions (par exemple en utilisant le format de demande auprès du CERF) conformément aux critères convenus ;
- ☑ constituer un groupe chargé de l’évaluation des projets comprenant des représentants de chacun des principaux groupes de parties prenantes (par exemple gouvernement, principales ONG internationales, principales ONG nationales, petites ONG internationales, petites ONG nationales, autres institutions nationales et donateurs) afin de revoir les propositions et de sélectionner les projets à financer³² ; et
- ☑ veiller à ce que les procédures de transfert des fonds (provenant du CERF, par exemple) vers les organisations soient claires et comprises par toutes les parties concernées.

Outils et conseils

- 📖 Centre in International Cooperation New York University, in collaboration with The Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute - *Common Funds for Humanitarian Action in Sudan and the Democratic Republic of Congo: Monitoring and Evaluation Study*, Draft 1, November 2006.
- 📖 Development Initiatives, *Review of Trust Fund Mechanisms for Transition Financing*, Phase 2 Report, 28 April 2006.
- 📖 UNDP - Memorandum of Understanding regarding *Operational Aspects of the Peace building Funds*.
- 📖 UNDP - Multi-donors Trust Fund (MDTF).

³² Le même groupe d’évaluation peut aussi trier et sélectionner les propositions qui seront incluses dans un appel éclair ou un CAP, ainsi que les demandes de subvention auprès du CERF.

Chapitre 6

LE SUIVI ET L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

6.1 Assurer le suivi des performances du *cluster*

Résultat escompté

La performance du *cluster* est garantie et renforcée par un contrôle régulier.

Principes directeurs

- ✓ Les participants/partenaires du *cluster* assurent collectivement le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de réponse du secteur dans son ensemble et garantissent l'évaluation des interventions de l'ensemble du *cluster*. Le suivi et l'évaluation font partie intégrante de la stratégie de réponse.
 - ✓ Lorsque l'approche *cluster* est pleinement mise en œuvre, le *cluster* peut également organiser des suivis et des évaluations conjointes des projets individuels.
 - ✓ Le suivi doit être assuré dès les premiers stades de l'intervention et se concentrer sur quelques indicateurs clés. Le système de contrôle peut être amélioré et développé par la suite. L'activité de suivi ne doit pas être retardée par l'attente de l'élaboration d'un système de surveillance sophistiqué. Prendre soin de ne pas collecter plus de données de ce qui est effectivement nécessaire.
 - ✓ Les activités de suivi et des évaluations sont différenciées selon les sexes et les cultures et tiennent compte des autres questions transversales pertinentes au niveau local.
 - ✓ Les activités de suivi et les évaluations sont, autant que possible, participatives. Plus les activités de suivi et d'évaluation sont participatives, plus elles représentent la situation réelle et les opinions des parties prenantes du secteur y compris les communautés locales.
-

Que faire; comment le faire

- Convenir des critères de mesure de la performance du *cluster*.

- ☑ Organiser les examens de mi-année selon le calendrier prévu [voir 5.4] et des évaluations intermédiaires si cela est jugé utile par les partenaires du *cluster*.³³
 - encourager tous les participants/partenaires du *cluster* à y participer ; et
 - examiner non seulement les progrès accomplis pour certains types d'activités mais également déterminer si le *cluster* a atteint ses objectifs en termes de partenariat, de normes et de lacunes à combler, et si l'évolution des besoins est suffisamment prise en compte.
- ☑ Envisager d'organiser une évaluation en temps réel dès les premiers stades de l'intervention ou, mieux, participer à une évaluation en temps réel intersectorielle coordonnée par le HCR et OCHA.
- ☑ Veiller à ce que toutes les activités de suivi et évaluation, soient différenciées selon les sexes et tiennent compte des autres questions transversales pertinentes au niveau local.

Quelques questions abordées lors du suivi et des évaluations

- Quelles sont les activités en cours et quels sont les progrès réalisés ?
- En quelle proportion les ressources sont-elles utilisées et comment les moyens sont-ils convertis en progrès réalisés dans la mise en œuvre (résultats) ? Quelles ont été les dépenses réalisées par rapport au budget ? [rendement]
- Les résultats escomptés ont-ils été atteints (par exemple, mise à jour trimestrielle) ? [efficacité]
- Dans quelle mesure ces résultats contribuent-ils à atteindre les objectifs de la stratégie en matière de sécurité alimentaire/agriculture (par exemple, analyse semestrielle) ?
- Quels changements se sont-ils produits dans le contexte général ? Les hypothèses de départ restent-elles valables ?
- Les interventions ont-elles été suffisamment affinées et adaptées compte tenu des nouvelles informations disponibles ? [réactivité]
- Comment le *cluster* lui-même a-t-il fonctionné ? Quelle a été la qualité des relations entre les partenaires ?
- La collaboration avec les autres *clusters* a-t-elle été efficace ?

[Du *Manuel Gestion du cycle de projet*, juin 2005, Commission européenne, ECHO]

³³ Les examens semestriels de l'appel global représentent des exercices importants mais, dans certains cas, des examens intermédiaires, tous les deux ou trois mois, peuvent être réalisés.

Outils et conseils

-  IASC - Guidelines CAP Mid-Year Review.
-  Le Projet Sphère. Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors des catastrophes, édition révisé 2004. Genève, 2004.
<http://www.sphereproject.org/index.htm>

6.2 Tirer les enseignements de l'expérience et partager les bonnes pratiques

Résultat escompté

Les participants/partenaires du *cluster* – et, dans la mesure du possible, le gouvernement – échangent les expériences et en intègrent les enseignements pour les activités futures.

Principes directeurs

- ✓ Des évaluations et des exercices de synthèse des enseignements tirés des expériences passées sont organisés – généralement séparément – aux moments opportuns, lorsqu'il est possible de générer des informations précises, fiables et utiles :
 - ils peuvent être organisés au niveau national ou dans des zones opérationnelles particulières ;
 - ils doivent identifier les problèmes critiques en matière de sécurité alimentaire/agriculture et affiner les stratégies pour y remédier ; les lacunes doivent être recensées afin que des mesures soient prises pour les combler ; et
 - les résultats obtenus doivent conduire à l'élaboration de recommandations politiques, opérationnelles et techniques.
- ✓ Une évaluation en temps réel peut être utile durant les premières phases d'une opération humanitaire de grande ampleur. L'objectif sera de contribuer à garantir les meilleurs résultats possibles auprès des populations touchées en identifiant – et en proposant des solutions à – tous les problèmes de coordination, de planification et de gestion de l'intervention et d'en garantir la transparence.
- ✓ Pour toute crise majeure, un dernier exercice de synthèse des enseignements tirés de l'expérience doit être réalisé au plus tard un mois après la fin des opérations humanitaires. Celui-ci est inclus dans le plan de travail et le budget de coordination du *cluster* et aborde à la fois les aspects liés aux programmes et aux opérations.
- ✓ La finalité de chaque évaluation ou synthèse des enseignements tirés de l'expérience est clairement définie, les termes de références sont établis avec soin – voir encadré ci-dessous – et un budget adéquat est établi.

- ✓ Tous les acteurs importants du secteur sécurité alimentaire/agriculture sont impliqués dans la planification de l'exercice et en définissent les termes de références. (Un facteur essentiel du succès d'une évaluation de programme sectoriel est la participation de tous les partenaires du secteur, y compris le gouvernement, dans la planification de cette évaluation afin que tous en reconnaissent les résultats. Une évaluation de programme sectoriel est beaucoup plus complexe que l'évaluation d'une intervention indépendante!).
- ✓ Un responsable de l'évaluation est désigné pour chaque évaluation ou synthèse des enseignements tirés de l'expérience. Il/elle doit être en mesure de consacrer suffisamment de temps à la gestion du processus.
- ✓ Les équipes d'évaluation doivent réunir un ensemble de compétences et d'expériences pertinentes, et respecter l'équilibre hommes-femmes.
- ✓ Les rapports, résultats et recommandations sont rapidement diffusés à toutes les parties concernées et portés à l'attention des responsables qui ont besoin d'être informés pour prendre des mesures.
- ✓ Un plan d'action est élaboré afin de suivre les recommandations. Ce plan établit clairement les responsabilités en matière de suivi des actions ; sa mise en œuvre est contrôlée.

Que faire; comment le faire

Travailler avec les autorités nationales compétentes et d'autres acteurs importants du secteur, selon le cas, dans le but de :

- ☑ identifier le moment approprié pour effectuer une évaluation ou une synthèse des enseignements tirés, et obtenir l'appui à la proposition de la part des principales parties prenantes ;
- ☑ organiser un processus de consultation afin de : (i) identifier à la fois les sujets (domaines généraux qui doivent être explorés) et les questions spécifiques qui nécessitent une réponse ; et (ii) définir les termes de références et un plan de travail ; et
- ☑ veiller à désigner un/e responsable de l'évaluation et lui apporter le soutien nécessaire.

Élaborer les termes de références des personnes chargées de l'évaluation ou de la synthèse des enseignements tirés de l'expérience

Quelque soit la nature de l'exercice, des termes de références bien définis sont importants. Ceux-ci doivent concerner directement les décisions à prendre par les utilisateurs visés. Le temps et les efforts consacrés à établir de bons termes de références seront payants en termes de qualité, de pertinence et d'utilité.

- ✓ Les termes de références doivent énoncer les objectifs (la finalité) de l'exercice, la méthodologie utilisée, les différentes étapes à suivre ainsi que les rôles et responsabilités incombant à toutes les parties concernées.
- ✓ Limiter les questions aux points les plus importants et à celles auxquelles on peut raisonnablement répondre dans les circonstances du moment; les classer par ordre de priorité.
- ⊗ Ne pas surcharger les termes de références! La surcharge est un problème fréquent lorsque plusieurs personnes ajoutent leurs propres questions, en particulier lors d'évaluations conjointes entre plusieurs organisations. Ceci nécessite la hiérarchisation entre les différents besoins des possibles utilisateurs ou parties prenantes.
- ⊗ Faire preuve de prudence lorsqu'une même évaluation a à la fois pour objectifs de rendre des comptes et d'effectuer une synthèse des enseignements tirés de l'expérience – les enjeux et les utilisateurs visés sont différents et il peut en résulter une ambiguïté en termes de priorités et d'approche.

Les termes de références sont aussi importants pour les équipes internes d'évaluation que pour les équipes externes, même si ces dernières peuvent demander plus de détails sur le contexte général ainsi que sur les publics visés et l'usage qui sera fait de l'évaluation. Les termes de références peuvent avoir besoin d'être traduits pour un usage dans le pays. Pour une évaluation à l'échelle du secteur, les termes de références doivent être concordés entre toutes les parties prenantes. Les méthodologies et outils utilisés peuvent avoir besoin d'être adaptés/développés et mis à l'essai au cours d'une phase initiale de conception.

Rôle du responsable de l'évaluation

Le responsable de l'évaluation fait partie de l'équipe d'évaluation tout en ayant un rôle et une optique spéciale. Il/elle doit notamment :

- ✓ *Assurer la préparation financière et logistique* : une budgétisation méticuleuse et une préparation logistique rigoureuse sont essentielles – ne pas sous-estimer le coût, le temps et les ressources nécessaires à une évaluation, en particulier pour le volet «travail de terrain».
- ✓ *Accorder suffisamment de temps à l'évaluation*, être systématique (dans la planification et la supervision), être sensible (aux besoins de l'équipe et des autres personnes impliquées) et être axé sur les solutions (anticiper et trouver rapidement des solutions aux problèmes qui se poseront inévitablement).

- ✓ *Veiller à prévoir des délais suffisants* pour établir le niveau d'interaction approprié et assurer un retour continu de l'information entre l'équipe d'évaluation, le responsable de l'évaluation, le personnel opérationnel et les autres parties prenantes.
- ✓ *Assurer le suivi* : les rapports/résultats et recommandations sont rapidement diffusés à toutes les parties concernées et portés à l'attention des responsables qui en ont besoin pour pouvoir prendre des mesures.

Outils et conseils

- 📖 ALNAP 2006 - *Evaluating humanitarian action using the OEDC-DAC criteria*, T Beck: see http://www.alnap.org/publications/eha_dac/index.htm
- 📖 IASC - *Proposal of a Pilot Initiative to test Inter-Agency Real-Time Evaluation*.
- 📖 Report of the real-time evaluation of response to the Nargis cyclone disaster in Myanmar, expected late 2008.

ANNEXES

**Documents clés du Comité permanent Inter-organisations
concernant l'approche cluster**

Autres documents d'orientation concernant les clusters

**Lignes directrices largement utilisées ou recommandées et outils
d'évaluation et de planification**

Principaux documents d'orientation pour le secteur ou les sous-secteurs

ANNEXE A

Glossaire

Adapté et traduit de The Health and WASH Cluster guides et FAO/WFP Joint CFSAM Guidelines.

Accessibilité alimentaire	Capacité des ménages à se procurer régulièrement des quantités suffisantes de nourriture en les produisant, en puisant dans leurs propres stocks en les achetant ou en ayant recours au troc, aux dons, à des emprunts ou à l'aide alimentaire.
Consommation alimentaire	La quantité et la qualité (type de) nourriture que les ménages et les personnes consomment. Elle est fonction de l'accessibilité et de l'utilisation qui est faite des aliments au sein du ménage et est influencée par les normes sociales au sein de la communauté.
Disponibilité alimentaire	La quantité de nourriture physiquement présente dans un pays ou une région issue de la production intérieure sous toutes ses formes, des réserves, des importations commerciales et de l'aide alimentaire.
Insécurité alimentaire	<p>Situation dans laquelle les personnes n'ont pas accès à une quantité suffisante de nourriture saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques pour assurer une croissance et un développement normal et mener une vie saine et active.</p> <p>Les personnes (ménages) n'ayant pas un accès garanti à une quantité suffisante de nourriture tout au long de l'année sont dites d'être en « insécurité alimentaire ».</p> <p>L'insécurité alimentaire peut être causée par le manque de disponibilité de nourriture, un pouvoir d'achat insuffisant, une mauvaise répartition ou une utilisation inadéquate de la nourriture par les ménages. L'insécurité alimentaire peut être chronique, saisonnière ou transitoire.</p>
Insécurité alimentaire chronique	Incapacité à long terme ou persistante de satisfaire les besoins nutritionnels.
Insécurité alimentaire transitoire	Une incapacité à court terme ou temporaire des ménages de satisfaire leurs besoins alimentaires minimaux, sans pour autant que leurs chances de récupération soient compromises.

<p>Sécurité alimentaire</p>	<p>La sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active (Sommet mondial de l'alimentation, paragraphe 1, 1996).</p> <p><i>La sécurité alimentaire des ménages</i> est l'application de ce concept au niveau des ménages. Les personnes (ménages) ayant un accès garanti à une quantité suffisante de nourriture tout au long de l'année sont dites d'être en « sécurité alimentaire ».</p>
<p>Utilisation des produits alimentaires</p>	<p>L'utilisation des produit alimentaires se réfère à : (i) la façon dont les ménages préparent les produits alimentaires auxquels ils ont accès et les répartissent ; et (b) la capacité des personnes d'assimiler et de métaboliser les aliments – efficacité de la transformation des aliments par l'organisme.</p>
<p>Analyse</p>	<p>Opération intellectuelle consistant à décomposer un tout en ses éléments et à en établir les relations – Examen qui tente d'expliquer une situation ... [Le Petit Robert]</p> <p>L'examen détaillé, méthodologique des éléments constitutifs, de la structure et des relations. [« Analysis » Adapté et traduit de Oxford English Dictionary]</p>
<p>Coordination</p>	<p>Agencement logique des parties d'un tout en vue d'obtenir un résultat. [Le Petit Robert]</p> <p>Un processus (ensemble d'activités) qui rassemble différents éléments dans une relation harmonieuse ou efficace. [« Management » Traduit de Oxford English Dictionary]</p> <p>Dans le contexte de l'action humanitaire, il s'agit de faire travailler en partenariat toutes les organisations participantes pour harmoniser les efforts et utiliser efficacement les ressources disponibles selon des objectifs, des priorités et des stratégies préalablement convenus, pour le bien des populations touchées.</p>
<p>Efficacité</p>	<p>Indique dans quelle mesure les résultats escomptés d'une intervention (ses objectifs précis) ont été atteints.</p>

Équipe de pays à vocation humanitaire (HCT)	Présidée par le coordonnateur résident ou le coordonnateur de l'assistance humanitaire, l'équipe de pays à vocation humanitaire est normalement composée de représentants de l'ONU et d'autres organisations internationales membres de l'IASC et présentes dans le pays, ainsi que d'un nombre équivalent de représentants d'ONG (nationales et internationales) choisies pour leur représentativité de l'ensemble des ONG. [Elle représente l'équivalent de l'IASC au niveau national].
Enquête par sondage	Méthode structurée et statistiquement analysable et comparable de collecte d'informations concernant une question spécifique. Cette méthode fournit une vision instantanée de la situation et des points de vue des personnes interrogés au moment où les données sont recueillies.
Évaluation	Examen systématique et impartial (de l'action humanitaire) destiné à tirer des enseignements pour améliorer les politiques et la pratique et renforcer la transparence. [Réseau d'apprentissage actif pour la transparence et la performance de l'action humanitaire - Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action - ALNAP] Une évaluation répond aux questions: avons-nous atteint l'objectif que nous nous étions fixé ? Sinon, pourquoi et que faudrait-il changer ? [Tear Fund]
Évaluation des besoins	Processus structuré de recueil et d'analyse de données destiné à mesurer les conséquences de la crise et à comprendre la situation et toute menace qui s'y rapporte, afin de déterminer s'il faut mener une action et, si tel est le cas, quelle est la nature de celle-ci. L'évaluation est limitée dans le temps et débouche sur l'établissement d'un rapport et de recommandations pour faciliter la prise de décisions à un moment donné.
Gestion de l'information	Processus consistant à recevoir et à stocker les données afin de pouvoir y accéder rapidement si nécessaire, ainsi qu'à les compiler et les analyser systématiquement pour produire des informations à des fins d'alerte rapide, de planification des programmes, de gestion, d'évaluation et de sensibilisation.
Cluster	Groupe d'organismes, d'organisations et/ou d'institutions qui œuvrent en faveur d'objectifs communs – pour répondre à des besoins dans un secteur précis.

Approche cluster	<i>L'approche de responsabilité sectorielle</i> est une manière d'organiser la coordination et la coopération entre les acteurs humanitaires afin d'établir un système clair de direction et de responsabilité, de faciliter la planification et la hiérarchisation, de renforcer les partenariats, et de renforcer les capacités d'intervention.
Organisme chef de file	Un organisme ou une organisation qui s'engage formellement, au sein de la communauté humanitaire internationale, à assumer un rôle de direction dans un secteur ou domaine d'activités donné, à garantir le caractère approprié des mesures prises ainsi que des standards élevés en terme de prévisibilité, responsabilité et partenariat.
Impact	Effet sur la population touchée (par exemple, la baisse de l'incidence de la rougeole) [Guidelines for CAP Mid-year Review].
Malnutrition	Un état pathologique résultant d'une consommation trop faible (ou trop élevée) de nutriments essentiels.
Moyens de subsistance	Les <i>moyens de subsistance</i> se composent des capacités, des biens (y compris les moyens matériels et sociaux) et des activités nécessaires à un mode de vie lié à la survie et au (futur) bien-être. Les <i>stratégies de subsistance</i> sont les façons dont les ménages utilisent leurs avoirs pour se procurer des vivres, un revenu et d'autres biens et services.
Zone de moyens de subsistance	<i>Une zone de moyens de subsistance</i> est une région homogène et distincte des régions voisines en termes de production alimentaire et activités de revenus, pratiques culturelles et risques affectant la sécurité alimentaire.
Objectif	Situation à laquelle on veut parvenir – résultat souhaité. Les objectifs sont définis à différents niveaux : les objectifs généraux (ou « buts ») d'un programme, et les objectifs spécifiques de projets particuliers qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux.
Partenaires Partenariat	Particuliers et organisations qui collaborent afin d'atteindre des objectifs préalablement convenus. La notion de « partenariat » suppose l'existence d'objectifs communs, d'une responsabilité partagée concernant les résultats et d'obligations réciproques. En outre, les partenaires ont chacun des obligations distinctes lorsqu'il s'agit de rendre des comptes.
Partie prenante	Un organisme, une organisation, un groupe ou un particulier qui a un intérêt direct ou indirect dans une activité particulière ou dans son évaluation.

Analyse des parties prenantes	L'analyse des parties prenantes est une analyse des intérêts et de l'influence relative des différentes parties prenantes impliquées.
Rendement	Indique dans quelle mesure les moyens (les ressources utilisées) sont convertis en résultats (les produits obtenus ou les services fournis par une intervention).
Résultats	Actions menées à bien dans le cadre d'un projet (par exemple, 10 000 enfants vaccinés) [Guidelines for CAP Mid-year Review].
Secteur	Ensemble d'activités et d'entreprises de la même catégorie [Le Petit Robert]. Une partie distincte d'une économie, société ou sphère d'activité [« Sector » - Oxford English Dictionary]. Dans le contexte de l'intervention humanitaire, les secteurs clés comprennent : l'agriculture, l'alimentation, le logement, l'eau, etc.
Stratégie	Approche utilisée pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis.
Plan stratégique	Un plan stratégique est un document concis qui décrit les mesures à prendre pour atteindre un objectif, ou un ensemble d'objectifs, défini spécifiant le calendrier et les responsabilités pour la mise en œuvre. Ce document peut aussi reprendre les principes directeurs et les normes convenues qui orientent la planification des interventions et les actions.
Stratégies d'adaptation	Activités auxquelles les personnes ont temporairement recours afin de se procurer de la nourriture, des revenus et/ou services lorsque leurs moyens normaux de subsistance ont été perturbés.
Suivi	Deux formes de suivis sont distinguées dans le contexte des opérations humanitaires : (i) Le suivi (contrôle) de la situation – recueil et analyse régulière des données concernant les conditions de la sécurité alimentaire/l'agriculture, les risques, l'accès aux services, etc. afin de détecter et mesurer les changements. (ii) Le suivi de la mise en œuvre, des programmes et des projets – recueil et analyse régulière des données concernant les ressources et les résultats des projets afin de répondre aux questions suivantes : Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ? Si non, pourquoi, et que faut-il changer ?
Vulnérabilité	La vulnérabilité (en termes de sécurité alimentaire) se rapporte à la sensibilité d'un ménage ou d'une communauté à des facteurs qui les exposent au risque de se trouver en situation d'insécurité alimentaire ou de malnutrition. Il s'agit de la combinaison du degré d'exposition des ménages à des risques et de leur capacité de faire face aux chocs.

Zone agro-écologique	Unité cartographique de ressources en terres, définies en termes de climat, de géomorphologie et de sols, et/ou du couvert végétal et possédant un éventail spécifique de potentiels et de contraintes pour l'utilisation des terres [FAO, <i>Zonage Agro-écologique - Directives</i>].
-----------------------------	--

ANNEXE B

Termes de références génériques pour les chefs de files sectoriels au niveau national

Reproduit de Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle (« cluster approach ») pour renforcer l'action humanitaire, Annexe I, Comité Permanent Inter-organisations, novembre 2006.

L'approche de responsabilité sectorielle opère à deux niveaux. Au niveau global, le but est de renforcer la capacité technique et de préparation à l'échelle du système, afin de répondre aux crises humanitaires en désignant des chefs de file sectoriels au niveau global dans les principaux secteurs ou domaines d'activité, garantissant ainsi une responsabilité de mobilisation dans les secteurs concernés. Au niveau national, l'objectif consiste à assurer une action humanitaire plus cohérente et plus efficace en mobilisant des groupes d'agences, d'organisations et d'ONG pour apporter une réponse stratégique dans tous les principaux secteurs ou domaines d'activité, chaque secteur disposant d'un responsable clairement désigné, comme convenu entre le coordonnateur humanitaire (HC) et l'équipe humanitaire dans le pays. (Pour améliorer la prévisibilité, cela doit se faire autant que possible dans le cadre des dispositifs de responsabilité sectorielle mis en place au niveau global).

Le HC conserve, avec l'appui de l'OCHA, la responsabilité de veiller à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité de la réponse humanitaire sur le terrain, et rend compte, à ce titre, au coordonnateur des secours d'urgence.

Les chefs de file sectoriels au niveau national ont la responsabilité vis-à-vis du HC de favoriser un processus au niveau sectoriel, visant à garantir :

L'intégration des principaux partenaires humanitaires

- Assurer l'intégration des principaux partenaires humanitaires pour le secteur, en respectant leurs mandats et priorités de programme respectifs.

L'établissement et le maintien de mécanismes appropriés de coordination humanitaire

- Assurer une coordination appropriée avec tous les partenaires humanitaires (y compris les ONG nationales et internationales, le mouvement de la Croix Rouge/du Croissant Rouge, l'OIM et d'autres organisations internationales), en établissant/maintenant des mécanismes de coordination sectorielle appropriés, y compris les groupes de travail au niveau national, et, si nécessaire, local.
- Obtenir des partenaires humanitaires qu'ils s'engagent à répondre aux besoins et à combler les lacunes, en assurant une répartition appropriée des responsabilités au sein du *cluster*, avec des points focaux clairement désignés pour des questions spécifiques, si nécessaire.
- Garantir la complémentarité des actions des différents acteurs humanitaires.
- Promouvoir l'action humanitaire tout en envisageant la nécessité d'une planification des mesures de relèvement accéléré ainsi que celles de prévention et de réduction des risques.
- Nouer des liens efficaces avec d'autres *clusters*.
- Veiller à ce que les mécanismes de coordination sectorielle soient adaptés au fil du temps de manière à refléter les capacités des acteurs locaux et l'engagement des partenaires du développement.
- Représenter les intérêts du *cluster* lors des discussions avec le coordonnateur humanitaire (HC) et d'autres parties prenantes sur l'établissement des priorités, la mobilisation des ressources et la sensibilisation.

La coordination avec les autorités nationales/locales, les institutions publiques, la société civile locale et les autres acteurs compétents

- Veiller à ce que les réponses humanitaires renforcent les capacités locales.
- Nouer des liens appropriés avec les autorités nationales et locales, les institutions publiques, la société civile locale et d'autres acteurs compétents (par exemple, les forces pour le maintien de la paix) et garantir une coordination et un échange d'informations appropriés entre eux.

Les approches participatives axées sur les communautés

- Garantir la mise en œuvre d'approches participatives et axées sur les communautés pour l'évaluation des besoins sectoriels, l'analyse, la planification, le suivi et la réponse.

La vigilance face aux thèmes transversaux prioritaires

- Garantir l'intégration des thèmes transversaux prioritaires dans l'évaluation des besoins sectoriels, l'analyse, la planification, le suivi et la réponse (par exemple, âge, diversité, environnement, genre, VIH/SIDA et droits humains) ; contribuer à l'élaboration de stratégies appropriées pour traiter ces questions ; assurer une programmation tenant compte des genres et promouvoir l'égalité des sexes ; veiller à la prise en compte des besoins, contributions et capacités des femmes et des jeunes filles ainsi que des hommes et des garçons.

L'évaluation des besoins et analyse

- Garantir une évaluation et une analyse des besoins efficaces et cohérentes au niveau sectoriel, impliquant toutes les parties concernées.

La préparation aux situations d'urgence

- Assurer une planification des mesures d'urgence adéquate et la préparation aux nouvelles urgences.

La planification et l'élaboration d'une stratégie

Garantir une action prévisible au sein du *cluster* pour :

- L'identification des lacunes ;
- L'élaboration/l'actualisation des stratégies de réponse et des plans d'actions convenus pour le secteur, et veiller à ce qu'ils soient correctement intégrés dans les stratégies globales de pays, comme le Plan d'action humanitaire commun (CHAP) ;
- Tirer les enseignements des activités passées et réviser les stratégies en conséquence ;
- Élaborer une stratégie de sortie ou de transition pour le *cluster*.

L'application des normes

- Veiller à ce que les participants du *cluster* connaissent les directives, les normes techniques et les engagements pertinents pris par le gouvernement en vertu du droit international des droits humains.
- Veiller à ce que les réponses soient conformes aux orientations politiques existantes, aux normes techniques et aux obligations juridiques pertinentes du gouvernement en matière de droits humains.

Le suivi et l'établissement de rapports

- Veiller à mettre en place des mécanismes de suivi adéquats afin de passer en revue l'impact du groupe de travail sectoriel ainsi que les

progrès accomplis en regard des plans d'application.

- Garantir l'établissement de rapports adéquats et un partage des informations efficace (avec l'appui d'OCHA), en tenant dûment compte de la ventilation par âge et sexe.

La sensibilisation et la mobilisation des ressources

- Identifier les préoccupations clés en matière de sensibilisation, y compris les besoins en ressources, et contribuer par des messages clés aux initiatives de sensibilisation plus larges du HC et d'autres acteurs.
- Solliciter les donateurs pour qu'ils financent la mise en œuvre des activités prioritaires par les acteurs humanitaires dans le secteur concerné, tout en encourageant les participants du *cluster* à mobiliser des ressources pour leurs activités par les voies habituelles.

La formation et le renforcement des capacités

- Promouvoir/soutenir la formation du personnel et le développement des capacités des partenaires humanitaires.
- Appuyer les efforts visant à renforcer la capacité des autorités nationales et de la société civile.

La fourniture d'assistance ou de services en dernier recours

- Comme convenu par les responsables de l'IASC, il incombe aux chefs de file sectoriels d'agir en qualité d'agence de dernier recours sous réserve que les conditions d'accès aux populations touchées, de sécurité du personnel et des biens ainsi que de la disponibilité des financements soient remplies. En répondant aux besoins prioritaires convenus, les chefs de file sectoriels reçoivent l'appui du HC et du coordonnateur des secours d'urgence dans leurs efforts de mobilisation des ressources à cet égard.
- Ce concept doit être appliqué de manière appropriée et réaliste pour les thèmes transversaux tels que la protection, le relèvement accéléré et la coordination des camps.

On attend des acteurs humanitaires participant à l'élaboration de plans d'action humanitaire communs qu'ils se révèlent être des partenaires proactifs pour l'évaluation des besoins, l'élaboration de stratégies et de plans pour le secteur, et la mise en œuvre des activités prioritaires convenues. Des dispositions doivent également être prises au sein des *clusters* pour les acteurs humanitaires qui souhaitent participer en qualité d'observateurs, principalement à des fins de partage des informations.

ANNEXE C

Responsabilités des représentants de l'organisme chef de file au niveau des pays (en anglais)

Joint letter from Cluster Lead Agencies to their Directors/Representatives at Country Level

Dear Colleagues,

At the Inter-Agency Standing Committee Working Group meeting in July 2009, representatives of all Global Cluster Lead Agencies discussed the implementation of the cluster approach. It was agreed that in order to strengthen coordination and accountability within the system, all Global Cluster Lead Agencies should write to their respective Country Representatives/Directors, reminding them of the crucial role they play in ensuring that their agencies fulfil their commitments as cluster leads. Specifically, it was confirmed that:

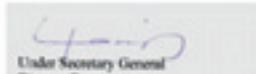
1. Representatives/Directors of Cluster Lead Agencies at the country level have a dual responsibility to represent the interests of both their own agency and the cluster(s) they lead in Humanitarian Country Team meetings (or equivalent) and in other relevant fora. Ideally, this dual responsibility should be reflected in their job descriptions and performance appraisals.
2. While Cluster Coordinators are responsible for the day to day running of clusters in the field, it is the Country Representatives/Directors of Cluster Lead Agencies who are ultimately accountable to the Resident Coordinator/Humanitarian Coordinator (subject to agency-specific agreements defining such accountability) for carrying out their Cluster Lead Agency responsibilities (as specified in the November 2006 IASC 'Guidance Note on Using the Cluster Approach to Strengthen Humanitarian Response' and Annex 1, 'Generic Terms of Reference for Sector/Cluster Leads at the Country Level').
3. Cluster Coordinators should act as neutral representatives of the cluster as a whole, rather than as representatives of their particular agency. One way to ensure this separation of roles is to appoint (i) a dedicated Cluster Coordinator with no agency-specific responsibilities and (ii) a separate cluster focal point for the agency who can represent the agency and participate in the work of the cluster on an equal footing with other cluster partners. These arrangements are a matter for each agency to decide on a case by case basis depending on the resources available, the security situation and other factors.
4. Where dedicated Cluster Coordinators are appointed, their responsibility to act as a neutral representative of the cluster as a whole rather than as a representative of their own particular agency should be reflected in their job descriptions and performance appraisals. In cases where the Cluster Lead Agency is not able to appoint a dedicated Cluster Coordinator, the individual who is given responsibility for cluster coordination at the country level will have a dual responsibility to represent both the interests of the cluster and their own agency programmes in relevant fora. This dual responsibility should be reflected in their job descriptions and performance appraisals.

In order to promote clarity when discussing the roles and responsibilities of different actors within the cluster approach, the Global Cluster Lead Agencies also agreed on the definitions which are attached as an annex to this letter.

Signed



Laurent Thomas
Director
Emergency Operations and Rehabilitation Division
Food and Agriculture Organization of the United Nations



Under Secretary General
Disaster Response
and Early Recovery Division

International Federation of
Red Cross and Red Crescent Societies



ANNEX

Regarding terminology, the following definitions were agreed by the IASC Working Group:

- **Global Cluster Lead Agency:** This is an agency/organization at global level that has been designated by the IASC as cluster lead agency for a particular sector.
- **Cluster Lead Agency (country level):** This is an agency or organization that has been designated by the Resident and/or Humanitarian Coordinator (RC/HC) as cluster lead agency for a particular sector at the country level, following consultations with the Humanitarian Country Team. (A cluster lead agency at the country level need not necessarily be the same agency/organization as the Global Cluster Lead Agency for that sector.)
- **Global Cluster Coordinator:** This is a person who has been designated as global cluster coordinator by the Global Cluster Lead Agency. This person is responsible for the day-to-day coordination and facilitation of the work of global cluster
- **Cluster Coordinator (country level):** This is a person who has been designated as cluster coordinator by the cluster lead agency at the country level. This person is responsible for the day-to-day coordination and facilitation of the work of the cluster.

ANNEXE D

Termes de référence pour les coordonnateurs de secteur/*cluster* (CC) au niveau d'un pays

Le texte suivant est une traduction du draft «Generic ToR for Cluster Coordinators» daté du 22 avril 2010.

Contexte

Dans les pays faisant face à des situations d'urgences nouvelles ou complexes ainsi qu'à des urgences humanitaires dues à une catastrophe naturelle, le coordonnateur de l'assistance humanitaire (HC) ou le coordonnateur résident le cas échéant, et en consultation avec l'Équipe de Pays à vocation humanitaire³⁴, est responsable de la désignation des organismes chefs de file des *clusters* pour tous les secteurs clés de la réponse humanitaire à la crise et doit veiller à ce que le Comité permanent inter-organisations (IASC), en consultation avec le HC, soit en accord avec les dispositions prises³⁵.

Au niveau national, le Directeur ou Représentant d'une agence ou d'une organisation désignée comme chef de file de *cluster* est responsable en dernier ressort auprès du HC de la bonne exécution des activités de leadership³⁶. A cette fin, l'organisme chef de file doit nommer des personnes possédant l'expérience et les compétences requises pour développer une coordination stratégique et opérationnelle du *cluster*.

Il est souhaitable de désigner un CC à plein temps qui ne soit chargé d'aucun autre programme au moins pendant le paroxysme de l'urgence. L'organisme chef de file au niveau d'un pays a la responsabilité de garantir aux CC les moyens nécessaires afin d'accomplir leur mandat.

³⁴ IASC Guidance for Humanitarian Country Teams, novembre 2009.

³⁵ Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle, novembre 2006, et IASC Operational Guidance on Designating Sector/Cluster Leads in On-going Emergencies, and in Major New Emergencies, mai 2007.

³⁶ Annexe de « Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle », novembre 2006

Dans les cas où la décision est prise de désigner des organismes conjointement chefs de file d'un *cluster* au niveau d'un pays, le HC, avec l'appui de OCHA sur le terrain, et des organismes co-chefs de file ont la responsabilité de veiller à ce que la division des tâches soit clairement définie et communiquée aux différents intervenants. Ceci peut être formalisé au travers d'un protocole d'accord illustrant clairement les dispositions de coordination entre les chefs de file conjoints.

Termes de Références

Les responsabilités du CC détaillées ci-dessous sont basées sur les termes de références génériques pour les chefs de file sectoriels au niveau national³⁷ et les termes de références des CC spécifiques. On peut supposer que lorsque le CC est soutenu par une équipe de coordination, les différentes sections des termes de références se rapportent aux membres de l'équipe. De manière générale, le CC doit permettre, en accord avec les Principes de Partenariat³⁸, aux partenaires du groupe d'apporter une réponse plus efficace aux besoins de la population cible que s'ils travaillaient seuls.

Le CC assure le leadership et travaille au nom du groupe dans son ensemble, il/elle facilite, développe et maintient une vision stratégique et le cadre opérationnel de toutes les activités du groupe. Il/elle veille également à l'intégration efficace des questions transversales dans les activités *inter-clusters*.

Le CC rend des comptes directement au Directeur ou Représentant dans le pays de l'organisme chef de file du *cluster*. Ce dernier est membre de l'Équipe de pays à vocation humanitaire (HCT) et responsable devant le CH de la bonne exécution des tâches décrites ci-dessous.³⁹

Lorsqu'il existe un forum de coordination *inter-clusters*, le CC y représentera le *cluster*. Le CC a le même devoir vis-à-vis de l'ensemble des partenaires du groupe, à savoir celui de représenter le *cluster* dans son entièreté et non uniquement sa propre agence⁴⁰.

Le CC est chargé de faciliter un processus au niveau sectoriel ayant pour objectif de garantir ce qui suit :

³⁷ Ibid.

³⁸ Les Principes de Partenariat sont l'égalité, la transparence, la responsabilité ainsi qu'une approche centrée sur les résultats

³⁹ Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle, novembre 2006, page 8.

⁴⁰ Lettre adressée conjointement par les organismes chefs de file sectoriels à leurs directeurs ou représentants dans les pays, IASC, 20 octobre 2009.

Création et maintien de mécanismes de coordination humanitaire efficaces

- Assurer une coordination adéquate avec les autorités nationales dans la mesure où la situation politique le permet. Ceci nécessitera de tisser des liens et de travailler avec les autorités gouvernementales ou de compléter des mécanismes de coordination existants. Le CC représentera le groupe aux réunions des *clusters* dirigées par les autorités nationales ou coprésidera les réunions des *clusters* avec les autorités nationales.
- Identifier et contacter toutes les parties prenantes du secteur y compris les organisations nationales et internationales, et les représentants des populations touchées. Inviter, lorsque cela est possible, ces parties prenantes à participer en tant que partenaires au travail du *cluster*.
- Organiser et faciliter les réunions du *cluster* (et/ou des réunions conjointes avec un autre *cluster*), en augmentant ou réduisant leur fréquence selon les besoins mais en évitant avec soin le surplus de réunions. Veiller à ce que les réunions du *cluster* soient bien gérées et bien centrées sur les activités et les résultats à obtenir et que les décisions prises soient clairement communiquées aux partenaires du *cluster* et aux parties prenantes. Garantir le respect des Principes du Partenariat.
- Parvenir à un consensus sur une division efficace du travail et une répartition des responsabilités parmi les partenaires du *cluster* qui tienne compte de leurs avantages comparatifs et de leur complémentarité. Désigner les points focaux ou groupes de travail sur des thèmes spécifiques lorsque cela est approprié.⁴¹
- Assurer à la création et au maintien de mécanismes de coordination avec les autres *clusters*, en les adaptant au fil du temps de manière à refléter la phase de l'urgence et la modification des capacités et des rôles des acteurs locaux. Représenter le *cluster* dans les forums de coordination *inter-clusters* lorsque cela est approprié.
- Travailler avec le Directeur du pays/Représentant de l'organisme chef de file, afin de veiller à ce que les dispositions soient prises pour permettre une passation des responsabilités de CC au terme du mandat de ce dernier afin de garantir une continuité et le maintien de la mémoire institutionnelle du *cluster* dans son entièreté.

Préparation aux situations d'urgence et renforcement des capacités (y compris en situation de pré et post urgence)

- Mener et coordonner les procédures d'alerte précoce, élaborer les plans de contingence et la préparation aux urgences du *cluster* ; assurer une participation adéquate du *cluster* aux

⁴¹ Dans le cas du Cluster « Protection », des organismes point focaux sont responsables de domaines techniques spécifiques et au niveau du pays le Cluster « Protection » peut, lorsque c'est approprié, mettre en place des dispositions similaires.

réunions *inter-clusters* d'alerte précoce, de planification de contingence et de préparation à l'urgence.

- Conjointement avec les partenaires du *cluster*, entreprendre le recensement des capacités disponibles et l'identification des lacunes afin de développer une stratégie de renforcement des capacités du secteur.
- Identifier les besoins en formation des partenaires du *cluster* et les communiquer au Directeur de pays/Représentant de l'organisme chef de file du *cluster*.

Evaluation, analyse et hiérarchisation des besoins ; planification des interventions

- Veiller à ce que le *cluster* couvre tous les besoins sectoriels identifiés et prévus de la population touchée et pas uniquement ceux qui se rapportent directement au mandat spécifique de l'organisme chef de file du groupe.
- Faciliter les activités d'évaluations et d'analyses des besoins du *cluster* et participer aux exercices d'évaluation des besoins *inter-clusters* quand cela est approprié.
- Faciliter l'élaboration de stratégies du *cluster* établissant des liens entre la réduction des risques de catastrophe, les secours, le relèvement et le développement. Dans la mesure du possible, veiller à ce que les stratégies du *cluster* complètent les politiques et les plans du gouvernement.
- Veiller à ce que le cadre stratégique opérationnel du *cluster* soit mis à jour régulièrement selon l'évolution des besoins et à ce que des indicateurs soient définis afin de mesurer les performances du groupe.
- Veiller à ce que les stratégies du *cluster* soient reflétées de façon adéquate dans les stratégies globales pour le pays telles que le Plan d'Action Humanitaire Commun (CHAP), les appels éclairs et les appels communs.
- En termes de coordination entre les *clusters*, identifier les questions d'intérêt commun et les informations qui (i) devraient être partagées de façon proactive avec les autres groupes, et (ii) devraient être acquises par d'autres *clusters* afin d'assurer une réponse globale plus efficace. Identifier les domaines de potentiel chevauchement entre les *clusters* afin qu'ils puissent être évités, et identifier les lacunes potentielles qui pourraient exister de sorte qu'elles puissent être comblées par une attribution claire des responsabilités.
- Informer le Directeur du pays/Représentant de l'organisme chef de file du *cluster* de toutes lacunes importantes dans la réponse qui ne peuvent pas être couvertes par les partenaires du *cluster* et qui requièrent l'intervention de l'organisme chef de file en tant qu' « agence de dernier recours » ; sensibiliser l'organisme chef de file du *cluster* afin qu'il prenne les mesures nécessaires en sa qualité d' « agence de dernier recours »⁴².

⁴² IASC Operational Guidance on the concept of "Provider of Last Resort", juin 2008. Ceci ne s'applique pas au FICR.

- Plaider en faveur de l'utilisation des droits, des approches participatives et communautaires dans la planification et la mise en œuvre des projets. Promouvoir des mesures qui augmentent la responsabilité envers les populations touchées et l'identification de solutions durables.

Planification de la transition

- En fonction de la situation spécifique du pays, orienter l'élaboration de stratégies de transition appropriées au *cluster* afin de garantir une continuité entre les interventions de réponse humanitaires, les phases de secours et de développement et les initiatives de réduction des risques de catastrophe. Idéalement, ceci nécessite une collaboration étroite avec les homologues nationaux afin de garantir la réappropriation au niveau local des activités du *cluster*. Il s'agira également d'examiner comment les mécanismes de coordination et de partenariat au sein du *cluster* devront évoluer en fonction des changements au niveau des subventions d'urgence humanitaire.

Intégration des questions transversales

- Sensibiliser et promouvoir l'intégration des questions transversales prioritaires convenues (âge, environnement, égalité entre les sexes, VIH/SIDA et droits de l'Homme) lors des évaluations des besoins, de l'analyse, de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des interventions du *cluster* ou *inter-clusters*. Collaborer avec les points focaux chargés des questions transversales (s'ils ont été mis en place) ou, si nécessaire, faire appel aux points focaux en charge des questions transversales au niveau mondial afin de supporter une intégration efficace de ces questions dans les interventions du *cluster*.

Application des normes, directives et bonnes pratiques

- Faciliter la discussion et les accords concernant l'utilisation de normes et d'outils communs entre les partenaires du *cluster*. Promouvoir l'information auprès des partenaires du *cluster* et leur adhésion aux lignes directrices concernant les politiques, les codes de conduite et les exemple de bonnes pratiques, en prenant en considération les besoins éventuels d'adaptation locale aussi bien en termes de langues que de contenu.
- Garantir, dans la mesure du possible, l'usage par les partenaires du *cluster* de normes et outils communs pour la collecte des informations et la gestion des données, y compris durant les évaluations des besoins et les activités de suivi.
- Veiller à ce que les partenaires du *cluster* connaissent les engagements pertinents pris par le gouvernement en ce qui concerne les Droits de l'Homme et la réglementation humanitaire internationale et proposent des interventions correspondant à ces engagements.

Gestion de l'information, du suivi, de l'évaluation et des rapports

- Mettre en place des modalités de rédaction et diffusion des rapports et de partage de l'information adéquates, à la fois au sein du *cluster* et avec les autres groupes au travers de mécanismes de coordination *inter-clusters*.
- Ceci inclut la gestion d'une liste de contacts et la collecte des informations 3 ou 4 W (Who/What/When/Where – Qui/Quoi/Quand/Où) auprès des partenaires et le partage de ces informations avec le système de coordination inter-organisations afin qu'elles puissent être traitées et rediffusées au niveau des *clusters* et des autres parties prenantes.
- Veiller à ce que les informations actualisées spécifiques au *cluster* soient incluses dans les rapports généraux *inter-clusters* comprenant les sites Web communs, les rapports de situation et les autres mécanismes de diffusion de rapports.
- Faciliter la prise décision commune au sein du *cluster* concernant les activités de suivi qui seront effectuées pour examiner l'impact de l'intervention humanitaire dans le secteur et veiller à leur mise en œuvre. Réaliser les ajustements à la stratégie générale et à la programmation des interventions, si nécessaire.
- Faciliter les évaluations en temps réel.

Sensibilisation

- Identifier, ensemble aux partenaires du *cluster*, les arguments principaux de sensibilisation pour le secteur et contribuer à l'élaboration de messages de sensibilisation du CH, de l'organisme chef de file du *cluster* et des autres acteurs importants du secteur.

Mobilisation des ressources

- Agir en tant que représentant et facilitateur pour l'ensemble du *cluster* et fournir la direction stratégique concernant la définition des critères d'évaluation et de hiérarchisation des propositions de projets et de financements communs afin de les inclure dans les appels globaux, les appels éclairs, les demandes de financement auprès du CERF et les autres appels de fonds inter organisations ; veiller à ce que les stratégies et priorités définies pour le *cluster* soient reprises de manière adéquate dans les documents d'appel de fonds;
- Conformément à toutes les lignes directrices concernant les appels de fonds inter-institutions, établir au sein du *cluster* des mécanismes d'allocation des ressources financières transparents et permettant de rendre des comptes. Lorsque cela est possible, travailler à un niveau *inter-clusters* afin de promouvoir une cohérence entre les différents *clusters*.

ANNEXE E

Format possible de scénario de travail préliminaire («estimé au mieux») ⁴³

Le contexte	
Nature/cause de la crise	
Zone(s) géographique(s) touchée(s)	
Principaux groupes de moyens de subsistance (ou groupes ethniques) ; leurs localisations et leurs vulnérabilités particulières	
Total de la population (distribution par zones et groupes de population, si disponible)	
État général avant la crise en termes de sécurité alimentaire et statut nutritionnel (avec les variations saisonnières et inter-populations ou groupes)	
Contexte du secteur alimentaire ou de l'agriculture (caractéristiques, forces, faiblesses)	
Étendue et durée probable de tous les déplacements de populations	
Les effets potentiels sur les réserves, la production et les marchés alimentaires	
Impacts potentiels sur :	
Les réserves de nourriture, le cheptel	
Les cultures, la production de la pêche, les ressources forestières	
Les systèmes d'intrants et services pour la culture/élevage/pêche (eau, semences, systèmes d'alimentation, etc.)	
Les systèmes et prix du marché (pour les produits alimentaires et agricoles)	

⁴³ Adapté et traduit du manuel EFSA , première édition, PAM 2004, et Managing WHO humanitarian response in the field, OMS 2008.

probables réactions compensatoires du gouvernement, des négociants et autres	
Effets nets et risques pour la production et l'approvisionnement en nourriture dans les prochains jours, semaines, mois	
Les moyens de subsistance et l'accès des ménages à la nourriture	
Impacts potentiels sur :	
Les moyens de subsistance, l'emploi, les revenus (différents groupes de population)	
L'accessibilité alimentaire des ménages (différents groupes de population)	
Probables réactions de compensation :	
Les stratégies d'adaptation des ménages (différents groupes de population)	
Le rôle des réseaux communautaires de solidarité et de sécurité	
Le rôle et l'efficacité des programmes existants du gouvernement et des ONG	
Probables effets nets (besoins non satisfaits) et risques	
L'utilisation des produits alimentaires et la nutrition	
Les impacts probables sur les capacités de traiter et préparer les aliments	
Les effets à court terme probables sur le statut nutritionnel	
La mesure dans laquelle les services existants vont pouvoir réagir	
Probables effets nets (besoins non satisfaits) et risques	

Les actions requises	
<p>Actions immédiates critiques en terme de temps requises afin de :</p> <p>(i) sauver/soutenir des vies ;</p> <p>(ii) protéger les moyens de subsistance et les infrastructures essentielles ;</p> <p>(iii) rendre possible le relèvement accéléré.</p>	
Suivi des actions potentiellement nécessaires	

Les aspects prioritaires à suivre lors de l'évaluation initiale	
Les zones géographiques pour lesquelles l'information est manquante	
Les aspects essentiels pour lesquels des données supplémentaires sont nécessaires afin de documenter les décisions en termes d'interventions	

ANNEXE F

Organiser la participation du cluster à une EIR multisectorielle

- ☑ Inviter le plus d'acteurs importants possible du secteur à participer à une réunion de planification avec les acteurs des autres secteurs, au jour-1 si possible, afin de :
 - convenir des buts/objectifs et du calendrier de l'évaluation ;
 - définir les responsabilités et les calendriers pour toutes les actions de préparations ;
 - adapter le format normalisé de collecte de données d'une EIR au contexte local, si nécessaire,⁴⁴ et définir comment chaque nouvelle donnée sera insérée et analysée (contacter, si nécessaire, l'unité de soutien au *cluster* au sein de TCER pour obtenir des conseils et un support technique) ;
 - obtenir des conseils sur les questions liées à l'égalité entre les sexes autres questions transversales qui pourraient être problématiques dans le contexte local.
- ☑ Examiner rapidement les *données secondaires* du secteur pertinentes et disponibles au niveau national, y compris le profil de pays de la FAO – voir note d'orientation EIR 2.3 spécialement tableau 2.
- ☑ Ensuite, conjointement avec les autres *clusters* :
 - réunir des équipes *d'évaluation sur le terrain* multidisciplinaires. Veiller à ce qu'elles soient équilibrées en termes d'expertise et de sexes, et entre personnel national et international – voir note d'orientation EIR 2.4 ;
 - *sélectionner les zones* à visiter. Utiliser la méthodologie par échantillonnage stratifié pour sélectionner non seulement les zones supposées particulièrement touchées par la crise mais également celles couvrant un éventail de conditions différentes, de groupes de populations pouvant être touchés de manière différentes et étant confrontées à différents problèmes et risques en termes de sécurité alimentaire ou agriculture - voir note d'orientation EIR 2.5 ;

⁴⁴ Des adaptations peuvent être nécessaires si une part importante de la population urbaine est concernée ou s'il y a une grande variété de groupes de population (réfugiés, PDI et résidents, par exemple). Les modifications doivent être réalisées dans un but de clarification, en supprimant les éléments qui sont clairement inappropriés ou trop sensibles, ou en ajoutant du contenu. La structure de base du formulaire doit être préservée.

- définir les critères et les procédures devant être appliqués par les équipes d'évaluation dans la *sélection des sites particuliers* à visiter à l'intérieur des zones définies ;
 - spécifier les (quelques, principales) *données d'autres secteurs* que les membres des équipes d'évaluation sécurité alimentaire/agriculture devront collectées en l'absence de membres d'équipes des autres secteurs, et vice-versa ;
 - fournir des *notes d'orientation* (incluant les définitions de cas) et organiser une formation rapide – et une séance d'information sur la sécurité, si nécessaire – pour tous les membres des équipes d'évaluation sur le terrain ;
 - fournir, *au préalable*, aux équipes de terrain les *données secondaires* disponibles concernant les zones qui seront visitées de sorte que les interviews et collectes de données primaires puissent être ciblées de manière appropriée ;
 - planifier les *aspects logistiques* avec soin et veiller à ce que toutes les équipes aient les autorisations nécessaires (là où elles sont requises), les moyens de transport (y compris le carburant, etc.), les moyens de communication (radios et/ou accès à des téléphones), GPS (et soient formées de son utilisation), et accès au logement (matériel de camping, le cas échéant), à l'eau et à la nourriture ;
 - prendre des dispositions afin de pouvoir recevoir, rassembler et analyser rapidement les données et les rapports fournis par les équipes de terrain, les équipes de secours et les autres sources. Ces dispositions doivent être prises au préalable, dans le cadre de la planification de l'évaluation. Trop souvent l'analyse des données des évaluations « rapides » prend plusieurs semaines! ; et
 - préparer un budget réaliste pour l'ensemble du processus d'évaluation – y compris le voyage sur le terrain et l'analyse des données – et obtenir des fonds.
- ☑ Assurer un suivi et un soutien constants aux équipes d'évaluation tout au long du travail de terrain.
 - ☑ Veiller à ce que des dispositions soient prises afin d'assurer une réception sûre des rapports des équipes de terrain et l'entrée rapide des données dans l'outil d'analyse de l'EIR (ainsi que des dispositions concernant l'entrée séparée de tous les ajouts aux formulaires normalisés EIR).
 - ☑ Prendre des dispositions permettant aux chefs d'équipe d'évaluation de revoir les rapports automatisés pour chaque site et de pouvoir insérer leurs propres commentaires et interprétations, ainsi que pour les ajouts aux formulaires normalisés EIR qui ont été insérés et analysés séparément.

- ☑ Spécifier les niveaux administratifs pour lesquels des rapports globaux sont requis, et mettre en place un groupe multidisciplinaire de spécialistes des secteurs et de généralistes expérimentés afin de :
 - revoir les rapports automatisés regroupés (agrégés) et insérer leurs propres commentaires et interprétations ; et
 - produire le rapport et les recommandations générales.
- ☑ Faire rapidement approuver le rapport général par tous les *clusters* (et les autorités gouvernementales compétentes) et le diffuser immédiatement à tous les acteurs du secteur sécurité alimentaire/agriculture, les donateurs et les autres parties prenantes par courrier électronique, poste, site Web et copies papier.

ANNEXE G

Tableau de références de l'IPC et principes directeurs

Classification de la phase		Résultats de référence clé	Cadre stratégique d'intervention Objectifs : (1) atténuer les effets immédiats, (2) soutenir les moyens d'existence et (3) traiter les causes sous-jacentes
1A	Généralement en sécurité alimentaire	<p><i>Taux brut de mortalité</i> <0.5 / 10.000 / jour</p> <p><i>Malnutrition aigue</i> < 3% (indice poids - taille <-2 Z-scores)</p> <p><i>Retard de croissance</i> < 20% (indice taille -âge <-2 Z-scores)</p> <p><i>Accès à l'alimentation / Disponibilité</i> généralement adéquats (>2 100 kcal par personne/jour), stable</p> <p><i>Diversité du régime alimentaire</i> régime alimentaire diversifié, de qualité et quantité constantes</p> <p><i>Accès à l'eau / Disponibilités</i> généralement adéquat (> 15 litres par personne/jour), stable</p> <p><i>Dangers</i> probabilité et vulnérabilité faibles à modérées</p> <p><i>Sécurité civile</i> paix établie et structurelle</p> <p><i>Avoirs relatifs aux moyens d'existence</i> utilisation généralement durable</p>	<p>Appui stratégique aux groupes de population en situation d'insécurité alimentaire</p> <p>Investissement dans les systèmes de moyens d'existence fondés sur des principes de durabilité, de justice et d'équité</p> <p>Prévenir l'apparition d'entraves structurelles à la sécurité alimentaire</p> <p>Plaidoyer</p>
1B	Généralement en sécurité alimentaire		
2	Insécurité alimentaire modérée/à la limite	<p><i>Taux brut de mortalité</i> <0.5 / 10.000 / jour; U5MR <1 / 10.000 / jour</p> <p><i>Malnutrition aigue</i> >3% mais < 10% (indice poids - taille < -2 z-scores), ampleur habituelle, stable</p> <p><i>Retard de croissance (h/âge < -2 scores)</i> >20% (indice taille -âge <-2 Z-scores)</p> <p><i>Accès à l'alimentation / Disponibilités</i> presque adéquat (2 100 kcal par personne/ jour); instable</p> <p><i>Diversité du régime alimentaire</i> diversité chroniquement insuffisante du régime alimentaire</p> <p><i>Accès à l'eau / Disponibilités</i> presque adéquat (> 15 litres par personne/jour); instable</p> <p><i>Dangers</i> récurrents, avec une vulnérabilité élevée des moyens d'existence</p> <p><i>Sécurité civile</i> instable, tension perturbatrice</p>	<p>Élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour renforcer la stabilité, la sauvegarde et la résilience des moyens d'existence, et réduire ainsi les risques</p> <p>Mettre en place des filets de sécurité alimentaire aux groupes à haut risque d'insécurité alimentaire</p> <p>Interventions pour une utilisation optimale et durable des avoirs relatifs aux moyens d'existence</p> <p>Mettre au point un plan de contingence</p> <p>Corriger les entraves structurelles à la sécurité alimentaire</p> <p>Surveillance étroite des indicateurs de résultats et de processus pertinents</p> <p>Plaidoyer</p>

		<p><i>Stratégies d'adaptation</i> «stratégies d'assurance»</p> <p><i>Avoirs relatifs aux moyens d'existence</i> utilisation perturbée et non durable</p> <p><i>Structurel</i> importantes entraves sous-jacentes à la sécurité alimentaire</p>	
3	Crise alimentaire et des moyens d'existence aigue	<p><i>Taux brut de mortalité</i> <0.5-1 / 10.000 / jour; U5MR <1-2 / 10.000 / jour</p> <p><i>Malnutrition aigue</i> 10-15% (avec < -2 z-scores), > habituel, en hausse</p> <p><i>Maladie</i> Poussée épidémique: en hausse</p> <p><i>Accès à l'alimentation / Disponibilités</i> Absence de garanties (2 100 Kcal par personne/jour); obtenues par dilapidation des avoirs relatifs aux moyens d'existence</p> <p><i>Diversité du régime alimentaire</i> Diversité très insuffisante du régime alimentaire</p> <p><i>Accès à l'eau / Disponibilités</i> 7.5 - 15 litres par personne/ jour); satisfaction des besoins minimums obtenue par dilapidation des avoirs relatifs aux moyens d'existence</p> <p><i>Dénuement/ Déplacement</i> Phénomène naissant/diffus</p> <p><i>Sécurité civile</i> Conflit à portée limitée et de faible intensité</p> <p><i>Stratégies d'adaptation</i> Stratégies de crise; Indice de stratégie d'adaptation (CSI) > à la référence en hausse</p> <p><i>Avoirs relatifs aux moyens d'existence</i> Épuisement critique et accéléré ou perte d'accès</p>	<p>Soutenir les moyens d'existence et protéger les groupes vulnérables</p> <p>Interventions stratégiques et complémentaires pour un accroissement immédiat de l'accès et des disponibilités alimentaires, ET pour soutenir les moyens d'existence</p> <p>Mise en place sélective d'un soutien sectoriel complémentaire (par exemple, eau, logement, hygiène publique, santé, etc.)</p> <p>Interventions stratégiques au niveau national et des communautés pour créer, stabiliser, réhabiliter ou protéger les avoirs prioritaires relatifs aux moyens d'existence</p> <p>Élaborer ou mettre en œuvre un plan de contingence</p> <p>Surveillance étroite des indicateurs de résultats et de processus pertinents</p> <p>Tirer parti de la crise pour corriger les causes structurelles sous-jacentes</p> <p>Plaidoyer</p>
4	Urgence humanitaire	<p><i>Taux brut de mortalité</i> 1-2 / 10.000 / jour; >2x taux de référence, en hausse; U5MR 2 / 10.000 / jour</p> <p><i>Malnutrition aigue</i> 15% (avec < -2 z-scores), > habituel, en hausse</p> <p><i>Maladie</i> Poussée pandémique</p> <p><i>Accès à l'alimentation / Disponibilités</i> Grave insuffisance des garanties, incapacité de satisfaire les besoins minimums (2.100 kcal pp/jour)</p> <p><i>Diversité du régime alimentaire</i> Consommation régulière de 2-3 grands groupes d'aliments ou moins</p> <p><i>Accès à l'eau / Disponibilités</i> < 7.5 litres par personne/jour (uniquement pour consommation humaine)</p> <p><i>Dénuement/ Déplacement</i> Phénomène concentré/en hausse</p> <p><i>Sécurité civile</i> Conflit généralisé et de forte intensité</p> <p><i>Stratégies</i> Stratégies de détresse; Indice CSI nettement > à</p>	<p>Protection urgente des groupes vulnérables</p> <p>Amélioration urgente de l'accès aux aliments au travers d'interventions complémentaires</p> <p>Mise en place sélective d'un soutien sectoriel complémentaire (par exemple, eau, logement, hygiène publique, santé, etc.)</p> <p>Protection contre la perte complète des avoirs relatifs aux moyens d'existence et/ou soutien en faveur de l'accès à ces avoirs</p> <p>Surveillance étroite des indicateurs de résultats et de processus pertinents</p> <p>Tirer parti de la crise pour corriger les causes structurelles sous-jacentes</p> <p>Plaidoyer</p>

		<i>d'adaptation</i>	la référence	
		<i>Avoirs relatifs aux moyens d'existence</i>	Épuisement ou perte d'accès pratiquement total et irréversible	
5	Famine/catastrophe humanitaire	<i>Taux brut de mortalité</i>	>2 / 10.000 / jour; (exemple: 6000 décès/1.000.000 personnes/30 jours)	Protection très urgente des vies humaines et des groupes vulnérables Assistance complète pour les besoins essentiels (par exemple, eau, logement, hygiène publique, santé, etc.) Révisions immédiates juridiques et de politiques là où elles sont nécessaires Négociations avec divers intérêts économiques et politiques Tirer parti de la crise pour corriger les causes structurelles sous-jacentes Plaidoyer
		<i>Malnutrition aigue</i>	>30% (avec < -2 z-scores)	
		<i>Maladie</i>	Poussée pandémique	
		<i>Accès à l'alimentation / Disponibilités</i>	Insuffisance extrême des garanties; Disponibilités très inférieures à 2 100 kcal par personne/ jour	
		<i>Accès à l'eau / Disponibilités</i>	< 4 litres par personne/jour	
		<i>Dénuement/ Déplacement</i>	Phénomène concentré à grande échelle,	
		<i>Sécurité civile</i>	Conflit généralisé et de forte intensité	
		<i>Avoirs relatifs aux moyens d'existence</i>	Perte totale effective; effondrement	

Risque d'aggravation	Probabilité	Sévérité	Indicateurs de processus de référence	Implications pour l'action
Surveillance	Encore à définir	Sans Objet	Occurrence ou prévision de <i>d'évènements adverses</i> ayant un impact sur les moyens d'existence en présence d'une <i>vulnérabilité</i> faible ou incertaine Indicateurs de processus: faibles variations négatives	Surveillance étroite et analyse attentive Examiner les interventions correspondant à la phase en cours
Risque modéré	Probabilité accrue/possible	Précisée par la classification de la phase prévue et indiquée par la couleur des rayures diagonales sur la carte	Occurrence ou prévision d' <i>évènements adverses</i> ayant un impact sur les moyens d'existence en présence d'une <i>vulnérabilité</i> modérée Indicateurs de processus: variations négatives importantes	Surveillance étroite et analyse attentive Préparation des plans de contingence Renforcement des interventions correspondant à la phase en cours

Risque élevé	Probabilité élevée: « plus probable qu' improbable		Occurrence ou risque élevé d' <i>évènements adverses</i> ayant un impact sur les moyens d'existence en présence d'une <i>vulnérabilité</i> élevée et d'une faible <i>capacité</i> Indicateurs de processus: variations négatives importantes et multiples	Interventions préventives avec urgence accrue pour les populations à haut risque Plaidoyer
---------------------	--	--	--	--

Principes directeurs visant à l'application de l'IPC dans le cadre d'une approche interinstitutionnelle commune

1. La mise en œuvre de l'IPC doit être un processus consensuel promu par un groupe de travail interinstitutionnel élargi, comprenant les gouvernements et les principales parties prenantes.
2. Tous les efforts possibles doivent être faits pour assurer la participation et le renforcement de la capacité des gouvernements ainsi que pour favoriser l'appropriation et consolider le processus institutionnel.
3. Les organismes qui sont parties prenante à l'IPC doivent veiller à respecter les normes convenues à l'échelon international pour l'analyse IPC, même au stade de la mise au point, afin de pouvoir comparer les résultats à l'échelon régional et mondial.
4. Le calendrier de l'analyse doit être en rapport avec des événements/saisons critiques qui ont une incidence sur la situation de la sécurité alimentaire. Le point de départ pourrait être une réunion de planification entre les différents organismes.
5. Les membres du groupe de travail interinstitutionnel doivent s'engager à participer à un processus qui s'étale sur plusieurs années.
6. La mise en œuvre des processus IPC doit se faire, chaque fois que possible, en fonction de la demande des gouvernements.
7. L'IPC peut être amorcé indépendamment de la disponibilité des données. L'analyse initiale de la situation suffira et sera améliorée à mesure que se déroulent les processus et permettra de détecter les principales lacunes à combler en matière d'information.
8. Toutes les données doivent être accompagnées de catégories de confiance.
9. Le processus IPC va prévoir un mécanisme visant à renforcer l'engagement institutionnel des gouvernements.
10. Afin de favoriser la transparence, les résultats de l'analyse IPC doivent être rendus publics de manière opportune.

11. L'analyse IPC peut être réalisée d'une façon neutre du point de vue technique; pour ce faire, la composition du groupe interinstitutionnel doit être large, le processus de formation de consensus doit être transparent et les membres du groupe doivent pouvoir participer en leur qualité d'experts techniques
12. Les résultats de l'IPC doivent faire l'objet d'un processus de revue externe par les pairs afin d'en vérifier la qualité et le respect des normes.
13. L'IPC doit être conçu comme un processus d'apprentissage itératif dans lequel les organismes qui sont parties prenantes s'engagent à documenter la réalisation pratique et les leçons apprises.
14. La conduite des processus IPC dans les différents pays doit être concertée par le groupe interinstitutionnel basé dans le pays en fonction des avantages comparatifs mais aussi des responsabilités (par exemple, leadership du gouvernement).
15. L'IPC doit être utilisé pour établir des contacts et plaider auprès des bailleurs de fonds afin que les décisions soient adoptées en fonction des besoins.

ANNEXE H

Liste de contrôle pour les questions transversales

Toutes les activités doivent être planifiées en tenant compte des Droits de l'Homme, des questions de genre (égalité entre les sexes) et d'environnement, ainsi que des risques et contraintes liées au VIH/SIDA. La liste de contrôle suivante est basée sur les principales questions du CHAP guidelines.

Droits de l'Homme et protection :

- Les stratégies proposées et les modalités de mise en œuvre garantissent-elles l'égalité d'accès à l'assistance et aux services à TOUS les groupes de population et une protection adéquate à tous les bénéficiaires et travailleurs humanitaires du secteur sécurité alimentaire/agriculture ?
- Pourraient-elles renforcer les modèles de discrimination existants ou en augmenter les risques ?
- Les activités ou les modalités de mises en œuvre pourraient-elles être modifiées afin de mieux garantir le respect des Droits de l'Homme et la protection, en particulier pour les groupes considérés à risque (par exemple, les ménages dont le chef de famille est une femme, les femmes et les hommes handicapés, les personnes vivant avec le VIH/SIDA, les garçons adolescents) ?
- Existe-t-il une collaboration efficace entre les *Clusters* Sécurité alimentaire/Agriculture et Protection afin de garantir protection, traitement et soutien psychosocial aux groupes à risques énumérés ci-dessus, aux enfants et aux victimes de violence sexuelle et basée sur la différence entre les sexes.

Genre :

- Les stratégies proposées et les modalités de mise en œuvre promeuvent-elles l'égalité entre les sexes et minimisent-elles les risques de violence sexuelle et basée sur la différence entre les sexes ?
- Pourraient-elles renforcer les inégalités existantes ?
- Les activités ou les modalités de mises en œuvre pourraient-elles être modifiées afin de mieux promouvoir l'égalité entre les sexes ?

VIH/SIDA :

- Les stratégies proposées prennent-elles en compte la prévalence du VIH/SIDA et minimisent-elles les risques de contagion de manière culturellement appropriée ?

- Les activités ou les modalités de mises en œuvre pourraient-elles être modifiées afin de mieux assurer l'avenir des personnes souffrant du VIH/SIDA et réduire les risques de transmission?
- Les stratégies de prévention qui étaient en place avant la crise sont-elles maintenues ?

Environnement :

- Les stratégies proposées les modalités de mise en œuvre garantissent-elles la protection de l'environnement et des ressources naturelles de base ?
- Pourraient-elles être sources de dégâts naturels supplémentaires inutiles ?
- Les activités ou les modalités de mises en œuvre pourraient-elles être modifiées afin de mieux protéger l'environnement ?

Problèmes psychosociaux :

- Les stratégies proposées les modalités de mise en œuvre prennent-elles en compte les considérations sociales (aide assurée pour tous dans la dignité, en tenant compte des pratiques culturelles et des ressources communautaires existantes) ?

Conseils supplémentaires

-  *Cross-cutting issues - key things to know*, Cluster/Sector Leadership Training materials 2007.
-  *Guide pratique pour la création d'un groupe de responsabilité sectorielle Santé au niveau national, 2009 Annexe F, qui résume les principales demandes liées à ces questions.*
-  IASC *Gender Handbook in Humanitarian Action*, IASC Geneva, 2006 - http://www.humanitarianinfo.org/iasc/content/documents/subsidi/tf_gender/IASC%2520Gender%2520Handbook%2520%2528Feb%25202007%2529.pdf
-  IASC *Guidelines for Gender-based Violence Interventions in Humanitarian Settings: Focusing on Prevention and Response to Sexual Violence in Emergencies.*
-  IASC *Guidelines for HIV/AIDS interventions in emergency settings.*

ANNEXE I

Matériaux fournis dans le CD_ROM inclus (en anglais)

Key IASC documents on the cluster approach

- *Terms of Reference for Sector/Cluster Leads at the Country Level*, November 2006.
- *IASC Guidance Note on using the Cluster Approach to Strengthen Humanitarian Response*, November 2006 (in English, French, Arabic, Spanish).
- *SOP: Designating leads in new emergencies, May 2007* (in English, French).
- *SOP: Designating leads in ongoing emergencies, May 2007* (in English, French).
- *SOP: Provider of last resort*.
- *Operational Guidance for Cluster Lead Agencies on Working with National Authorities*, draft, IASC January 2009.
- *Operational Guidance on Responsibilities of sector/cluster leads & OCHA in Information Management*, draft, OCHA 2009.
- *Guidance for Inter-Cluster Coordination Groups at the Country Level*, zero draft, 2010.
- *Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response*, final draft, UN-OCHA 2009.
- *KEY THINGS TO KNOW about integrating cross-cutting issues*, October 2007.
- *Contingency Planning Guidelines for Humanitarian Assistance*, IASC 2007.

Other global clusters' guidance documents

- *Health Cluster Guide*, provisional version, Global Health Cluster June 2009.
- *Water, Sanitation and Hygiene (WASH) Cluster Coordination Handbook*, field review version, Global WASH Cluster January 2009.
- *Guidance Note on Early Recovery*, Cluster working group on early recovery (with UNDG-ECHA working group on transition), 2008.
- *Emergency Nutrition Toolkit*, Global Nutrition Cluster, 2008.
- *Emergency Shelter Cluster Handbook*, Global Emergency Shelter Cluster.

Widely used/referred to guidelines and tools for assessment and planning

- *Initial Rapid Assessment (IRA) tool*, version 2.2, Global Health-Nutrition-WASH clusters 2009.
- *Integrated Food Security Phase Classification*, IPC Global Partners, 2009.
- *UNDAC Field Handbook*, 5th edition, UN-OCHA 2006.
- *Livelihoods Assessment Tool Kit (LAT)*, FAO 2009.
- *Field Manual for Emergency Assessments and Response Formulation*, draft, FAO-TCE 2009.
- *Emergency Food Security Assessment Handbook*, 2nd edition, WFP 2009.
- *Guidelines for Crop and Food Security Assessment Missions*, FAO-WFP 2009.
- *Post-Disaster Needs Assessments (PDNA)*, UN-EU-World Bank.
- *Post-Conflict Needs Assessments*, UNDP.
- *Rapid Agricultural Disaster Assessment Routine (RADAR) on Agriculture*, FAO 2008, Environment and Natural Resources Series #12.

[A GIS-based model for forecasting disaster impact, used in Honduras following Hurricane Mitch in 1998]

Key guidance documents for relevant sectors/sub-sectors

Food security

[Food availability as well as food access and utilization (and stability)]

Crop production

- *Guiding Principles for Seed Provision in Response to High Food Prices*, FAO 2008(?).

[Includes seed quality standards and guidance on quality, packaging, labelling, etc. as well as general guiding principles relevant for seed relief relevant in *all* contexts: 6 pages]

- *When Disaster Strikes: a guide to assessing seed system security*, Louise Sperling, International Center for Tropical Agriculture (CIAT) Uganda and Catholic Relief Services, 2008.

[Provides clear, step-by-step guidance on assessing a crisis situation and determining whether a seed intervention could be appropriate and feasible and, if so, what form it should take. The starting point is an assessment of the nature of, and the impact of events on, the farming system. The approach is adaptable to the agriculture sector as a whole: 70 pages]

- *Towards Effective and Sustainable Seed Relief Activities*, FAO 2003.

Livestock

- *Livestock Emergency Guidelines and Standards (LEGS)*, inter-agency LEGS Project, Practical Action Publishing 2009.

Fisheries

- *Disaster response and risk management in the Fisheries Sector*, FAO 2007 (Fisheries technical paper 479), especially Part II.

Nutrition

Protecting and Promoting Good Nutrition in Crisis and Recovery, FAO 2005.



**Pour préparer et répondre
aux urgences et menaces liées
à l'alimentation et l'agriculture**

www.fao.org/emergencies