



Manuel de Coordination de la
Protection de l'Enfant
en Situation d'Urgence

Mars 2016. Le Manuel de Coordination des Mesures de Protection de l'enfant est une publication du Domaine de Responsabilité Protection de l'enfant, connue auparavant sous le nom de Groupe de Travail pour la Protection de l'Enfant. Alors que l'équipe du Domaine de Responsabilité Protection de l'enfant en a coordonné la rédaction et l'édition, ce sont les agences membres du Domaine de Responsabilité Protection de l'enfant ainsi que les coordinateurs sur le terrain qui ont fourni les éléments de son contenu. Pour plus d'informations sur le GTPE, vous pouvez visiter : <<http://cpwg.net/>>.

Edition : Scriptoria: www.scriptoria.co.uk

Conception et mise en page : Phoenix Design Aid: www.phoenixdesignaid.com

Nous remercions nos volontaires en ligne, Manon Dumortier, Rébecca Nguyen Van Thuy, Veronique Razafimaharo et Magali Buffard, mobilisés par www.onlinevolunteering.org, pour la traduction et l'édition de ce rapport.

Table des matières

ACRONYMES	ii
------------------------	-----------

INTRODUCTION	iv
---------------------------	-----------

Section 1 : Cadre de la coordination humanitaire

01 Types de coordination humanitaire.....	1
02 Coordination humanitaire nationale.....	3
03 Architecture de la coordination humanitaire internationale.....	5
04 Coordination de la protection et de la protection de l'enfant dans l'approche en clusters/ groupes sectoriels.....	13
05 Cycle de programme humanitaire (HPC).....	17
06 Mandats et responsabilités des agences des Nations Unies en matière de clusters.....	19

Section 2 : Mise en place de la coordination

07 Mise en place des groupes de coordination pour la protection de l'enfant.....	23
08 Cœuvrer avec le Cluster Protection.....	27
09 Dotation en personnel du groupe de coordination pour la protection de l'enfant.....	33
10 Partage des fonctions de direction du groupe de coordination pour la protection de l'enfant.....	37
11 Faire fonctionner le mécanisme de coordination.....	41
12 Coordination aux niveaux national et sous-national.....	45
13 Composition des groupes de coordination.....	47
14 Gestion de l'information.....	51
15 La coordination interclusters et la collaboration avec d'autres secteurs.....	63
16 La transition et la désactivation d'un cluster.....	65

Section 3 : Fonctions de coordination pour appuyer l'intervention

17 Informer sur les décisions stratégiques.....	71
18 Planifier et mettre en œuvre des stratégies de groupe.....	75
19 Clarifier les exigences de financement.....	79
20 Surveiller et évaluer.....	85
21 Assurer la préparation.....	97
22 Garantir la redevabilité envers les populations affectées.....	101
23 Renforcer les capacités.....	107
24 Soutenir le plaidoyer.....	109
25 Compétences essentielles pour les coordinateurs.....	113

Section 4 : S'assurer de la qualité et de la couverture de la réponse

26 Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant.....	121
27 Ce que chaque coordinateur, gestionnaire d'information et membre devrait savoir sur la protection de l'enfant.....	125
28 Surveiller et communiquer sur les violations graves des droits des enfants.....	129

ANNEXES

Annexe 1 : Caractéristiques et obligations des clusters ou de la coordination sectorielle.....	135
Annexe 2 : Principes en matière de partenariat.....	136
Annexe 3 : Diagramme sur l'évaluation de la protection de l'enfant.....	137
Annexe 4 : Les critères d'importance vitale du CERF.....	139
Annexe 5 : Compétences des coordinateurs et gestionnaires d'information (IMO).....	140
Annexe 6 : Note d'orientation sur les indicateurs HRP sélectionnés développée par le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO) en Janvier 2016.....	141

Acronymes

AAP	Redevabilité envers les populations affectées (anglais : Accountability to Affected Populations)
AoR	Domaine de Responsabilité (anglais : Area of Responsibility)
CAAC	Enfants et conflits armés (anglais : Children and Armed Conflict)
CAP	Procédure d'appel global (anglais : Consolidated Appeals Process)
CCPM	Surveillance de la performance de la coordination des clusters (anglais : Cluster Coordination Performance Monitoring)
CCRM	Module de référence de la coordination des clusters (anglais : Cluster Coordination Reference Module)
CERF	Fonds central intervention d'urgence (anglais : Central Emergency Response Fund)
CH	Coordinateur humanitaire
CHF	Fonds humanitaire commun (anglais : Common Humanitarian Funds)
CLA	Agence chef de file (anglais : Cluster Lead Agency)
CPI	Cour Pénale Internationale
CPIMS	Système de gestion de l'information pour la protection de l'enfant (anglais : Child Protection Information Management System)
CPRA	Évaluation rapide de la protection de l'enfant (anglais : Child Protection Rapid Assessment)
CR	Coordinateur résident
CRC	Convention relative aux droits de l'enfant (anglais : Convention on the Rights of the Child)
DIH	Droit international humanitaire
DMU	Unité de gestion des catastrophes (anglais : Disaster Management Unit)
DOMP	Département des Opérations de Maintien de la Paix (DOMP)
EAE	Espaces amis des enfants
EAFGA	Enfants associés aux forces armées et aux groupes armés
EHP	Équipe humanitaire pays
ERC	Coordinateur des secours d'urgence (anglais : Emergency Relief Coordinator)
ERF	Fonds de Réponse d'Urgence (anglais : Emergency Response Funds)
ERP	État de préparation à l'intervention dans les urgences humanitaires (anglais : Emergency Response Preparedness)
FTS	Système de traçage financier (anglais : Financial Tracking System)
GBV	Violence basée sur le genre (anglais : Gender-based Violence)
GCCU	Unité de coordination mondiale des clusters (anglais : Global Cluster Coordination Unit)
GPC	Cluster global de la Protection (anglais : Global Protection Cluster)
GTPE	Groupe de Travail sur la Protection de l'Enfant (anglais : Child Protection Working Group CPWG)
HAC	Action humanitaire pour les enfants (anglais : Humanitarian Action for Children)
HCDH	Haut-commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme
HNO	L'Aperçu des besoins humanitaires (anglais : Humanitarian Needs Overview)
HPC	Cycle de programme humanitaire (anglais : Humanitarian Programme Cycle)

HRP	Plan de Réponse Humanitaire (anglais : Humanitarian Response Plan)
IASC	Comité permanent interagences (anglais : Inter-Agency Standing Committee)
ICVA	Conseil International des Agences Volontaires (anglais : International Council of Voluntary Agencies)
IMO	Gestionnaire de l'information (anglais : Information Management Officer)
L3	Urgence niveau 3, suivant la déclaration du Comité permanent interagences (anglais : Level 3 emergencies)
LoU	Lettre d'entente (anglais : Letter of Understanding)
MHPSS	Soutien psychosocial et en santé mentale (anglais : Mental health and psychosocial support)
MIRA	Evaluation initiale rapide multi-cluster (anglais : Multisector Initial Rapid Assessment)
MoU	Mémoire d'entente (anglais : Memorandum of Understanding)
MRM	Mécanisme de surveillance et de communication (anglais : Monitoring and Reporting Mechanism)
NDMA	Agence nationale pour la gestion des catastrophes (anglais : National Disaster Management Agency)
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires (anglais : Office for the Coordination of Humanitarian Affairs)
OIM	Organisation Internationale des Migrations
ONG	Organisation non-gouvernementale
OMP	Opérations de Maintien de la Paix
PDMA	Agence provinciale pour la gestion des catastrophes (anglais : Provincial Disaster Management Agency)
POLR	Agence de dernier recours (anglais : Provider of Last Resort)
RRT	Equipe d'intervention rapide (anglais : Rapid Response Team)
SAG	Groupe consultatif stratégique (anglais : Strategic Advisory Group)
SDR	Examen des données secondaires (anglais : Secondary Data Review)
Sitrep	Rapport sur la situation (anglais : Situation report)
SMPE	Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant dans l'Action Humanitaire
TdR	Termes de référence
UNHCR	Haut-commissaire des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) (anglais : United Nations High Commissioner for Refugees)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (anglais : United Nations Children's Fund)

Introduction

« Si tu veux marcher vite, marche seul.
Si tu veux marcher loin, marche accompagné ».
— Proverbe Africain

Importance
de la
coordination

Les contextes d'urgence posent de nombreux défis à l'action humanitaire. De fait, la coordination de l'assistance humanitaire joue un rôle central.

Les *Standards Minimums de la Protection de l'Enfant* (SMPE) définis en 2012 par le GTPE présentent 26 normes nécessaires pour assurer une protection adéquate des enfants dans les situations d'urgence. Le Standard 1 concerne la coordination :

« Les autorités compétentes et responsables, les agences humanitaires, les organisations de la société civile et les représentants des populations affectées coordonnent leurs efforts en matière de protection de l'enfant afin d'assurer la réalisation en temps utile d'une intervention complète et efficace ».

La coordination est aussi intégrée dans différentes structures de qualité et de redevabilité qui guident les actions humanitaires, telles que les « Normes humanitaires fondamentales de qualité et de responsabilité » (Core Humanitarian Standard, 2015), le « Code de conduite de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge », et les normes du projet Sphère (2011).

Comme l'indiquent ces standards, la **coordination n'est pas un but en soi**. Les acteurs humanitaires coordonnent leurs actions pour que l'intervention soit plus efficace.

Objectif de ce
Manuel

Le but de ce manuel est de fournir des conseils aux acteurs sur la coordination des interventions relatives à la protection de l'enfant dans des contextes humanitaires, afin qu'elles soient plus prévisibles, responsables et efficaces à travers le monde.

Ce Manuel est prévu pour des situations où la communauté internationale est formellement engagée dans une intervention humanitaire, et où le système de clusters a été activé. Toutefois, ce Manuel peut aussi servir dans des contextes où l'approche en clusters n'a pas été activée.

À qui est
destiné ce
Manuel ?

Bien que le Manuel s'adresse d'abord aux équipes de coordination de la protection de l'enfant (qui incluent des coordinateurs, des co-facilitateurs et des chargés d'information), ses conseils sont aussi valables pour tous les membres du groupe de coordination de la protection de l'enfant (dont des ONG nationales et internationales, des représentants et autres membres de gouvernements), qui cherchent à fournir une réponse coordonnée et efficace.

Terminologie
et définition

Dans ce Manuel, le terme « groupe de coordination de la protection de l'enfant » sera utilisé en référence à des « sous-clusters de la protection de l'enfant », à des « groupes de travail sur la protection de l'enfant », au « domaine de responsabilité de la protection de l'enfant » ou encore à des « groupes de coordination sectoriels de la protection de l'enfant ».

Ce Manuel est une version mise à jour du « Manuel des coordinateurs sur la protection de l'enfant en situation d'urgence » (GTPE, 2010). Il comprend des conseils des Protocoles de l'Agenda transformatif, et de nouvelles connaissances concernant la coordination, acquises depuis 2010.

La protection de l'enfant en situation d'urgence est définie dans les SMPE comme : « la prévention et la réponse aux situations d'abus, de négligence, d'exploitation et de violence dont sont victimes les enfants ».

Ce Manuel est composé de 4 sections, chacune divisée en chapitres :

- **La Section 1** explique l'environnement opérationnel dans lequel la coordination humanitaire internationale a lieu. Elle présente brièvement le contexte, et les éléments clés du système des Nations Unies pour la coordination humanitaire, ainsi que les mandats et responsabilités des organisations pertinentes. Cette section présente aussi une vue d'ensemble des standards internationaux centraux aux réponses d'urgence en termes de protection de l'enfant.
- **La Section 2** revient sur la fonction essentielle de la coordination des clusters : établir une plateforme pour la fourniture de l'aide. Elle présente les critères d'activation des clusters et s'intéresse aux bases nécessaires pour mettre en place une structure de coordination de la protection de l'enfant, dont la construction d'un groupe de coordination aux niveaux national et local, la gestion d'un groupe, les systèmes de gestion de l'information, la définition des rôles des membres d'un groupe de coordination, ainsi que les phases de transition et de désactivation d'un cluster.
- **La Section 3** se concentre sur les 5 fonctions essentielles de la coordination d'un cluster : communication d'une prise de décision stratégique ; élaboration d'une stratégie d'intervention en termes de protection de l'enfant ; construction et renforcement des capacités nationales pour la préparation ; surveillance et évaluation ; plaidoyer. Cette section met aussi en avant les compétences clés de la coordination de la protection de l'enfant, et fournit des indices sur comment interagir avec les membres, organiser des réunions, former un consensus et comment résoudre des conflits.
- **La Section 4** donne des conseils pour s'assurer que les standards de qualité de la programmation de la protection de l'enfant sont défendus et respectés.

Dans chaque chapitre de chaque section, des documents de référence sont proposés, ainsi que des **lectures recommandées** que les coordinateurs devraient étudier, et des lectures complémentaires, optionnelles, mais qui améliorent la compréhension.

Section 1 :

Cadre de la
coordination
humanitaire



01 Types de coordination humanitaire

Facteurs qui déterminent le type de structure de coordination

La forme que peut prendre la coordination humanitaire varie en fonction des contextes d'urgence. Le type de structure de coordination approprié dépend de l'ampleur de l'urgence et de ses effets, de la capacité du gouvernement à répondre aux besoins et de sa position envers les populations affectées. Les questions déterminantes sont :

Type d'urgence	S'agit t'il d'une catastrophe naturelle ou d'une urgence complexe ? Ou des deux ?
Impact de l'urgence	L'urgence est t'elle soudaine ou prolongée ? Les populations touchées sont-elles internes ou réfugiées ?
Position du gouvernement	Quelle est la position du gouvernement envers la population touchée et les organismes d'intervention ?
Taille de l'urgence	Quelle est la taille estimée de la population touchée ?
Force du gouvernement	Le gouvernement national a pour mission de coordonner et d'assurer la réponse à l'urgence, mais a-t-il la capacité adéquate pour le faire ?

Lorsque le gouvernement a les capacités pour coordonner l'intervention en situation d'urgence, il le fera en s'appuyant sur les structures et procédures de coordination humanitaires établies au niveau national. Celles-ci sont étudiées au Chapitre 2. Les partenaires internationaux peuvent renforcer les capacités de coordination du gouvernement à la demande. Lorsque le gouvernement n'a pas les capacités pour coordonner l'intervention en situation d'urgence, il sera normalement demandé à la communauté internationale de soutenir l'aide humanitaire. À ce titre, les Nations Unies et l'IASC ont proposé des méthodes de coordination¹ dont la structure est détaillée aux Chapitres 3 et 4.

Lecture recommandée pour les coordinateurs :

Conseil International des Agences Volontaires, 'The Context of Coordination', section 3 dans *NGO Coordination Guide*, version 1.0, 2013, ICVA, <www.icvanetwork.org>.

Pour aller plus loin

¹ Si l'intervention concerne des populations réfugiées, l'HCR a mandat d'intervenir en utilisant un « Modèle de Coordination des Réfugiés ». Comme indiqué en introduction, ce Manuel a été élaboré pour des situations où l'approche en clusters de l'IASC a été adoptée.

02 Coordination humanitaire nationale

Chaque État doit avant tout prendre soin des populations affectées par les catastrophes et les urgences sur son territoire. L'État concerné doit donc tenir le premier rôle dans l'initiation, l'organisation, la coordination et la mise en œuvre de l'assistance humanitaire sur son territoire².

Une évaluation des interventions humanitaires conduite en 2010 a cependant dévoilé que :

« Dans leur mise en place actuelle, les clusters excluent les acteurs locaux et nationaux et manquent souvent d'établir des liens avec les mécanismes de coordination et d'intervention existants, de prendre appui sur eux ou les soutenir. Ceci est entre autres dû au manque d'analyse des structures et des capacités locales avant la mise en œuvre des clusters, ainsi qu'à un manque de clarté des critères et stratégies de transition et de sortie. Par conséquent, l'introduction des clusters dans plusieurs cas a affaibli l'appropriation et les capacités nationales et locales »³.

Une meilleure analyse des structures de coordination nationales est nécessaire pour améliorer des réponses humanitaires collectives.

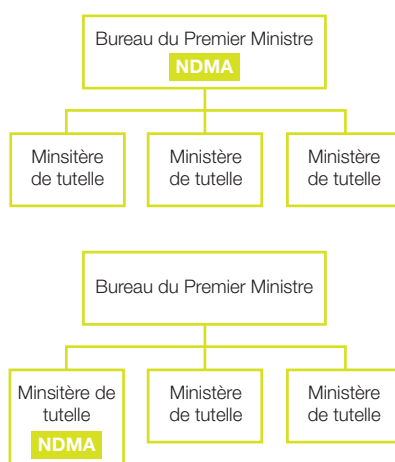
Une réponse nationale implique un grand nombre de services et d'agences gouvernementaux, y compris ceux chargés de la santé et de la sécurité sociale. C'est pourquoi un organe a été établi au sein du gouvernement dans plusieurs pays, et il a pour rôle de coordonner ces services. Cet organe porte un nom différent selon le pays, comme l'Agence nationale pour la gestion des catastrophes (NDMA) ou la Protection civile nationale. Dans ce Manuel, nous utiliserons le terme « NDMA » pour faire référence à ces organes.

En termes de structure, la NDMA peut essentiellement occuper trois modèles de siège au sein de l'ensemble du gouvernement :

La NDMA peut siéger au sein du bureau du Premier Ministre. C'est le modèle utilisé en Colombie ou en Ouganda par exemple.

La NDMA peut aussi avoir la forme d'une Unité de gestion des catastrophes (DMU) située au sein d'un ministère de tutelle. C'est le cas au Bangladesh et au Zimbabwe.

Dans le troisième modèle, il n'y a pas de NDMA unique, mais les ministères ont leurs propres DMU. C'est le cas en Turquie notamment.



2 Résolution 46/182 de l'Assemblée générale des Nations Unies.

3 Steets et al., « Cluster Approach Evaluation 2 : Synthesis Report », IASC Cluster Approach Evaluation Phase 2, Global Public Policy Institute and Groupe URD, Berlin, avril 2010 (Anglais) : www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/Cluster%20Approach%20Evaluation%202.pdf

Le rôle de la NDMA est d'élaborer des politiques gouvernementales, des plans et des conseils pour la gestion des catastrophes, de mettre au point des mesures de préparation à l'urgence, dont des plans de contingence et, en cas d'urgence au niveau national, de coordonner l'intervention.

La structure de la NDMA couvre souvent le niveau national/fédéral, et le niveau régional/provincial. Au Nigéria par exemple, il y a une Agence nationale de gestion des urgences (NEMA) au niveau fédéral, et des agences de gestion des urgences aux niveaux national et local : l'Agence d'État de gestion des urgences (SEMA) et l'Agence locale de gestion des urgences (LEMA) respectivement. En situation d'urgence, chaque niveau a la responsabilité de coordonner l'intervention dans sa zone de juridiction. Si une agence est submergée par une urgence, l'agence suivante a la responsabilité de fournir son soutien.

Pour une liste des NDMA désignées au sein des différents pays, visitez : www.reliefweb.int sous l'onglet « Topics ».

À la différence de la coordination globale de l'intervention, la coordination sectorielle de l'intervention (éducation, santé, protection par exemple), ou en cas d'urgence gérée par le gouvernement, la responsabilité revient à la DMU compétente.

Par exemple, au Pakistan, la responsabilité de la coordination de la protection de l'enfant relève de la NDMA au niveau fédéral, et de l'Agence provinciale de gestion des désastres (PDMA) au niveau provincial. La NDMA mène le groupe de coordination de la protection de l'enfant au niveau national, et la PDMA mène le groupe au niveau provincial.



D'autre part aux Philippines, bien qu'une autorité de gestion des désastres existe (le Bureau de la Défense civile), un Conseil national de gestion et de réduction des risques de catastrophe (NDRRMC) a été créé. La responsabilité de la coordination sectorielle des réponses revient à différents départements du gouvernement. La responsabilité de la protection et de la protection de l'enfant relève du Département de la sécurité sociale et du développement (DSWD).

Les structures de la coordination humanitaire internationale sont décrites dans le chapitre suivant.

Lecture recommandée pour les coordinateurs :

- IASC, « Operational Guidance for Cluster Lead Agencies on Working with National Authorities », IASC, 2011 : www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/IASC%20Guidance%20on%20Working%20with%20National%20Authorities_July2011.pdf
- Steets et al., « Cluster Approach Evaluation 2 : Synthesis Report », IASC Cluster Approach Evaluation Phase 2, Global Public Policy Institute and Group URD, Berlin, avril 2010 : www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/Cluster%20Approach%20Evaluation%202.pdf

Coordination sectorielle d'urgence gérée par le gouvernement

Pour aller plus loin

03 Architecture de la coordination humanitaire internationale

La Résolution 46/182 de l'Assemblée générale des Nations Unies

« L'ampleur et la durée d'un grand nombre de situations d'urgence risquent de dépasser la capacité d'intervention de bien des pays touchés. En vue de faire face à des situations d'urgence et de renforcer la capacité d'intervention des pays touchés, revêt par conséquent une grande importance (...). L'Organisation des Nations Unies a un rôle central et unique à jouer dans la direction et la coordination des efforts que fait la communauté internationale pour aider les pays touchés ».

Lorsque le gouvernement d'un État affecté n'est pas capable ou n'a pas la volonté de répondre aux besoins des populations affectées, la **Résolution 46/182 de l'Assemblée Générale des Nations Unies**, également connue sous le nom de « Résolution humanitaire », assigne cette responsabilité aux Nations Unies. La Résolution, adoptée le 19 décembre 1991, fournit le cadre général actuel et des principes directeurs pour la coordination humanitaire internationale.

La Résolution pose un certain nombre de pierres angulaires de l'architecture de la coordination humanitaire internationale, dont le rôle du Coordinateur des Secours d'Urgence (ERC), la Procédure d'appel global (CAP), remplacé depuis par le Cycle de programme humanitaire (HPC), le Fonds central autorenewable d'urgence (devenu le Fonds central d'intervention d'urgence en 2005 : CERF⁴), et le rôle du Département des affaires humanitaires, qui a été transformé en 1998 en Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA). Pour plus d'information sur la Résolution 46/182 de l'Assemblée générale des Nations Unies, visitez : www.un.org

Le Comité permanent interagences (IASC)

L'**IASC** a été établi en juin 1992, en réponse à la résolution 46/182 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le renforcement de l'assistance humanitaire. L'IASC est le premier mécanisme pour la coordination interagences de l'assistance humanitaire.

Sous la direction de l'ERC, l'IASC élabore des politiques humanitaires, s'accorde sur une division claire des responsabilités sur les divers aspects de l'assistance humanitaire, identifie et corrige les lacunes de l'intervention,

IASC Inter-Agency Standing Committee

FULL MEMBERS



FULL MEMBERS:
FAO, OCHA, UNDP, UNFPA, UNHABITAT, UNHCR, UNICEF, WFP, WHO

STANDING INVITEES

STANDING INVITEES:
ICRC, ICVA, IFRC, InterAction, IOM, OHCHR, SCHR, SR on HR of IDPs*, World Bank

STANDING INVITEES



et plaide en faveur d'une application effective des principes humanitaires. C'est le seul groupe de décision qui inclut des agences des Nations Unies, la Banque mondiale, l'Organisation Internationale des Migrations (OIM), et des organisations humanitaires.

4 Pour plus d'information sur les mécanismes de financement, vous pouvez vous reporter à la Section 3, Chapitre 18.

En termes de structure, l'IASC est composé de dirigeants, de groupes de travail, et d'organes subsidiaires.

Les dirigeants de l'IASC sont les directeurs ou les représentants des organisations membres de l'IASC, tandis que les groupes de travail rassemblent les directeurs des urgences ou d'autres directeurs membres de l'IASC. Parmi les organisations membres de l'IASC se trouvent : le PNUD, l'UNICEF, l'UNHCR, UNFPA, le PAM, la FAO, l'OMS, UN-HABITAT, et l'OCHA. De plus, l'OIM, le CICR, le FICR, HCDH, le Rapporteur spécial sur les droits de l'homme des personnes déplacées en interne, et la Banque mondiale sont des invités permanents. Le consortium d'ONG comprenant ICVA, InterAction et le Comité directeur pour les interventions humanitaires sont également invités de manière permanente.

Pour plus d'information sur l'IASC : www.interagencystandingcommittee.org

L'architecture de la coordination humanitaire a subi une série de réformes depuis l'adoption de la Résolution Humanitaire en 1991, en réponse au changement de la nature des urgences et des leçons apprises des interventions précédentes. Deux processus de réforme ont été particulièrement importants : le processus de Réforme humanitaire, et l'Agenda transformatif (« *Transformative Agenda* »).

Le processus de Réforme humanitaire a été impulsé par des changements significatifs dans les opérations humanitaires tels que la prolifération croissante d'acteurs humanitaires, une plus grande compétition pour les financements et les ressources, la surveillance accrue de la population et le rôle changeant des Nations Unies. Non satisfait de la réponse de la communauté internationale à la crise humanitaire dans la région du Darfour au Soudan, Jan Egeland, alors ERC, a commandé ce qui est aujourd'hui devenu la Revue de l'intervention humanitaire (« *Humanitarian Response Review* »). Les recommandations issues de cette évaluation ont formé le socle de l'Agenda pour la Réforme humanitaire qui a été établi plus tard en 2005, et qui est constitué de 3 piliers :

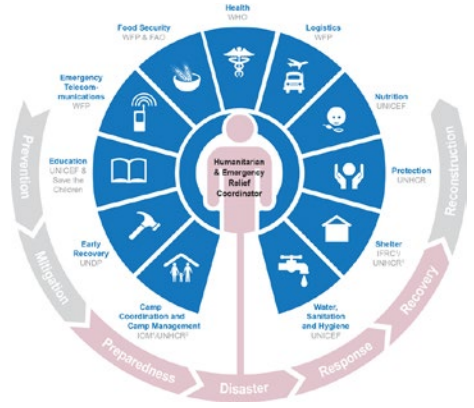
1. Financement humanitaire plus adéquat, flexible et accessible en temps voulu.
2. Renforcement d'une direction stratégique à travers les coordinateurs humanitaires.
3. Amélioration de la coordination des réponses sectorielles à travers l'approche en clusters.

Un quatrième élément transversal concernait la mise en place de partenariats humanitaires renforcés entre les acteurs humanitaires, utilisant les Principes de partenariat. Ces Principes sont décrits en Annexe 2.

L'objectif du processus de Réforme humanitaire était d'améliorer l'efficacité de la réponse humanitaire à travers des prédictibilité, responsabilité et partenariat améliorés. L'aspect le plus visible de la réforme a été la création de **l'approche en clusters**. Les clusters sont des groupes d'organisations humanitaires (des Nations Unies ou autres) qui travaillent dans le même secteur de l'action humanitaire. Ils sont créés lorsque des besoins humanitaires clairs existent au sein d'un secteur, lorsqu'il y a un nombre important d'acteurs au sein d'un secteur, et lorsque les autorités nationales ont besoin de soutien de coordination. Il existe actuellement 11 clusters, tels que le montre le diagramme ci-joint.

Les clusters fournissent un point de contact clair et sont tenus d'assurer une assistance humanitaire adéquate et appropriée. Les clusters sont créés en partenariat avec les acteurs humanitaires internationaux, les autorités nationales et locales, et la société civile.

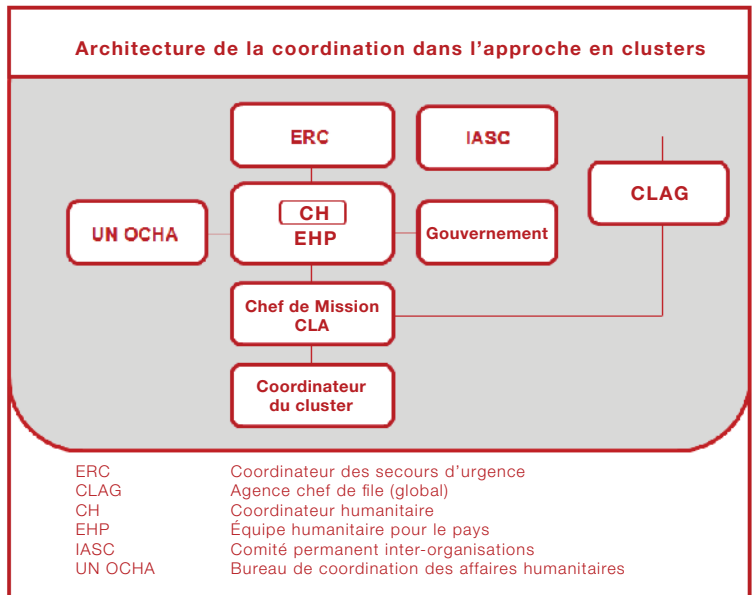
L'approche en clusters a été appliquée la première fois en 2005, lors de la réponse au tremblement de terre au Pakistan. Aujourd'hui, l'approche en cluster a été utilisée dans plus de 30 pays pour fournir de l'assistance humanitaire.



Responsabilité dans le cadre de l'approche en clusters

Qui est responsable de quoi sous l'approche en clusters ?

- **Le Coordinateur des Secours d'Urgence (ERC)** : c'est le Sous-secrétaire général pour les Affaires humanitaires qui gère l'IASC et qui est responsable du contrôle de toutes les urgences nécessitant l'assistance humanitaire des Nations Unies.
- **Le Coordinateur Humanitaire (CH)** : il est responsable auprès de l'ERC, d'évaluer si une réponse internationale est légitime, et d'assurer que l'organisation des efforts humanitaires.
- **L'Équipe humanitaire pays (EHP)** : il s'agit d'un forum stratégique et opérationnel de prise de décision et de supervision, établi et dirigé



par le HC. Elle est composée de représentants des Nations Unies, de l'OIM, d'ONG internationales, et du Mouvement de la Croix Rouge et du Croissant Rouge. Les agences qui sont aussi désignées agences chefs de file doivent représenter les clusters ainsi que leur agence respective.

- **Le gouvernement** : il détient le premier rôle dans l'initiation, l'organisation, la coordination et la mise en place de l'assistance humanitaire dans un pays.
- **L'agence chef de file (CLA)** : elle dirige et gère un cluster donné. Au niveau national, les dirigeants des CLA sont responsables auprès du HC.
- **Les coordinateurs de clusters** : ils sont chargés d'assurer que les préoccupations et défis d'un cluster spécifique qui ne peuvent être résolus au sein du cluster soient discutés avec l'EHP. Ils s'assurent par exemple que les décisions stratégiques sont partagées et appliquées au niveau opérationnel, comme décrit à la Section 3.

Activation des clusters

Les clusters de l'IASC sont activés dans des contextes où les mécanismes gouvernementaux de coordination sectorielle sont dépassés ou limités dans leur capacité à répondre aux besoins identifiés par rapport aux principes humanitaires. L'activation d'un cluster est basée sur l'analyse des besoins humanitaires, les mécanismes de coordination existants, et les capacités sur le terrain.

Les dirigeants de l'IASC s'accordent sur le fait que l'activation des clusters doit être stratégique, délibérée et limitée dans le temps. Le but de l'activation d'un cluster est de renforcer plutôt que de remplacer la coordination sectorielle d'un gouvernement, sous la direction générale du HC, et pour améliorer la coordination internationale en soutien à l'intervention nationale. Un cluster non activé ne signifie pas que le secteur concerné n'est pas une priorité. Il est plutôt considéré que le gouvernement a la capacité d'assurer la coordination dans ce secteur. Le coordinateur résident (CR) ou le CH recommande l'activation des clusters seulement lorsqu'un besoin de coordination identifié n'est pas traité.

Pour assurer que les clusters continuent d'opérer uniquement là où ils sont strictement nécessaires, il faut préparer des plans de désactivation et de transition des clusters, dès que possible après l'activation. Renforcer les capacités des partenaires locaux et du gouvernement devrait être un objectif dès le départ. L'activation formelle peut être difficile à mettre en place lorsque les capacités du gouvernement sont restreintes et qu'il devient nécessaire d'augmenter la capacité de coordination et d'intervention. Il convient néanmoins de les étayer par les principes de l'approche en clusters.

Critères d'activation d'un cluster

Les **critères d'activation d'un cluster** sont remplis lorsque :

1. Des lacunes existent en termes d'intervention et de coordination, à cause d'une forte dégradation ou de changements significatifs dans la situation humanitaire.

2. Les capacités nationales existantes d'intervention et de coordination ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins en respectant les principes humanitaires (à cause de l'étendue des besoins, du nombre d'acteurs engagés, l'adoption d'une approche multisectorielle plus complexe ou d'autres contraintes sur la capacité à intervenir ou appliquer les principes humanitaires).

Le processus de Réforme humanitaire a conduit à d'importants progrès concernant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des réponses humanitaires, mais des faiblesses et des défis opérationnels persistent dans le dispositif. Ces faiblesses et défis opérationnels ont été clairement mis à nu en 2010 lorsque deux urgences dévastatrices ont eu lieu : le séisme en Haïti en janvier, suivi des fortes inondations au Pakistan.

En s'appuyant sur le processus de Réforme Humanitaire de 2005, les dirigeants de l'IASC sont convenus en décembre 2011 d'un ensemble d'actions et de protocoles qui visent collectivement à apporter une amélioration substantive, ou transformative, au modèle actuel de réponse humanitaire. Collectivement, ces actions et protocoles sont connus sous le nom d'**Agenda transformatif** et comprennent :

1. Leadership renforcé :

Ce protocole renforce le CH pour qu'il ait un accès rapide à l'information clé, pour qu'il puisse prendre des décisions et apporter un meilleur soutien à tous les partenaires dans l'ensemble de l'intervention. Un leadership renforcé s'applique à toute personne qui assure des fonctions de CH pendant la période initiale de 3 mois d'une réponse L3, que ce soit un RC assumant les responsabilités de CH, un nouveau CH déployé pour gérer l'intervention humanitaire, ou bien un CH d'urgence/ confirmé temporairement déployé depuis la liste L3.

2. Mobilisation du système :

Les dirigeants de l'IASC ont convenu que les crises humanitaires soudaines déclenchées par des catastrophes ou des conflits qui nécessitent une réponse du système dans son ensemble feront l'objet d'une Activation d'urgence du système humanitaire (« *Humanitarian System-Wide Emergency Activation* », ou une « activation de niveau 3 »). La période d'activation variera, mais ne devra pas excéder 3 mois initialement. La priorité reviendra dès que possible aux méthodes classiques de travail du système humanitaire, sous une forte direction nationale.

3. Déclaration d'une urgence L3 :

L'ERC, après avoir consulté les dirigeants de l'IASC, déclarera une urgence L3 suivant l'analyse de 5 critères : l'échelle, la complexité, l'urgence, la capacité et le risque de réputation. La procédure engage les membres de l'IASC à s'assurer qu'ils ont mis en place les bons systèmes et mobilisé les ressources pour contribuer à l'intervention en accord avec le domaine de leur mandat.

4. Module de référence de la Coordination des clusters (CCRM) au niveau national :

Le « *Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national* » présente les fondamentaux de la coordination de clusters en contexte de non-réfugiés. Ce Module couvre à la fois les réponses à grande échelle ou L3, et les réponses à petite échelle. Les Sections 2 et 3 de ce Manuel sont basées sur le CCRM.

5. Cycle de programme humanitaire (HPC) :

Le « *Module de référence pour la mise en place du Cycle de programme humanitaire* » sert de guide pour toutes les crises, car il définit les rôles complémentaires et les responsabilités des différentes organisations engagées dans la réponse humanitaire. Il crée un processus qui redéfinit la manière dans laquelle les acteurs humanitaires internationaux agissent entre eux, ainsi qu'avec les autorités nationales et locales, et les populations affectées par les crises.

Pour plus d'information sur l'Agenda transformatif, visitez : www.humanitarianresponse.info

Redevabilité à l'égard des populations affectées (AAP)

La redevabilité prend diverses formes, à plusieurs niveaux. Cela explique la grande variété de définitions. Une définition stipule que la redevabilité est l'ensemble des moyens à travers lesquels le pouvoir est utilisé de manière responsable (CHS, 2014). De fait, la redevabilité est un processus qui vise à prendre en compte des points de vue, et tenir pour responsables, les différentes parties prenantes, avant tout les personnes affectées par l'exercice du pouvoir ou de l'autorité. La redevabilité contribue à assurer que tous les partenaires d'un programme honorent leurs engagements. Elle peut aussi permettre d'identifier ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. En retour, cela permet d'assurer que les activités du programme sont traduites en résultats concrets, et meilleurs à long terme.

La redevabilité envers les enfants et les communautés a constitué un domaine stratégique d'intervention durant la précédente décennie pour de nombreux organismes du secteur des ONGI. Les récents développements collaboratifs du Core Humanitarian Standard confirment l'engagement de redevabilité des ONG nationales et internationales ainsi que d'autres acteurs.

Pour plus d'information sur l'AAP : www.interagencystandingcommittee.org

Lectures recommandées pour les coordinateurs :

- IASC, « *Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national* », 2015 : www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/iasc-coordination-reference%20module-fr_0.pdf
- Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability, « *Guide et indicateur de la norme humanitaire fondamentale* », 2015 : www.corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS-Guidance-Notes-and-Indicators-French.pdf

Pour aller plus loin

Autres lectures :

- Sur l'Agenda transformatif de l'IASC :
 1. *Humanitarian System-Wide Emergency Activation: definition and procedures*. « *Humanitarian System-Wide Emergency Activation : definition and procedures* » (anglais)
 2. *Accountability to Affected Populations Operational Framework*.
 3. *Inter-Agency Rapid Response Mechanism (IARRM) Concept Note*.
 4. *Common Framework for Preparedness*.

- Résolution 46/182 de l'Assemblée générale des Nations Unies, « Renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence de l'Organisation des Nations Unies » : www.un.org/french/documents/view_doc.asp?symbol=A/RES/46/182

04 Coordination de la protection et de la protection de l'enfant dans l'approche en clusters/groupes sectoriels

Définition de la protection

Selon l'IASC, la protection correspond à :

« Toutes les activités qui visent à assurer le plein respect des droits des individus, conformément à l'esprit et à la lettre des corps de droit appropriés (Droit des droits de l'homme, Droit international humanitaire, Droit des réfugiés) »⁵.

Puisque cette définition de la protection est très large, « *il a été décidé par l'IASC en 2005 de diviser la tâche du Cluster global de la Protection (GPC) en différents Domaines de Responsabilité (AoR) sous la coordination de l'agence chef de file du cluster global* ». Les quatre Domaines de Responsabilités sont : la protection de l'enfant, la protection contre la violence basée sur le genre (GBV), l'action contre les mines, et Logement, terre et propriété. Les agences chef de file sont :

Protection cluster			
Protection de l'enfant (CLA: UNICEF)	Violence basée sur le genre (CLA: UNFPA / UNICEF)	Action contre les mines (CLA: UNMAS)	Logement, terre et propriété (CLA: NRC; co-facilitateur: IFRC)

La protection de l'enfant au sein de la protection au sens large

L'expérience montre qu'il est essentiel de comprendre les différences entre la protection de l'enfant et la notion plus large de protection, afin que les deux se complètent mutuellement.

5 IASC, « Protection of Internally Displaced Persons », IASC Policy Paper, 1999. À l'origine, la définition a été adoptée en 1999, lors d'un atelier du Comité International de la Croix Rouge (CICR) sur la protection.

	Protection de l'enfant	Protection
Origine	Bien-être de l'enfant (et de la famille)/Convention des Droits de l'Enfant (CIDE)	Droit international humanitaire, droit des réfugiés et les droits de l'homme.
Priorité juridique sur	Prévention et réponse aux abus, à la violence, à l'exploitation et à la négligence.	Promotion du droit international humanitaire, droit des réfugiés et les droits de l'homme.
Profil professionnel	Travail social, psychologie, santé, éducation, droit, santé publique.	Droit, sciences politiques, relations internationales, droits de l'homme.
Éléments clés d'analyse	Bien-être de l'enfant.	Responsabilité de l'État.
Priorités stratégiques	Programme de la réponse à la violence, aux abus, à l'exploitation et à la négligence ; plaidoyer.	Conformité, plaidoyer et persuasion politique, construction des capacités, réponse aux abus, recours légaux.
Connaissances et	<ul style="list-style-type: none"> - CRC, Droit des droits de l'homme. - Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant. - Standards minimums pour la protection contre la violence basée sur le genre (GBV). - Méthodes participatives propices aux enfants. - Interdisciplinarité. - Gestion de cas. - Travail social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Droit international humanitaire, droit des réfugiés et les droits de l'homme. - Principes de protection issus du projet Sphère. - Méthodes participatives. - Analyse politique. - Interdisciplinarité. - Investigations. - Gestion d'action en justice

Le Cluster global de la Protection (GPC)

Mis en place en 2005 dans le cadre du processus de Réforme humanitaire, le GPC, dont l'agence chef de file (CLA) est l'UNHCR, comprend des agences des Nations Unies, des droits de l'homme, humanitaires et de développement, ainsi que des ONG et d'autres organisations



Le GPC coordonne et fournit des orientations et conseils politiques interagences au niveau global sur la mise en place de l'approche en clusters aux clusters de protection sur le terrain, soutient les interventions en termes de protection dans des contextes de non réfugiés, et dirige la mise en place de standards et politiques liés à la protection.

En tant qu'agence chef de file (CLA), l'UNHCR doit apporter son leadership aux clusters de protection de terrain dans les contextes d'urgence dans lesquels des personnes se trouvent déplacées en interne à cause de conflits. Dans les situations où des déplacements internes résultent de catastrophes, la direction des clusters de protection de terrain sera convenue au niveau national entre et après consultation de l'UNHCR, l'UNICEF et l'HCDH Pour plus d'information sur le GPC : www.globalprotectioncluster.org

Le Domaine de Responsabilité (AoR) de la protection de l'enfant au niveau global (GTPE)

Au niveau global, le Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant, connu depuis plusieurs années sous le nom de Groupe de Travail pour la Protection de l'Enfant dans l'intervention humanitaire (GTPE) regroupe des ONG, des agences des Nations Unies, des chercheurs et d'autres acteurs dont l'objectif commun est d'assurer des réponses plus prévisibles, responsables et efficaces en matière de protection de l'enfant en situation d'urgence.

Le Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant fait partie du Groupe consultatif stratégique (SAG) du GPC avec les trois autres Domaines de Responsabilité et les agences clés de la protection. Il participe activement aux équipes et groupes de travail du GPC.

Pour plus d'information sur le Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant : www.cpwg.net



05 Cycle de programme humanitaire (HPC)

Buts du HPC

Le Cycle de programme humanitaire (HPC) a été établi par l'IASC pour guider les réponses à tout type de crise. Il fournit un cadre dans lequel les acteurs humanitaires internationaux peuvent interagir les uns avec les autres, avec les autorités nationales et locales, et avec les populations affectées par les crises. Il vise à mener des interventions plus rapides, plus efficaces et plus efficientes, avec de meilleurs résultats pour les populations affectées.

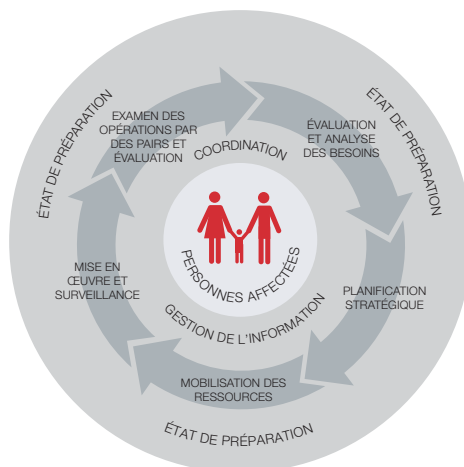
En reconnaissant que c'est l'État qui a la première responsabilité d'assister et de protéger les populations affectées par les situations d'urgence, la communauté humanitaire internationale doit s'engager à respecter ce principe, et compléter le rôle de l'État si une assistance lui est demandée. Le HPC est prévu guider cet engagement par la création d'un processus qui définit les rôles et responsabilités complémentaires. Les étapes définies remplacent le Processus d'appel global (CAP) et consistent en un ensemble d'outils liés pour assister le CH et l'EHP dans la fourniture de l'assistance humanitaire, à travers une meilleure réponse collective.

Éléments clés du HPC

Le HPC est composé de six éléments clés :

1. Préparation de la réponse à l'urgence.
2. Évaluation et analyse des besoins.
3. Planification stratégique de l'intervention.
4. Mobilisation des ressources.
5. Mise en œuvre et surveillance.
6. Examen opérationnel par les pairs et évaluation.

La coordination et la gestion de l'information sont deux « facilitateurs » de la mise en œuvre du HPC. Les six éléments fusionnent en un seul processus stratégique qui s'intègre au cycle de coordination interagences, dont chaque étape est construite sur la précédente et débouche sur la suivante.



Le Module de référence pour la mise en place du HPC (2015) présente des échéances et des éléments déclencheurs pour la mise en œuvre de ces six éléments selon les deux scénarios suivants :

- Crise soudaine ou aggravation d'une crise.
- Planification annuelle ou pluriannuelle en cas de crise prolongée.

La Section 3 précise les outils adaptés au HPC.

Pour plus d'information : www.humanitarianresponse.info/fr/programme-cycle/space

Pour aller plus loin

Lectures recommandées pour les coordinateurs :

IASC, « *Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle* », IASC, 2015 : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hpc_reference_module_2015_final_.pdf

06 Mandats et responsabilités des agences des Nations Unies en matière de clusters

L'UNICEF et
les clusters



En plus du Domaine de Responsabilité concernant la protection de l'enfant, l'UNICEF dirige aussi les clusters globaux d'Eau, Hygiène et Assainissement (WASH), et de Nutrition ; il codirige le cluster global de l'Education avec Save The Children, et le Domaine de Responsabilité autour de la violence basée sur le genre (GBV) avec l'UNFPA. Ensemble, ces cinq clusters et Domaines de Responsabilité représentent environ un tiers du système de clusters de l'IASC.

Les fonctions et responsabilités des agences chefs de file dans le cadre du Cluster Protection (GPC) sont identiques à celles des agences chefs de file (CLA) des clusters⁶. Ainsi, le même niveau d'investissement et de soutien est demandé à l'UNICEF pour les clusters dont il est CLA et le Domaine de Responsabilité qu'il dirige (protection de l'enfant).

Le soutien global pour les clusters/groupes sectoriels et Domaines de Responsabilité dirigés par l'UNICEF est coordonné par une équipe spéciale au sein du Bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF (EMOPS), qui inclut l'Unité de coordination globale des clusters (GCCU).

Au niveau régional, les bureaux de l'UNICEF sont chargés de fournir des conseils, du soutien, du suivi et de la coordination aux bureaux nationaux de l'UNICEF, les appuyer à la préparation et à l'intervention aux urgences, y compris la direction et la représentation, la planification stratégique et l'élaboration de politiques, la surveillance de la performance et l'administration.

L'UNICEF a développé des conseils pour la coordination des clusters au niveau national ainsi que les « *Principaux engagements pour les enfants en situation d'urgence* » qui présentent les principales responsabilités de l'UNICEF dans l'intervention humanitaire, dont son rôle à assurer la direction de la coordination des cinq domaines pour lesquels l'UNICEF est l'agence chef de file ou co-chef de file.

L'UNHCR et
les clusters



L'UNHCR a pour mandat d'assurer la protection des réfugiés et leur fournir de l'assistance. Cela inclut l'exigence implicite de coordonner les efforts de autres acteurs dans ce domaine. Comme expliqué dans le Modèle de Coordination des Réfugiés, le cadre de l'UNHCR pour mener, coordonner et fournir des opérations pour les réfugiés, les États ont la responsabilité principale de protéger les réfugiés, et la coordination est largement déterminée par les capacités et les méthodes du gouvernement hôte. Dans la mesure du possible, les réponses doivent être menées par le gouvernement hôte et construites sur les ressources des réfugiés et des communautés où ils vivent.

De plus, l'UNHCR est l'agence chef de file désignée dans trois secteurs d'urgences résultant de conflits où il y a des déplacés internes : la protection, les refuges d'urgence, la coordination et la gestion des camps. Lorsqu'il assume cette responsabilité, l'UNHCR stipule que cela ne doit pas se faire au détriment de sa compétence pour protéger et assister les

6 IASC, « Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response », IASC, Genève, 2010, p. 41.

réfugiés, et qu'il ne devrait pas y avoir de transfert de ressources provenant des réponses pour les réfugiés vers les réponses pour les déplacés internes.

Dans les situations mixtes (les pays qui ont une réponse pour les réfugiés ainsi qu'un système de clusters), le modèle de coordination doit s'adapter afin d'harmoniser les méthodes et réduire les risques de doublon. Il devrait s'élargir ou diminuer en fonction de la situation (l'étendue de l'urgence, les localisations géographiques des populations affectées et les capacités pour répondre aux besoins des réfugiés). Indépendamment des formes que peut prendre le modèle de coordination, l'UNHCR maintient des structures de coordination et de suivi qui lui permettent d'assurer sa responsabilité ultime qui est d'assurer la protection internationale et fournir des services aux réfugiés. Pour plus d'information sur les situations mixtes, vous pouvez vous référer à la note conjointe de l'UNHCR et de l'OCHA sur la coordination pratique en cas de situations mixtes (« *Joint UNHCR-OCHA Note on Mixed Situations : Coordination in Practice* »), et le Modèle de Coordination des Réfugiés de l'UNHCR.

Face aux multiples défis rencontrés par la communauté humanitaire, une alliance stratégique et opérationnelle forte entre l'UNICEF et l'UNHCR est nécessaire. Un partenariat fort donne plusieurs opportunités au sein d'un éventail d'opérations pour fournir une assistance effective et en temps opportun aux déplacés internes, aux réfugiés et aux communautés hôtes.

Dans cette optique, plusieurs pays ont esquissé des lettres d'entente (LoU) pour clarifier et soutenir la coopération sur le terrain. Huit LoU ont récemment été convenues dans des situations majeures de réfugiés, et d'autres sont en cours de discussion. De plus, une LoU a été élaborée au niveau global par deux agences qui couvrent différents aspects de la coopération, avec une section dédiée à la coordination. Une LoU globale et une LoU contextualisée sont des références utiles pour la gestion par l'UNICEF et l'UNHCR de la conception et la révision des dispositions de coordination dans des situations mixtes.

L'UNHCR et l'UNICEF peuvent travailler conjointement pour fournir des services et des programmes aux enfants, soit directement, soit à travers un partenaire opérationnel, dans tous les secteurs de la protection de l'enfant. Plus généralement, des activités et des initiatives conjointes sont suggérées dans les domaines suivants (qu'on peut appliquer dans tous les secteurs techniques de la protection de l'enfant) : évaluation et analyse de la situation, planification stratégique, plaidoyer, soutien technique, renforcement des capacités et contribution aux ressources humaines et matérielles.

Les travailleurs des deux organisations peuvent compter sur le soutien de leur siège lorsque les difficultés surviennent. Les coordinateurs peuvent contacter le CPWG global si les défis nécessitent un soutien global.

Pour plus d'information, lire les conseils de l'UNHCR et de l'UNICEF pour la collaboration sur le terrain (*UNHCR-UNICEF Partnership : Guidance Package for Field-Level Collaboration*).

Le Département des Opérations de Maintien de la Paix (DOMP) est chargé d'assister les États membres et le Secrétaire général dans leurs efforts pour maintenir la paix et la sécurité dans le monde. Le DOMP donne une direction politique exécutive aux Opérations de Maintien de la Paix des

Nations Unies à travers le monde, et entretient des contacts avec le Conseil de Sécurité, les troupes et contributeurs financiers, et les parties engagées dans le conflit, dans la mise en œuvre des mandats du Conseil de Sécurité.

Actuellement, les sous-clusters ou groupes de travail de la protection de l'enfant (dénommés ci-après « groupes de coordination de la protection de l'enfant ») ont été établis dans huit pays qui ont soit des Opérations de Maintien de la Paix (OMP) et/ou des missions politiques spéciales (SPM) : la MINUSCA (République Centrafricaine), MINUSMA (Mali), MONUSCO (République Démocratique du Congo), UNAMID (Soudan) et UNMISS (Soudan du Sud), UNAMA (Afghanistan), UNAMI (Irak) et UNSOM (Somalie). Le déploiement de conseillers des Nations Unies pour la protection de l'enfant est décidé par le Conseil de Sécurité, à travers des résolutions visant des pays en particulier qui établissent des Missions des Nations Unies. Leur rôle est moins programmatique que politique, et la façon dont ils agissent avec les groupes de coordination de la protection de l'enfant varie selon les contextes.

L'HCDH et les clusters



L'HCDH, l'agence des Nations Unies qui œuvre pour la promotion et la protection des droits de l'homme garantis par le droit international, et stipulés dans la « Déclaration universelle des droits de l'homme » de 1948, participe aux actions humanitaires aux niveaux global et local. En cela, l'HCDH insiste pour que la protection des droits de l'homme soit perçue comme un principe central de l'action humanitaire.

Au niveau global, l'HCDH est un membre de l'IASC et du GPC. Au niveau local, l'HCDH a mené le cluster de la protection dans différents endroits tels que la Palestine et la Mauritanie, et codirige actuellement le cluster de la protection en Ukraine et dans le Pacifique (UNHCR).

Pour aller plus loin

Lectures recommandées pour les coordinateurs :

- UNICEF, « *Cluster Coordination Guidance for Country Office* », UNICEF, 2015 : <http://cpwg.net/wp-content/uploads/sites/2/2015/05/Cluster-Guidance-Eng-5-June.pdf>
- UNICEF, « *Principaux engagements pour les enfants en situation d'urgence* », UNICEF, Mai 2010 : www.unicef.org/french/publications/files/CCCEMERG_Frevised4.pdf

Autres lectures :

- GPC, « *Diagnostic Tool and Guidance on the Interaction between Field Protection Clusters and UN Missions* » (projet), juillet 2013.
- UNHCR, « *Refugee Coordination Model* », UNHCR, novembre 2014.
- UNHCR & UNOCHA, « *Joint UNHCR-OCHA Note on Mixed Situations : Coordination in Practice* », avril 2014.
- UNHCR & UNICEF, « *UNHCR-UNICEF Partnership : Guidance Package for Field-Level Collaboration* », UNHCR et UNICEF, janvier 2015.



Section 2 :

Mise en place de la
coordination

07 Mise en place des groupes de coordination pour la protection de l'enfant

Activation du Cluster Protection et des sous-clusters

L'activation du Cluster Protection implique l'activation de tous les aspects de la protection, ce qui peut comprendre ou pas l'activation de sous-clusters. L'activation du Cluster Protection ne peut pas être une activation partielle, c-à-d que lorsque le Cluster Protection est activé, aucun aspect de la protection ne peut être exclu.

Si un sous-cluster n'est pas activé, les problématiques relatives à celui-ci seront traitées par le Cluster Protection, qui endosse le rôle d'agence de dernier recours. Si la création d'un sous-cluster s'avère nécessaire, la responsabilité de l'agence chef de file est d'assurer celle-ci, avec un encadrement adéquat.

Cartographie des structures de coordination pour la protection de l'enfant

Pour toute intervention d'urgence, une première étape dans la mise en place du groupe de coordination pour la protection de l'enfant consiste à assurer une bonne compréhension des mécanismes de coordination existants dans un pays. Cela devrait passer par une analyse des capacités de tous les mécanismes de coordination à la fois de l'aide au développement et de l'aide d'urgence, dans la mesure où le but des clusters est de renforcer la coordination nationale, et non de s'y substituer.

Le Chapitre 2 reprend une description des mécanismes de coordination sectoriels d'urgence institués par les gouvernements. Il faut garder à l'esprit que ces derniers peuvent soit s'intégrer à la structure de coordination de gestion des catastrophes, soit exister au sein de ministères ou de départements de tutelle spécifiques. Notons que les secteurs utilisés par les gouvernements pour la coordination sectorielle d'urgence ne sont pas toujours ceux énoncés dans l'approche de responsabilité du cluster du Comité permanent interagences (IASC). Étant donné leur nature multisectorielle, la protection et la protection de l'enfant sont rarement gérées par des groupes de coordination sectoriels gouvernementaux distincts. La cartographie des structures gouvernementales demande ainsi une certaine créativité afin d'identifier quels forums couvrent les problématiques de la protection de l'enfant.

Par ailleurs, des structures de coordination pour des situations non urgentes ou d'aide au développement existent souvent pour la protection de l'enfant. Ces structures peuvent présenter diverses formes, missions et orientations géographiques selon le pays et le contexte. Dans certains pays où il n'existe aucune coordination sectorielle d'urgence pour la protection de l'enfant, mais où des groupes de coordination pour la protection de l'enfant dans un contexte non urgent ou d'aide au développement sont présents, ces groupes peuvent assumer la coordination d'urgence dans le cadre de leur mission.

Les questions essentielles à poser lors de la mise en place de groupes de coordination pour la protection de l'enfant dans un contexte de réponse d'urgence concernent les besoins, les structures existantes et les capacités :

Besoins	Structures existantes	Capacités
<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les besoins en coordination de l'intervention humanitaire pour la protection de l'enfant ? - Quelle est l'ampleur de l'intervention, combien d'acteurs sont présents pour assurer la coordination et quelles zones doivent être couvertes ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il des structures de coordination sectorielles d'urgence englobant la protection de l'enfant ? - Quelles structures sont déjà en place dans le pays à même d'assurer la coordination de la protection de l'enfant dans un contexte non urgent ou d'aide au développement ? - Quelles sont les missions spécifiques de ces mécanismes de coordination ? - Qui sont les membres de ces structures existantes ? Quels sont les niveaux d'engagement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les capacités des divers mécanismes de coordination existants ? - Pourraient-ils absorber la coordination des interventions humanitaires de la protection de l'enfant en plus de leur mission première ?

L'existence d'une structure de coordination sectorielle d'urgence instituée par le gouvernement qui inclut la coordination ou qui a la capacité de coordonner les interventions d'urgence de protection de l'enfant dans le cadre de sa mission est préférable.

Si une structure de coordination sectorielle d'urgence instituée par le gouvernement n'a pas la capacité de coordonner les interventions d'urgence de protection de l'enfant, il sera alors nécessaire de mettre en place un groupe de coordination. Si un Cluster Protection a été mis en place, la création d'un sous-cluster est également une possibilité.

Il faut tenir compte des liens entre les structures pertinentes existantes si on établit un nouveau groupe de coordination, y compris des liens avec les mécanismes de protection de l'enfant en situation non urgente, afin de garantir que les approches de relèvement rapide rejoignent les objectifs nationaux de développement et que des mesures soient prises pour renforcer la capacité d'intervention et l'état de préparation à l'échelle nationale.

Dans certains contextes, les mécanismes de coordination sont appelés des « sous-clusters de protection de l'enfant », mais dans d'autres il est fait référence aux « groupes de travail pour la protection de l'enfant ». Quel que soit son nom, un cluster officiellement activé doit avoir des caractéristiques et responsabilités spécifiques. Les besoins auxquels il doit pourvoir et les fonctions de coordination d'urgence sont les mêmes.

Exemples de mise en place de groupes de protection de l'enfant

Les trois exemples ci-dessous de l'Ouganda, du Soudan et du Kenya détaillent la cartographie de la structure de coordination établie sur place au début de l'état d'urgence, les choix qui ont été faits concernant les structures de coordination à utiliser et les conséquences de ces décisions.

Ouganda

Structures de coordination existantes	Mesures prises	Résultats
<p>Avant l'approche en cluster en Ouganda, le <i>National Psychosocial Support Group</i> était le premier mécanisme de coordination de protection de l'enfant dans le pays. Cependant, le groupe a fait face à de nombreux obstacles, y compris son approche restrictive, ses liens limités avec le terrain et un manque de cohérence de son encadrement.</p>	<p>Concernant l'intervention d'urgence, les clusters ont été activés et un groupe de coordination de protection de l'enfant a été mis en place. Ce groupe n'a pas été créé en ne partant de rien, mais a pris appui sur le <i>National Psychosocial Support Group</i> déjà en place. La collaboration des agences membres a repris et de nouveaux membres ont rejoint le groupe pour assurer l'intervention.</p>	<p>L'Ouganda a mis au point une structure solide de coordination pour la protection de l'enfant pour une intervention d'urgence. Le pays est parvenu à installer un réseau étendu d'acteurs partant du terrain et allant jusqu'au niveau provincial. Après la situation d'urgence, ce groupe a réussi sa transition vers un groupe de travail de la protection de l'enfant (GTPE). Ce groupe œuvre dans l'aide au développement et la préparation aux situations d'urgence.</p>

Soudan

Structures de coordination existantes	Mesures prises	Résultats
<p>Au Soudan, des groupes de travail pour la protection de l'enfant existaient au niveau de l'État avant l'établissement du groupe de coordination pour la protection de l'enfant au niveau fédéral. Il existait également un forum de protection avec le gouvernement, qui se réunissait régulièrement et se concentrait sur les problématiques de protection de l'enfant à long terme.</p>	<p>Lorsqu'il a été mis en place pour l'intervention d'urgence, le groupe de coordination pour la protection de l'enfant au niveau fédéral a pris appui sur les groupes de travail bien établis au niveau de l'État.</p>	<p>Le groupe de coordination fédéral de la protection de l'enfant est désormais actif et comporte tous les partenaires majeurs et couvre des zones au-delà du Darfour (qui auparavant constituait la zone prioritaire).</p>

Kenya

Structures de coordination existantes	Mesures prises	Résultats
Avant les violences qui ont suivi les élections au Kenya, aucun mécanisme de coordination pour la protection de l'enfant n'existait dans le pays, que ce soit dans un contexte d'aide au développement ou pour la préparation aux situations d'urgence.	Un groupe de coordination pour la protection de l'enfant a été mis en place au niveau national, réunissant un nombre d'acteurs de la protection de l'enfant pour la première fois dans un même forum. Deux Groupes de travail techniques ont été créés pour traiter séparément les problématiques liées aux enfants et les problématiques psychosociales.	Bien que fragile, ce nouveau réseau a donné l'occasion de construire un organisme de coordination plus permanent pour la protection de l'enfant en situation d'urgence au Kenya et pour être mieux préparé aux futures crises. Les deux groupes de travail ont créé un réseau, certes léger, d'organisations pouvant servir de base.

Pour aller plus loin

Lectures recommandées aux coordinateurs :

Le *Starter Pack* pour des coordinateurs et des gestionnaires de l'information de la protection de l'enfant du Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant est disponible en ligne et contient des termes de référence pour les groupes de coordination pour la protection de l'enfant et d'autres documents utiles. Vous pouvez les consulter en allant au <http://cpwg.net/starter-packs>.

Liens avec le Cluster Protection présent sur le terrain

08 Œuvrer avec le Cluster Protection

Comme décrit au Chapitre 4, dans le système de cluster, la protection de l'enfant constitue un Domaine de Responsabilité à l'intérieur du Cluster Protection.

Sur le terrain, les sous-clusters ne sont pas tenus de se rencontrer indépendamment du Cluster Protection - les réunions et autres dispositions devraient être aussi efficaces que possible, pour éviter toute perte de temps aux partenaires. Il existe deux modèles principaux pour coordonner les acteurs de la protection de l'enfant et l'intervention pour la protection de l'enfant dans une structure de coordination de Cluster Protection.

1. Un groupe de coordination pour la protection de l'enfant distinct est mis en place et alimente le Cluster Protection.
2. La protection de l'enfant est gérée comme faisant partie du Cluster Protection et aucun groupe de coordination pour la protection de l'enfant n'est mis en place.

Dans ces deux cas, la protection de l'enfant fait partie intégrante du plan de réponse du Cluster Protection. La décision sur le choix de l'approche la plus adéquate face au contexte se fera sur la base des questions suivantes :

Acteurs	<ul style="list-style-type: none">- Combien d'acteurs de sous-clusters sont-ils actifs dans l'intervention humanitaire?- Ces acteurs sont-ils les mêmes que ceux oeuvrant dans des réponses de protection plus larges?
Questions techniques	<ul style="list-style-type: none">- Y a-t-il suffisamment de temps pour gérer les aspects techniques, besoins et actions des sous-clusters au sein du Cluster protection?- Le cas échéant, un groupe séparé permettrait-il ses discussions?- Les questions liées au sous-cluster nécessitent-elles un espace séparé pour garantir la sécurité autour des questions sensibles?
Interlocuteurs gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none">- Les interlocuteurs gouvernementaux du sous-cluster et ceux de la protection de plus grande envergure sont-ils les mêmes ou pas?

Dans la plupart des contextes utilisant les clusters, le premier modèle est privilégié. Dans de telles circonstances, les groupes de coordination de la protection de l'enfant sont mis en place avec l'assignation de coordinateurs et le groupe se réunit indépendamment du Cluster Protection.

Le tableau ci-dessous montre les circonstances dans lesquelles ce modèle est adopté. Il est important de garder à l'esprit que dans deux cas (les Philippines et la République Démocratique du Congo) le nom du groupe de coordination pour la protection de l'enfant n'est pas « sous-cluster pour la protection de l'enfant », mais « CPWG » et « Groupe de Travail sur la Protection de l'Enfant » respectivement.

Pays	Nom du groupe de coordination	Structure au niveau national (en 2014)
Afghanistan, République centrafricaine, Mali, Pakistan, Somalie, Soudan, Yémen	Sous-cluster de la protection de l'enfant.	Le groupe de coordination de la protection de l'enfant est un groupe distinct, mais siège au sein du Cluster Protection.
Philippines	Child Protection Working Group (CPWG).	
République démocratique du Congo	Groupe de Travail sur la Protection de l'Enfant (GTPE).	

Dans quelques autres contextes cependant, le deuxième modèle est privilégié, à savoir celui qui n'a pas de groupe de coordination distinct pour la protection de l'enfant, mais simplement un forum à grande échelle couvrant tous les acteurs de la protection.

Pays	Nom du groupe de coordination	Structure à niveau national (en 2014)
Palestine	N/A – Cluster Protection uniquement	Les questions relatives à la protection de l'enfant sont traitées dans le cadre du Cluster Protection. Il n'existe pas de groupe distinct pour la protection de l'enfant.
Mauritanie	N/A –Cluster Protection uniquement	Les questions relatives à la protection de l'enfant sont traitées dans le cadre du Groupe de Travail pour la Protection mené par le HCDH. Il n'existe pas de groupe distinct pour la protection de l'enfant. (Les questions relatives à la protection de l'enfant liées aux réfugiés sont traitées par le Groupe de Travail pour la Protection mené par l'UNHCR).

Travailler au sein du Cluster protection: questions fréquentes

Il est crucial de mettre au point des méthodes de travail pour pouvoir intégrer la protection de l'enfant dans un Cluster Protection plus vaste. Voici quelques questions clés extraites d'un document détaillé rédigé conjointement par le Cluster Protection et ses Domaines de Responsabilité au niveau mondial.

1. Quels sont les principes qui régissent la relation de travail entre le Cluster Protection et les sous-clusters ?

- Respect des Principes de partenariat d'égalité, de transparence, d'une approche orientée vers les résultats, la responsabilité et la complémentarité.

- Respect de la diversité des missions, approches, attentes et modes opératoires des acteurs participant aux objectifs de la protection.
- Promotion d'une prise de décision basée sur le consensus et d'un discours d'une seule voix, ou qui soit pour le moins coordonné, en tant que Cluster Protection.

2. Quelles sont les redevabilités et les responsabilités de l'agence chef de file du cluster protection vis-à-vis des sous-clusters et inversement (exigences de publication d'informations, obligation de consultation, demande de conseil, y compris la gestion des informations) ?

- Les coordinateurs des sous-clusters coopèrent à tous les processus du HPC en particulier la remise de rapports réguliers conformément aux obligations de suivi; contribuer au plaidoyer pour la protection (notamment mais non exclusivement promouvoir l'inclusion des questions de protection dans les processus HPC); participer à l'analyse de la situation de protection, son intégration dans autres secteurs, donner des conseils et apporter du soutien à l'EHP.
- Les coordinateurs du Cluster Protection facilitent le développement d'une stratégie de protection complète qui servirait de guide lors de la programmation de l'action humanitaire, en assurant la centralité de la protection; assurer la coordination complète du travail de protection (c-à-d entre les sous-clusters et les autres domaines de travail); assurer une représentation totale et appropriée de toutes les problématiques de protection des sous-clusters dans des fora, plaidoyer et processus concernés.
- Le coordinateur du cluster protection est chargé de superviser la prise de décision au sein du cluster protection via la consultation de tous ou de toutes les parties concernées et en usant du consensus tel que décrit dans les principes plus haut. Cela peut inclure le développement des positions communes concernant des politiques de protection. Le Groupe consultatif stratégique (SAG) peut être chargé de faciliter ce processus.
- Tous les coordinateurs sont chargés de partager au moment opportun et de manière transparente les informations entre tous les éléments du Cluster Protection et les tiers, tels qu'OCHA, l'EHP et les Missions. Dans la mesure du possible, il convient d'intégrer ou au moins harmoniser l'évaluation, le plaidoyer et le renforcement des capacités pour une synergie et éviter les doublons et les inconsistances.

3. Quelles seraient les conséquences du non-fonctionnement des activités et des responsabilités du Cluster Protection ou des sous-clusters ?

- Idéalement, des discussions bilatérales entre les coordinateurs devraient permettre d'identifier et de surmonter les défis de manière constructive, en demandant conseil auprès du Cluster Protection au niveau mondial et aux organes compétents si nécessaire.
- À défaut, le problème pourrait être confié à l'agence chef de file appropriée dans le pays.
- En dernier recours, le CH devrait être tenu informé des problèmes non résolus.

4. Le coordinateur du Cluster Protection est-il autorisé à représenter les sous-clusters ?

- Quelle que soit la façon dont le Cluster Protection est représenté, il demeure essentiel qu'il apparaisse comme un tout cohésif. Il faut s'assurer que le Cluster Protection soit considéré comme un acteur crédible et cohérent aux yeux des acteurs externes, tels que les autres clusters.
- Le coordinateur de Cluster Protection doit être parfaitement à même d'aborder toutes les questions de protection, les coordinateurs des sous-clusters doivent donc se tenir prêts à soutenir le coordinateur du Cluster Protection dans sa mission.
- Le Cluster Protection peut être représenté par l'un ou la combinaison des responsables suivants : le coordinateur du Cluster Protection, l'agence chef de file du cluster, l'agence co-facilitatrice, les coordinateurs de sous-clusters, les agences chefs de file des sous-clusters et/ou les agences co-facilitatrices des sous-clusters. Les membres du Cluster Protection ou des sous-clusters peuvent également, suivant un accord exprès, représenter le cluster.
- La représentation du cluster devrait être l'objet d'un accord consensuel entre le coordinateur du cluster protection et les coordinateurs des sous-clusters. Le coordinateur du cluster protection ou l'agence chef de file du cluster n'est pas en mesure d'empêcher des coordinateurs de sous-clusters d'assister aux réunions ou de représenter le cluster.
- La représentation devra probablement s'adapter au contexte, à l'objectif, aux circonstances, et au niveau de confiance et de connaissance des différents domaines techniques requis. Lors de réunions régulières comme les réunions de coordination interclusters et les réunions de l'EHP (auxquelles les coordinateurs sont invités), la cohérence peut revêtir une grande importance. Dans l'ensemble, les agences chefs de file des sous-clusters ont des responsabilités équivalentes à celles des agences chefs de file du cluster et devraient s'engager aux côtés du Cluster Protection dans tous les processus interclusters.⁷
- Pour les réunions comme celles de la (coordination interclusters et celles de l'EHP qui aident à orienter la réponse humanitaire, il peut être préférable pour les coordinateurs du cluster et des sous-clusters d'y participer en tant qu'équipe, ceci contribuera à :
 - limiter la nécessité de briefings pré - et post-réunion ;
 - assurer que tous les aspects de la protection sont pleinement pris en compte lors de la prise de décision ;
 - assurer que les discussions sont soutenues par l'expertise technique adéquate;
 - permettre aux agences chefs de file des sous-clusters d'assumer leurs responsabilités, à savoir assurer une réponse appropriée dans leur secteur.

⁷ Comité permanent interagences, Introduction to Humanitarian Action: A Brief Guide for Resident Coordinators, IASC, octobre 2015.

Bonnes pratiques: astuces mises au point par les coordinateurs actuels pour des méthodes de travail efficaces

Se concentrer sur les résultats et souligner que le résultat final importe plus que les prises de position individuelles des clusters. Une approche intégrale de protection obtiendra de meilleurs résultats pour toutes les populations vulnérables.

Par exemple, il est essentiel que les coordonnateurs du sous-cluster assurent systématiquement un flux d'information envers le Cluster Protection (et vice-versa) sur les progrès et les barrières pour atteindre les objectifs du HRP/SRP.

Si possible, les réunions des sous-clusters devraient se tenir avant la réunion du Cluster Protection de manière à ce que les dernières informations concernant les sous-clusters puissent être diffusées directement lors de la réunion du Cluster Protection.

Le coordinateur du Cluster Protection devrait, si possible, assister aux réunions des sous-clusters afin de s'assurer que ceux-ci sont au fait des discussions en cours et afin d'établir des connexions entre les sous-clusters et le Cluster Protection dans son ensemble.

De la même manière, les coordinateurs de sous-clusters devraient s'efforcer de participer à l'encadrement du cluster, de participer aux réunions du Cluster Protection et de s'assurer que le Cluster Protection est régulièrement tenu informé des discussions tenues au niveau des sous-clusters.

Dans la mesure du possible, faire en sorte que les processus de gouvernance soient aussi légers et flexibles que possible, considérer la mise en place de groupes de travail techniques pour une durée limitée pour aborder des problématiques spécifiques; éviter les complications inutiles.

Éviter la surreprésentation du Cluster Protection dans les instances pertinentes où elle pourrait dominer le cluster ou donner l'impression d'une dissonance au sein du cluster.

Des responsables de gestion de l'information et des coordinateurs entièrement dédiés au cluster et aux sous-clusters permettent une collaboration véritablement productive. Une capacité de gestion d'information appropriée constitue également un facteur facilitant.

Les coordinateurs du cluster et des sous-clusters devraient être formés à la fois aux problématiques de la protection globale et de la protection à l'échelle d'un sous-cluster, et avoir une bonne compréhension des documents du Comité permanent interagences.

De très bons savoirs comportementaux, l'esprit d'équipe et le sens de l'humour garantissent une meilleure coordination.

Pour aller plus loin

Lectures recommandées aux coordinateurs :

- Global Protection Cluster, *Protection Mainstreaming Training Package* <www.globalprotectioncluster.org/en/areas-of-responsibility/protection-mainstreaming.html>.
- International Committee of the Red Cross, *Professional Standards for Protection Work*, 2nd ed., 2013.
- Questions et Réponses (version entière): Comment le Cluster Protection et les sous-clusters coopèrent: décembre 2015 <www.cpwg.net>

09 Dotation en personnel du groupe de coordination pour la protection de l'enfant

Des contextes différents exigent des niveaux de dotation en personnel différents afin d'assurer une coordination efficace. Les équipes de coordination peuvent comprendre un coordinateur à temps plein ou à temps partiel, un co-chef de file gouvernemental ou un co-chef de file venant d'une ONG, ainsi que des gestionnaires d'information aux niveaux national et sous-national.

Assurer un recrutement approprié

En tant qu'Agence chef de file de clusters (CLA), l'UNICEF est chargé d'assurer le recrutement en temps voulu du personnel de coordination présentant le niveau d'expérience suffisant, des compétences de facilitateur et des compétences techniques assurant une gestion efficace du groupe de coordination pour la protection de l'enfant, y compris la gestion de l'information. Les décisions portant sur l'importance de la capacité dépendront du contexte. Le *Cluster Coordination Guidance for Country Offices* de l'UNICEF décrit les responsabilités en matière de recrutement du bureau du pays et y inclut :

- mettre au point une stratégie pour le recrutement des groupes de coordination et des clusters pour la protection de l'enfant basée sur l'analyse de la capacité de coordination et les besoins ;
- garantir le financement des clusters et le recrutement des coordinateurs et gestionnaires de l'information; il est important de noter qu'en plus du recrutement du personnel, le bureau du pays peut nommer à un poste de coordination du cluster un membre de personnel détaché d'une ONG sur place ou l'utilisation de divers mécanismes pour un soutien temporaire ou renforcé.

Dans certains cas (par exemple lors d'urgences prolongées ou à plus petite échelle), il est envisageable et approprié pour le personnel du programme de l'UNICEF de fonctionner en tant que coordinateurs de clusters ou gestionnaires de l'information en plus de leurs responsabilités assumées dans le cadre du programme de l'UNICEF (ce mécanisme est appelé « la double responsabilité »), alors que dans d'autres situations, des coordinateurs pour la protection de l'enfant et du personnel de gestion de l'information à temps plein s'avéreront nécessaires. Dans la situation où le personnel a une double responsabilité, il est recommandé que :

- Les responsabilités liées au Cluster Protection et le temps qui leur est consacré soient clairement énoncées dans la description de la fonction et dans l'appréciation de la performance du titulaire du poste, et qu'elles fassent l'objet de réunions régulières avec le(s) superviseur(s) pour assurer que le double rôle soit maintenu au fil du temps ;
- Un coordinateur de cluster à double responsabilité doit toujours préciser sa situation lorsqu'il s'exprime au nom du cluster ou qu'il le représente, lorsqu'il s'exprime au nom de l'UNICEF ou la représente ;

- Si possible, une autre personne devrait représenter l'UNICEF lors des réunions, particulièrement dans les cas où l'UNICEF est susceptible d'adopter une position différente de celles de ses partenaires des clusters ; et il est crucial qu'une autre personne représente l'UNICEF lors des attributions de financement.

La décision pour choisir la meilleure option pour l'encadrement des coordinateurs de l'UNICEF devra être prise au niveau du pays, sur base de l'analyse du contexte et des capacités, et selon les recommandations et principes généraux suivants.

- Dans les cas d'urgence L3, il est recommandé que le bureau national de l'UNICEF identifie une personne d'un niveau d'expérience suffisant pour gérer les clusters (par exemple le chef des opérations de terrain) ou, si l'ampleur de la réponse l'exige, que le bureau recrute un gestionnaire de cluster spécifique. Le gestionnaire des clusters devrait travailler sous la supervision directe du Représentant pour le Pays, tout en indiquant une direction stratégique et en assurant une coordination rationalisée et efficace des clusters de l'UNICEF et des groupes de coordination pour la protection de l'enfant, et en assumant la responsabilité pour l'encadrement des coordinateurs. Les gestionnaires de l'information sont normalement sous la supervision des coordinateurs.
- Dans les cas d'urgence autres que L3 (que l'on peut appeler L1 ou L2 en interne à l'UNICEF), les coordinateurs peuvent être gérés par le Représentant de l'UNICEF pour le pays. Dans les cas où ce ne serait pas envisageable, il faut prendre en considération le fait que tous les coordinateurs devraient être gérés par une seule personne ; que le gestionnaire devrait avoir un niveau suffisant d'expérience et la capacité requise pour gérer les coordinateurs ; que le gestionnaire devrait régulièrement briefer le représentant et assister aux réunions de l'EHP avec lui ou elle ; et que des réunions régulières entre le représentant et le gestionnaire devraient être organisées afin de donner l'occasion aux coordinateurs de s'entretenir avec le représentant.

Dans le cas où un nombre insuffisant de membres du personnel est disponible pour occuper les postes de coordination nécessaires, un soutien renforcé peut faire l'objet d'une demande par les bureaux de l'UNICEF pour le pays, dans le cadre d'une mesure transitoire afin de renforcer la capacité existante. Le soutien renforcé pour la coordination et la gestion de l'information est disponible auprès des sources suivantes. Il faut savoir que chacune a ses propres limitations en termes de temps et de coûts.

- **Le fichier mondial d'urgence pour la protection de l'enfant de l'UNICEF** : le fichier est réservé aux candidats internes et externes sélectionnés et techniquement approuvés. En cas d'urgence, les candidats reçoivent un courriel de la Division de l'unité d'urgence des ressources humaines de l'UNICEF s'enquérant de leur intérêt et disponibilité. Les bureaux de recrutement sont à même de sélectionner directement les candidats à partir du fichier et de les déployer aussitôt.

- **Équipe d'intervention rapide du Domaine de Responsabilité de la Protection de l'Enfant (RRT) :** la RRT est capable de se déployer rapidement et assure une coordination de la protection de l'enfant de grande qualité, ainsi qu'une capacité de gestion des informations dans des situations humanitaires. Les déploiements sont établis aux bureaux nationaux de l'UNICEF afin de soutenir la coordination des réponses de protection de l'enfant.
- **Accords conclus avec les Partenaires de réserve de l'UNICEF (Standby Partner - SBP) :** un SBP est une organisation ou une entité qui, après avoir signé un accord avec l'UNICEF, tient un fichier du personnel pour intensifier les activités en cas d'urgence et qui peut être déployé sur demande de l'UNICEF pour renforcer la réponse aux crises humanitaires.
- **Redéploiements internes de l'UNICEF :** des demandes de redéploiement du personnel interne peuvent être adressées auprès du responsable régional des ressources humaines d'urgence.
- **ProCap :** une ressource destinée à déployer des responsables expérimentés et ainsi assurer un niveau d'expertise et un encadrement de haut niveau dédié à la protection. ProCap est utilisé lors de crises existantes, prolongées ou négligées et dans des contextes de transition, ainsi que lors d'urgences humanitaires résultant de catastrophes nouvelles, émergentes ou évoluant rapidement,
- **GenCap :** le projet d'égalité des sexes de l'IASC a pour but de mobiliser les acteurs humanitaires au niveau national afin de rationaliser le programme d'égalité des sexes, y compris les opérations de prévention et d'intervention en cas de violences basées sur le genre, dans tous les secteurs de l'intervention humanitaire.

De nombreuses ONG peuvent bénéficier d'un surcroît d'appui via les équipes d'urgence qui peut être demandé auprès des quartiers généraux ; et lorsque des accords de partage des fonctions de direction sont envisagés ou mis en place, ceux-ci peuvent servir de source de personnel temporaire remplissant la fonction de coordination.

Lectures recommandées aux coordinateurs :

- Child Protection Working Group, *Menu of External Support Options for Child Protection Coordination and Information Management*, CPWG, 2015.
- UNICEF, *Cluster Coordination Guidance for Country Offices*, UNICEF, 2015.
- Le *Child Protection AoR online Starter Pack* contient également des modèles et des exemples de termes de référence et d'autres documents utiles. Ils peuvent être consultés à l'adresse suivante: <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

Pour aller plus loin

10 Partage des fonctions de direction du groupe de coordination pour la protection de l'enfant

Lorsque les clusters sont activés, et qu'un groupe de coordination pour la protection de l'enfant est activé, ceci se fait sur base d'une analyse des manques dans la coordination sectorielle. Souvent, les manques identifiés touchent à la direction de la coordination pour la protection de l'enfant. Dans de pareils cas, en tant qu'agence chef de file pour le Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant, l'UNICEF a l'obligation de mener et de gérer le groupe de coordination pour la protection de l'enfant. Si possible, la direction devrait se faire en collaboration avec les instances gouvernementales étant donné que la coordination sectorielle devrait être renforcée, et non remplacée, suite à l'activation du cluster. Le partage de direction avec les ONG, nationales et internationales, est une option à prendre en compte.

Types de systèmes de direction possibles

Il existe quatre types de systèmes de direction qui peuvent être envisagés lors de la création d'un groupe pour la coordination de la protection de l'enfant, selon le contexte :

- **Le gouvernement et l'UNICEF codirigent le groupe ;**
- **L'UNICEF et une ONG codirigent le groupe ;**
- **L'UNICEF dirige le groupe seul ;**
- **Le gouvernement, l'UNICEF et une ONG codirigent le groupe.**

Les questions suivantes devraient être posées lorsque l'on décide quel type serait le plus approprié :

- Quelle instance gouvernementale est la plus adéquate pour diriger ou codiriger le groupe pour la coordination de la protection de l'enfant dans le contexte donné ?
- Le gouvernement a-t-il la capacité de codiriger ?
- Certaines susceptibilités prévisibles existent-elles concernant la codirection du gouvernement ?
- Serait-il avantageux pour le groupe d'être codirigé par une ONG ? Si tel est le cas, quelle serait la répartition des rôles et responsabilités ?
- Dans un contexte diversifié, quel accord pourrait être trouvé avec l'HCR concernant la direction ?

Exemples et paramètres de partage de direction

Trois des quatre possibilités impliquent une forme de codirection. Celles-ci se montrent plus efficaces lorsque les rôles et responsabilités sont clairement établis, et que tous plaident pour une compréhension mutuelle. Le partage d'informations transparent et en temps voulu entre les différents acteurs reflète fidèlement l'interdépendance de la communauté humanitaire nécessaire à une réponse stratégique efficace.⁸

8 Voir le catalogue de bonnes pratiques sur le site de l'IASC <<http://interagencystandingcommittee.org>>.

Avant de partager la direction d'un groupe de coordination pour la protection de l'enfant, les points suivants doivent être pris en compte.

- Les termes de référence (TdR) ou les mémorandums d'entente (MoU) *doivent* être concertés entre les différentes parties, afin d'assurer que tous comprennent bien les rôles, responsabilités et redevabilités de chacun. Les personnes impliquées devraient déterminer conjointement quel modèle de partage de direction est préférable dans le contexte donné. Les TdR doivent être complétés et compris à l'avance, car il est possible que les organisations concernées doivent recruter du personnel.
- Le partage de direction peut renforcer la direction, mais ne déplace pas les responsabilités et redevabilités qui incombent à l'agence chef de file nationale désignée, y compris dans son rôle d'Agence de dernier recours (POLR).⁹

Les termes utilisés pour partager la direction peuvent varier : co-facilitateur, co-coordonateur ou codirigeant. Il est conseillé d'harmoniser le langage utilisé à l'échelle du pays.

Un partage des fonctions de direction ne compensera pas une direction centrale médiocre. On suppose souvent à tort qu'en augmentant la capacité, la direction s'en verra améliorée et qu'il en sera de même pour la coordination et la réponse.

Dans les contextes où les fonctions de direction sont partagées avec les représentants gouvernementaux, quelques points doivent être pris en considération.

Susceptibilités gouvernementales : il se peut que le gouvernement désapprouve certaines questions ou ne permette pas d'en discuter au sein du groupe. Dans ce cas, une manière de surmonter cet obstacle est d'alterner la présence du gouvernement en tant que co-chef de file aux réunions. Dans un cas récent d'intervention suite à un cyclone, par exemple, le groupe de coordination pour la protection de l'enfant a mis au point un système par lequel le gouvernement n'assistait qu'à une réunion sur deux. L'on est arrivé à une telle décision parce que le gouvernement ne permettait pas que certaines questions relatives à la protection de l'enfant soient discutées, car considérées comme trop sensibles.

Les partages des fonctions de direction avec les ONG sont privilégiés, car il a été démontré qu'ils augmentent l'efficacité globale de la coordination du cluster dans des situations où les conditions de direction sont bien définies et gérées. Un nombre d'évaluations a démontré que les clusters sous partage de direction bénéficient de l'amélioration du partenariat, du plaidoyer, du partage d'informations et d'un engagement plus fort pour une réponse plus efficace.

⁹ La définition de l'Agence de Dernier Recours proposée en 2008 a été révisée par les représentants de l'IASC en décembre 2011 : « Le cas échéant et selon l'accès, la sécurité et la disponibilité des fonds, l'agence chef de file de groupe sectoriel, en qualité d'agence de dernier recours, doit être prête à assurer la prestation des services nécessaires en vue de combler les principales lacunes identifiées par le groupe sectoriel et prises en compte dans le plan d'intervention stratégique de l'EHP sous l'autorité du CH. » (révision soulignée).

Partage de direction avec le gouvernement

Partage de direction avec les ONG

Les ONG qui ont assumé des rôles de partage de direction laissent à penser que les bénéfices suivants en résultent :

- les organisations ont des contacts plus étroits avec les autres clusters ou secteurs qu'auparavant ;
- une meilleure identification des besoins et manques dans le secteur ;
- une plus grande transparence et une prise de décision basée sur les besoins lors de l'attribution des ressources communes ;
- les co-facilitateurs permettent aux changements (dans les procédures du cluster, notamment) de se faire plus aisément ;
- les organisations intègrent mieux les perspectives des ONG ;
- les organisations apprennent beaucoup de ce processus, et augmentent ainsi leurs capacités ;
- la visibilité des organisations est plus forte ;
- les organisations en retirent une meilleure compréhension globale des processus et fonction de coordination et de comment les aborder.

Les ONG sont souvent bien établies dans les endroits reculés sur le terrain où les Nations Unies ne bénéficient tout au plus que d'une présence limitée. Elles peuvent souvent offrir une expertise technique, par exemple en menant des sous-groupes thématiques tels que l'évaluation ou les enfants non accompagnés et séparés. Elles peuvent également faire preuve d'un engagement et d'une connaissance de la communauté et ont un potentiel de direction. Cependant, ces accords de partage de direction doivent être bien réfléchis et discutés par tous les membres, avant l'entrée en vigueur de l'accord.

Voici quelques conseils pour désigner les co-facilitateurs, définir les rôles, estimer le temps nécessaire et communiquer efficacement dans une situation de partage de direction avec une ONG :

1. Désignation des **co-facilitateurs** provenant d'ONG :

- L'engagement et le soutien sont plus forts lorsque les processus de désignation des co-facilitateurs sont transparents et basés sur les informations des membres du groupe de coordination. Au Soudan, par exemple, les ONG souhaitant endosser le rôle de partage de direction ont dû soumettre leur candidature et un processus de sélection a été entamé, incluant une session questions-réponses avec le Directeur de pays de l'ONG sélectionnée.
- Des structures de co-chef de file par roulement sont appréciées par les groupes de coordination. Pour que la formule soit efficace, il est conseillé que les co-facilitateurs restent en place pendant au moins un an. Les groupes de coordination qui ont vu les co-facilitateurs des ONG changer après six mois ont constaté que ce délai était trop court.

Conseils
concernant
le partage de
direction

2. Définir les rôles et la durée d'engagement :

- Il est important de définir clairement les rôles et responsabilités du chef de file et du co-chef de file dans les termes de référence du groupe et aussi d'assurer que les membres soient conscients de leurs responsabilités respectives.
- Le temps consacré au rôle de coordination varie entre 20 pour cent dans certains contextes et peut aller jusqu'à temps plein dans d'autres. Le facteur décisif pour une relation fructueuse n'est pas la quantité de temps que le co-chef de file peut consacrer au projet, mais la définition claire du rôle par rapport au temps disponible.
- Les rôles et responsabilités des co-facilitateurs varient fortement d'un cas à l'autre. D'expérience, on sait que les travaux de coopération sont efficaces lorsque les tâches sont distribuées sur la base des points forts du chef de file et du co-chef de file. Par exemple, un co-chef de file d'une ONG peut maîtriser un point technique particulier, et devrait donc diriger le groupe de travail qui s'y réfère, alors que le point fort de l'UNICEF peut être dans la représentation et l'établissement de relations avec le gouvernement.

3. Collaboration efficace :

- Lors de la mise en place d'un nouveau rôle de partage de direction, le chef de file et le co-chef de file devraient s'accorder sur ce qu'ils entendent par la redevabilité et par quels processus ils passeront en cas de désaccord à résoudre. Les termes de référence entre le chef de file et le co-chef de file, par exemple, peuvent être détaillés dans un mémorandum d'entente entre le chef de file et le co-chef de file, comprenant les dispositions à prendre afin de résoudre un désaccord.
- Les canaux de communication, à la fois entre le chef de file et le co-chef de file et entre la direction et les membres, doivent faire l'objet d'un accord. Il est souhaitable que le chef de file et le co-chef de file établissent qui sera la personne de contact pour quels types d'informations.

11 Faire fonctionner le mécanisme de coordination

Responsabilité
partagée

Bien qu'assurer qu'un groupe de coordination pour la protection de l'enfant soit bien géré relève des prestations officielles de l'UNICEF en tant qu'agence chef de file pour le Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant, le bon fonctionnement d'un groupe pour la coordination de la protection de l'enfant est une responsabilité partagée par l'UNICEF, le coordinateur, les partenaires fournisseurs de ressources et tous les membres des groupes de coordination nationaux et sous-nationaux.

Termes de
référence
(TdR)

Dès le départ, il est important pour chaque groupe de la coordination pour la protection de l'enfant de s'accorder et de conserver des termes de référence clairs sur le rayon d'action, le but et les méthodes de travail du groupe. Ils devraient également faire mention d'une description claire des rôles et responsabilités des différents acteurs - le chef de file, le co-chef de file (le cas échéant) et les membres du groupe.

Comme décrites dans le *Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national* de l'IASC, voici les six fonctions centrales des clusters qui devraient transparaître dans tous les TdR d'un groupe pour la coordination de la protection de l'enfant.

1. Soutenir la livraison des services en :
 - fournissant une plateforme qui assure que les services soient guidés par le Plan de Réponse Humanitaire et les priorités stratégiques ;
 - mettant au point des mécanismes destinés à éviter la duplication des services.
2. Transmettre des informations pertinentes à la prise de décision au CH et à l'EHP en :
 - préparant des évaluations des besoins et analyses des manques (à la fois transversalement et au sein des clusters, en faisant usage des outils de gestion de l'information) afin d'étayer l'établissement des priorités ;
 - identifier et trouver des solutions aux manques (émergents), aux obstacles, au chevauchement, et aux questions transversales ;
 - formulant des priorités sur la base d'analyses.
3. Planifier et mettre en œuvre les stratégies des clusters en :
 - établissant des plans sectoriels, des objectifs et indicateurs qui soutiennent directement la réalisation des objectifs stratégiques de la réponse dans son ensemble ;
 - appliquant et adhérant aux normes et lignes directrices communes ;

- en clarifiant les exigences de financement, en aidant à établir les priorités, et en accordant les contributions du cluster aux propositions de financement humanitaire générales du Coordinateur des Opérations humanitaires.

4. Surveiller et évaluer la performance en :

- surveillant et rendant compte des activités et besoins ;
- mesurant les progrès par rapport à la stratégie du cluster et aux résultats convenus ;
- recommandant des actions correctives si nécessaire

5. Établir une capacité nationale en termes d'état de préparation et de planification des urgences.

6. Soutenir implacablement le plaidoyer en :

- identifiant les inquiétudes, et en apportant des informations clés et des messages venant compléter la communication et l'action du CH et de l'EHP;
- prenant des initiatives de la part du cluster, de ses membres et des populations affectées.

Les termes de référence devraient également détailler les relations entre les groupes de coordination pour la protection de l'enfant au niveau national et au niveau sous-national. Le niveau national devrait venir en soutien et guider les politiques des groupes sous-nationaux. Idéalement, les réunions nationales devraient être organisées après les réunions sous-nationales, et toutes devraient faire l'objet d'un rapport fiable des décisions prises. Les liens entre les groupes sous-nationaux et le groupe national pour la protection de l'enfant devraient :

- faciliter la publication et le partage d'informations, et la collaboration entre le groupe national et les groupes sous-nationaux ;
- promouvoir la cohérence du programme national et de la coordination globale ;
- aider à détecter les tendances ;
- identifier les inquiétudes partagées et communes dans les zones opératoires ;
- établir le futur plaidoyer et les stratégies du programme.

Par expérience, l'IASC a reconnu la valeur de plusieurs modèles de gestion. En 2011, les représentants principaux de l'IASC se sont accordés pour dire que « la participation aux clusters devrait être mieux définie et gérée afin d'accorder aux clusters une plus grande marge de manœuvre dans la direction stratégique, leur permettant, si nécessaire, de réunir des petits

« **Comités de pilotage** » ou des « **Groupes consultatifs stratégiques** » (SAG) avec des partenaires opérationnels clés, soutenus par des forums séparés ou des mécanismes assurant un meilleur échange d'information pour tous les clusters/partenaires du secteur, en suivant l'exemple de certains clusters les ayant déjà mis en œuvre au niveau national.¹⁰

Un Comité de pilotage ou un SAG est constitué de partenaires clés qui se rassemblent plus régulièrement pour établir une direction stratégique au groupe de coordination dans son ensemble. Les membres partagent souvent les caractéristiques suivantes : une pertinence opérationnelle dans les situations d'urgence, une expertise technique, et une capacité démontrée à contribuer stratégiquement, et à fournir un soutien concret et un engagement à contribuer de manière constante.

Souvent présidés par le coordinateur du cluster, les Comités de pilotage dressent et ajustent le cadre stratégique du secteur ou du cluster, les priorités et/ou son programme de travail. Les membres devraient représenter l'ensemble des partenaires du cluster et améliorer l'efficacité et l'efficacité. Le groupe doit interagir avec le plus de membres possible pour assurer un flot d'informations régulier.

Composition possible du Groupe consultatif stratégique

Niveau national	Niveau sous-national
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur du cluster ou du secteur. - Représentants (techniques) du gouvernement. - Experts techniques des ONG nationales. - Experts techniques des ONG internationales. - Experts techniques de la Croix Rouge ou du Croissant Rouge. - Experts techniques de l'agence des Nations Unies. - OCHA (interclusters). 	<p>Il incombe au SAG national d'évaluer les besoins liés à la coordination au niveau sous-national en fonction du contexte (se reporter également à la section sur les mécanismes de coordination au niveau sous-national).</p> <p>La composition des SAG ne doit pas nécessairement refléter celle au niveau national en général, les autorités et ONG partenaires locales sont davantage représentées, tant au niveau de la direction qu'au niveau technique.</p>

Invités potentiels (le cas échéant)

- Points focaux sectoriels au niveau sous-national.
- Représentants des donateurs.
- Représentants du Mouvement international de la Croix rouge et du Croissant Rouge.
- Points focaux régionaux dans le cas où les agences disposent de l'expertise technique au niveau régional.
- Représentants de l'armée et autres autorités, le cas échéant.

Groupes de travail technique

Les Groupes de Travail techniques sont de petite taille, orientés vers la tâche à accomplir et limités dans le temps. Ils conseillent l'IASC et peuvent accomplir des tâches telles que s'accorder sur les normes minimales et

¹⁰ Final Summary and Action Points, IASC Principals meeting, 13 December 2011, recommandation 29.

formuler des pratiques techniques. Les GTT sont coordonnés par une personne de référence ou un conseiller technique, et sont composés d'experts techniques pertinents. Les GTT pour la protection de l'enfant sont souvent composés, par exemple, des membres suivants : Enfants non accompagnés et séparés, Soutien psychosocial et Espaces d'accueil pour les enfants, Gestion des cas individuels, Évaluation, Renforcement des capacités.

Lectures recommandées aux coordinateurs et aux personnes intéressées par le partage des fonctions de direction :

- *Child Protection AoR Resource Pack on NGO Co-leadership of Child Protection Coordination Mechanisms* (à paraître auprès du Domaine de Responsabilité Protection).
- Inter-Agency Standing Committee, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, IASC, 2015.
- Le *Starter Pack* en ligne du GTPE contient aussi des exemples des documents soutenant le co-leadership. disponibles au : <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

12 Coordination aux niveaux national et sous-national

Importance de la coordination au niveau national et au niveau sous-national

Selon l'ampleur de l'urgence et les régions les plus touchées, les groupes de coordination pour la protection de l'enfant peuvent être établis au niveau national et au niveau sous-national. La coordination sous-nationale se concrétise quand la coordination nationale est décentralisée et que des clusters ou secteurs sont établis dans des zones d'importance opérationnelle élevée. Des structures peuvent être mises en place à plus d'un niveau administratif si nécessaire (au Pakistan, ou en République Démocratique du Congo, par exemple, des structures ont été établies au niveau des provinces et des districts), même si le principe est de réduire au maximum le nombre de structures de coordination; la coordination au niveau sous-national s'avère cruciale lorsque la réponse se fait dans des lieux isolés (comme certaines parties du Soudan) ou bien couvre un vaste territoire (comme en République Démocratique du Congo).

Les opérations humanitaires qui emploient des groupes aux niveaux national et sous-national s'avèrent plus efficaces que celles où la coordination se fait par un seul groupe national de coordination pour la protection de l'enfant. Bien que les structures nationales de coordination varient d'une région à l'autre, elles devraient faciliter la prise de décision, décentraliser, et réduire le délai de réponse. Elles sont également mieux placées pour :

- adapter les normes aux circonstances locales ;
- travailler main dans la main avec les autorités locales, internationales, nationales et les ONG présentes sur place ;
- mettre en œuvre un programme stratégique et les questions transversales et multidimensionnelles ;
- renforcer la redevabilité auprès des populations affectées.

Mise en place du cluster sous-national

La mise en place de clusters sous-nationaux devrait être déclarée dans les termes de référence (entérinés par l'agence chef de file du pays). Les groupes de coordination pour la protection de l'enfant au niveau sous-national ne doivent pas nécessairement refléter la structure du groupe au niveau national). S'il n'existe aucun Cluster Protection au niveau sous-national, les groupes de coordination pour la protection de l'enfant peuvent malgré tout être mis en place, si la situation l'exige.

Les sous-clusters au niveau sous-national rendent compte auprès de leur sous-cluster au niveau national, sauf si d'autres dispositions ont été approuvées dans le pays. Les termes de référence devraient être formulés autour des fonctions centrales des clusters, et tracer des chaînes définies de responsabilité entre le cluster national et les clusters sous-nationaux. Il est important de soigneusement prendre en compte le flux de communication entre les niveaux national et sous-national, et d'assurer la mise en place de structures adéquates. La coordination interclusters au niveau sous-national peut nécessiter un soutien spécifique. Dans certains cas, une EHP (avec une représentation auprès du cluster) a remplacé un forum interclusters.

Selon les ressources disponibles et le contexte opérationnel, les clusters sous-nationaux devraient fournir le personnel nécessaire au travail du cluster, y compris pour la coordination et la gestion de l'information. Les clusters au niveau sous-national offrent l'occasion aux partenaires humanitaires et aux autorités nationales de partager les fonctions de direction du cluster.

Dans certains cas, plus de capacité et un plus haut degré d'expertise sont nécessaires au niveau sous-national, soit au plus près des opérations en cours, plutôt qu'au niveau national ; il a été prouvé que les clusters au niveau national n'ont pas toujours été indispensables.¹¹ Comme pour tous les clusters, les clusters sous-nationaux ne devraient être mis en place que sur base des besoins opérationnels et devraient être désactivés dès que la capacité de coordination locale se montre prête.

Lectures recommandées aux coordinateurs :

- Inter-Agency Standing Committee, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, IASC, 2015.
- Le *Child Protection AoR Starter Pack* en ligne contient également des modèles et des exemples de termes de référence et d'autres documents utiles. Ils peuvent être consultés à l'adresse suivante : <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

¹¹ Dans pareils cas, les clusters régionaux endossent les responsabilités des clusters nationaux.

13 Composition des groupes de coordination

Qui devrait être membre ?

Les questions suivantes devraient être prises en considération dès le départ concernant la composition des sous-clusters Protection de l'enfant.

1. L'adhésion devrait-elle être ouverte à tous les acteurs ou certaines restrictions sont-elles à envisager ?
2. Existe-t-il des acteurs en dehors de la protection de l'enfant qu'il serait bénéfique de compter parmi les membres ?
3. Quels organes gouvernementaux devrait-il être invité à rejoindre le groupe de coordination ?
4. Les liens qui unissent les acteurs pour la protection de l'enfant d'urgence et d'aide au développement pourraient-ils se renforcer grâce à une adhésion au groupe ?

La question 1 devrait prendre en compte, par exemple, les acteurs qui sont parties prenantes d'un conflit, qui ont des intérêts ou des approches qui ne correspondent pas à l'intérêt des enfants, et les acteurs qui pourraient enfreindre le principe de confidentialité du groupe. Dans de telles situations, il est indispensable d'évaluer les risques et les bénéfices d'inclure ces acteurs au sein du groupe. Différents types de statuts, tels que le statut d'observateur ou celui de membre associé (c.-à-d. pas encore un membre participant à part entière, mais un membre qui peut bénéficier des informations partagées par le groupe de coordination) peut s'avérer utile pour différentes catégories d'acteurs.

Les agences rejoignant le groupe de coordination pour la protection de l'enfant devraient discuter des rôles des membres et de leurs engagements vis-à-vis du groupe, y compris la promotion des Principes de partenariat. Auparavant, la composition des groupes avait tendance à être libre et il est important de tenir compte :

- du secteur privé;
- des représentants issus des gouvernements autres que le gouvernement hôte (afin d'inclure les donateurs) ;
- des organisations ne proposant pas de programme pour la protection de l'enfant, ou un programme très limité ;
- des personnes individuelles.

Engagements pris par les participants

Tous les partenaires (y compris l'UNICEF dans son rôle d'exécutant) ont une responsabilité mutuelle partagée de satisfaire en temps voulu les besoins humanitaires des populations. Les engagements minimums ne sont pas prescriptifs et doivent être adaptés aux besoins existants et au contexte actuel, car l'ampleur, la portée et la complexité des interventions peuvent varier considérablement. Ces engagements servent de point de départ et doivent être considérés comme le strict minimum exigé. Il est recommandé aux groupes sectoriels au niveau national de s'inspirer du présent document pour définir ou modifier leurs termes de référence (TdR) et formuler leurs propres engagements.

Les engagements minimums des groupes de coordination pour la protection de l'enfant peuvent comprendre :

- l'engagement pour les principes humanitaires, les Principes de partenariat (voir Annexe 2), des conseils spécifiques aux clusters, y compris les SMPE et des normes de programme reconnus au niveau international, comprenant le Bulletin du Secrétaire général sur les *Mesures spéciales pour la protection contre l'exploitation sexuelle et les abus sexuels*.
- L'engagement à rationaliser la protection dans la réalisation du programme (y compris le respect des principes de non-discrimination, Do No Harm (*Ne pas nuire*), et d'autres) ;
- la promptitude à participer à des actions afin d'améliorer spécifiquement l'AAP (la redevabilité vis-à-vis des populations affectées), en accord avec les Engagements à rendre compte aux populations affectées (CAAP) de l'IASC et le Cadre Opérationnel associé ;
- une compréhension démontrée des devoirs et responsabilités associés à l'adhésion au cluster, tels que définis par les termes de référence et autres lignes directrices de l'IASC, toute ligne directrice concernant spécifiquement les clusters et termes de référence de clusters nationaux, si ceux-ci sont disponibles ;
- la participation active dans le groupe de coordination pour la protection de l'enfant et un engagement à prendre part de manière constante au travail collectif du groupe ;
- la capacité et la volonté de contribuer au plan de réponse pour la protection de l'enfant, qui doivent comprendre la coordination interclusters ;
- l'engagement à rationaliser les questions transversales clés (y compris l'âge, le sexe, l'environnement, le VIH/SIDA) ;
- l'engagement pris par un membre du personnel expérimenté et compétent de travailler de manière constante main dans la main avec le groupe de coordination pour la protection de l'enfant ;
- l'engagement à travailler en coopération avec d'autres partenaires de clusters afin d'assurer une utilisation optimale et stratégique des ressources disponibles et de partager les informations portant sur les ressources organisationnelles ;
- la volonté d'accepter des responsabilités de direction au sein des groupes sous-nationaux ou de travail si besoin est, qui sont soumis à la capacité et aux termes du mandat ;
- la volonté de lancer un plaidoyer et de transmettre les messages du plaidoyer auprès des communautés touchées, du gouvernement hôte, des donateurs, de l'EHP, de l'agence chef de file du cluster, des médias et d'autres publics.

Une étude menée au niveau mondial par le Groupe de Travail pour la Protection de l'Enfant dans l'intervention humanitaire (GTPE) basée sur les groupes de protection de l'enfant sur le terrain en 2015 a mis en exergue que le nombre et le type d'organisations participant aux groupes de coordination pour la protection de l'enfant varient grandement. La moitié des pays comptaient entre 20 et 30 membres dans leur groupe au niveau national. Quel que soit le contexte, la proportion moyenne d'organisations nationales (principalement les ONG locales et nationales) au niveau national et sous-national était de plus ou moins la moitié.

		Nombre approximatif de membres du groupe de coordination			
		Niveau national	Pourcentage d'organisations nationales	Niveau sous-national	Pourcentage d'organisations nationales
Pays	République centrafricaine	47	60 %	47	55 %
	Colombie	20	100 %	25	70 %
	République Démocratique du Congo	30	60 %	50	70 %
	Irak	15	5 %	-	-

Conseils pour favoriser une composition fructueuse.

- **Les membres :** Nommer une personne référente au sein de l'organisation pour une participation constante aux réunions ; la personne référente devrait avoir suffisamment d'expérience pour prendre position de la part de l'agence.
- **Le coordinateur :** Travailler avec des membres afin d'identifier en quoi chacun peut contribuer au but collectif. Cela peut porter sur la programmation, les services de traduction, un local à disposition, des données de base sur le contexte, la direction d'un groupe au niveau sous-national, la négociation des relations avec les organisations nationales, entre autres.
- **Les membres :** Rendre compte du programme de l'organisation et de la situation du financement afin de donner une image complète de la réponse et des manques. Cela implique de fournir les informations 3W en temps voulu.
- **Les membres :** Soutenir dans leur engagement les autres organisations qui connaissent moins ou sont moins liées au système de clusters, par exemple en fournissant des services de transport, de traduction ou en partageant des informations.

Voici des leçons tirées de l'expérience sur la composition des groupes de coordination et la participation à ceux-ci.

- Même si une adhésion forte à elle seule ne garantit pas une réponse fructueuse, un partenariat fragile nuit à la prise de décision et limite la capacité d'un groupe à identifier efficacement et à réagir aux manques en termes de programmation et géographiques.
- Un défi auquel font face les groupes de coordination pour la protection de l'enfant demeure une plus grande inclusion d'acteurs nationaux et locaux. Dans certains contextes, les acteurs nationaux et locaux considèrent l'approche de responsabilité du cluster comme isolationniste au cours des premiers mois après leur mise en place, et dans d'autres contextes il en reste de même tout au long de la durée de la mission du cluster. Des mesures concrètes doivent être prises dès le début pour soutenir l'implication d'acteurs de la protection de l'enfant de tous horizons au sein du groupe de coordination. L'expérience a montré que des détails à première vue sans importance - tels que le moyen de transport vers un lieu de réunion, la localisation de la réunion et les habilitations de sécurité, la date à laquelle les minutes des réunions auxquelles certains n'ont pas pu assister sont distribuées, la langue dans laquelle s'est tenue la réunion et/ou la traduction simultanée - doivent être réglés rapidement. L'interprétation peut s'avérer nécessaire (dans une ou plusieurs langues) afin que tous les partenaires puissent participer, y compris les organisations locales (ainsi que les autorités locales et nationales si nécessaire).
- Un coordinateur sous-national devrait prendre le temps d'expliquer clairement les objectifs, responsabilités et buts prévus dans le cadre du Plan de Réponse Humanitaire mis au point au niveau national aux membres du groupe de coordination au niveau sous-national. Des comptes rendus réguliers quant aux progrès et des contacts réguliers avec les membres des cibles qui ont été établies aident à assurer l'inclusion, la participation et la motivation de tous pour une réponse de plus grande envergure.
- Définir les rôles et responsabilités du groupe pour la coordination de la protection de l'enfant est un moyen efficace d'éviter l'accumulation de tensions parmi les membres et la création d'attentes irréalistes, particulièrement en termes de financement et de levée de fonds.
- La perception qu'ont les donateurs de la cohésion et du mécanisme de coordination peut avoir un effet sur le financement de certains membres opérationnels du groupe.

Lectures recommandées aux coordinateurs :

Le chapitre dédié à la composition dans l'IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, IASC, 2015.

Qu'est-ce que la gestion de l'information ?

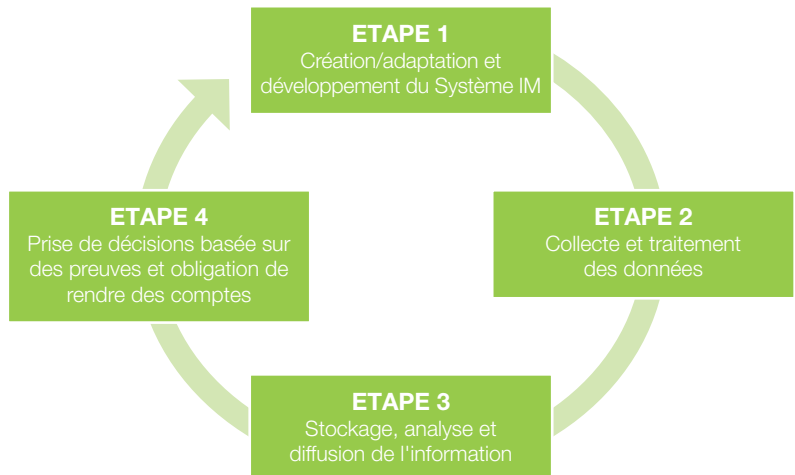
14 Gestion de l'information

Comme mentionné dans les Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant dans l'intervention humanitaire, il existe trois catégories de gestion de l'information. Les deux suivantes portent sur la fonction de coordination (la troisième porte sur la manière dont les agences opérationnelles gèrent la formation des cas individuels).

- Des informations sur la situation générale des enfants dans un contexte donné sont collectées ou assemblées, en observant six facteurs de risques généraux et les schémas de violation (voir la Norme 6 sur la surveillance).
- Les informations sont collectées, traitées et utilisées pour décrire la nature et l'ampleur de la réponse (voir Norme 4 sur la gestion du cycle du programme).

La gestion de l'information (IM) peut être considérée comme un processus en quatre étapes :

1. création/adaptation et développement de systèmes de gestion de l'information;
2. la collecte et le traitement des données;
3. le stockage, l'analyse et la distribution de l'information;
4. l'utilisation des données pour prendre des décisions basées sur des preuves et l'obligation de rendre des comptes.



Dans les cas où l'équipe de coordination ne compte pas de Gestionnaire de l'Information (IMO), comprendre ces étapes permettra au coordinateur de garantir qu'un système de gestion de l'information suffisant soit mis en place et utilisé.

Dans les cas où l'équipe de coordination compte un IMO, par ailleurs, comprendre ces étapes permettra au coordinateur de travailler plus efficacement avec l'IMO.

Une gestion de l'information efficace constitue la base d'une coordination efficace.

Dans la mesure du possible, les outils de gestion de l'information utilisés à travers les sous-clusters et le Cluster Protection devraient être intégrés ou standardisés pour assurer un certain degré d'efficacité. Les sujets sensibles devraient être traités de manière appropriée ; par exemple, les informations confidentielles ne devraient être partagées qu'en respectant les protocoles établis. Cette méthode allégera le travail des membres qui doivent rendre compte auprès du Cluster Protection et/ou des différents sous-clusters.

Afin de créer, adapter et développer un système de gestion de l'information adapté au mécanisme de coordination pour la protection de l'enfant, les étapes suivantes doivent être considérées, tout en tenant compte des besoins et processus de gestion de l'information du Cluster Protection dans son ensemble.

- Identifier ce que le groupe de coordination a besoin de savoir, combien de temps et quelles ressources sont à disposition pour la collecte et l'analyse des données. Voici ce qui servira de base pour décider quels outils de gestion de l'information utiliser, comment les utiliser et à quelle fréquence. Il ne faut collecter que les informations pertinentes pour la prise de décision et l'obligation de rendre des comptes. Une erreur fréquemment commise est de surestimer les besoins en informations, ce qui résulte en une perte de ressources et d'efficacité, du temps et de l'argent étant gaspillés pour collecter des informations qui ne seront pas utilisées.
- Revoir les sources existantes de données et de systèmes de gestion de l'information. Cela va souvent des outils de collecte d'informations du gouvernement aux études nationales, en passant par les évaluations menées par les organisations humanitaires, les systèmes de gestion de l'information de la protection de l'enfant et la gestion des soutiens des cas individuels. Cette étape permet au groupe de coordination pour la protection de l'enfant de prendre des décisions réalistes sur la manière de collecter des informations, de quelles sources les collecter, et sur d'autres questions de gestion de l'information.
- Revoir la faisabilité, les avantages et les inconvénients de combiner le système de gestion de l'information pour la protection de l'enfant à celui pour la protection en général et/ou les Domaines de Responsabilité. Il est probable que créer un système global de gestion de l'information pour la protection de l'enfant soit plus efficace. Cependant, c'est une entreprise qui peut s'avérer complexe, ou qui pourrait entraîner une compromission sur le degré de détail requis pour la protection de l'enfant.

- Établir une terminologie commune concertée en termes de limites et d'endroits : les données opérationnelles communes. Ce sont des données cruciales utilisées pour soutenir le travail des acteurs humanitaires à travers des secteurs multiples. Ils sont considérés comme une norme essentielle à la communauté humanitaire. Les données opérationnelles communes peuvent être consultées à l'adresse <<https://data.hdx.rwlab.org>>. Elles seront particulièrement importantes pour les 3/4/5W.
- Créer ou adapter des outils suffisants. Les outils de gestion de l'information doivent être à même de fournir les données nécessaires à l'analyse et doivent être suffisamment simples pour être utilisés efficacement étant donné la capacité du groupe de coordination et le temps pouvant être consacré à la gestion de l'information.
- S'accorder sur les ressources, les processus et les responsabilités. Les outils de gestion de l'information ne fonctionneront que si les partenaires s'engagent à partager leurs informations et s'accordent sur les processus et responsabilités. Les partenaires peuvent être briefés sur les outils de gestion de l'information et des accords clairs devraient être conclus quant au calendrier de publication des informations de la part des membres et aux membres.
- Planifier le développement progressif du système de gestion de l'information. Les changements prévisibles dans les besoins en information et dans l'environnement de gestion de l'information devraient être analysés. Sur la base de cette analyse, le système et les outils de gestion de l'information devraient évoluer selon les besoins en information.

Étape 2:
Collecte et
traitement
des données

Les données émanant des partenaires sont souvent collectées grâce aux cinq outils que tous les coordinateurs et IMO devraient mettre en place au cœur de leur système de gestion de l'information.

Outil	Description	Fréquence
Liste de contacts	Aide à avoir une vue d'ensemble de qui sont les membres du groupe de coordination pour la protection de l'enfant (par organisation et type d'organisation), s'avère utile quand les membres ont besoin d'être contactés ou qu'une information doit être partagée avec eux de toute urgence, et peut également être utilisée pour enregistrer les présences aux réunions. Dès que possible, la liste de contacts devrait être automatisée dans le Humanitarian ID (< http://about.humanitarian.id >), qui constitue une solution de gestion des contacts pour tous ceux travaillant dans des crises humanitaires ou catastrophes.	Après chaque réunion.
Minutes de réunions	Soutient le coordinateur pour des réunions efficaces portant sur des discussions stratégiques. En combinaison avec d'autres outils (3W, Secondary Data Review (SDR), etc.), les minutes de réunion facilitent la rédaction de rapports d'information pour l'UNICEF ou les rapports de situation destinés à l'OCHA.	À chaque réunion.
Révision du calendrier des événements	Aide le coordinateur et les membres à se tenir informés des diverses réunions et événements organisés et prévus. Il évite le chevauchement des événements. L'outil le plus utilisé pour les événements/le calendrier se trouve au < www.humanitarianresponse.info >.	Peut être fait en utilisant la fonction « répétition » de l'outil calendrier/événement sur le site.
Analyse documentaire/ Révision des données secondaires (SDR)	Une analyse documentaire est une compilation des données secondaires existantes dans un format cohérent et utilisable (Microsoft Word). Il contient habituellement des données avant et après le début de la réponse (par exemple, avant et pendant la crise/l'urgence). Une matrice SDR consolide les informations relatives à la protection de l'enfant provenant d'évaluations, de rapports de situation, etc. dans un tableau qui peut être analysé de plus près. Les données secondaires sont des informations obtenues de sources secondaires (par opposition aux sources primaires), telles que les évaluations préexistantes, les rapports, les estimations et les médias.	Avant une évaluation
3/4/5W	Les outils 3W (Qui fait Quoi et Où), 4W (Qui fait Quoi, Où et Quand, et Pour Qui) aident à collecter des données sur la présence opérationnelle des organisations pour la protection de l'enfant. Une fois analysées, ces données collectées fournissent des informations sur les manques, les chevauchements, la performance, etc. Alors que les 3/4/5W prennent souvent la forme de tableaux, d'autres outils tels que ActivityInfo sont de plus en plus utilisés. De plus amples informations relatives à ActivityInfo se trouvent plus bas dans cette section.	À définir dans le pays selon le calendrier de publication des informations pour la réponse dans son ensemble, y compris la fréquence des rapports sur la situation

Un éventail complet des outils et produits de gestion de l'information est disponible dans le *Starter Pack* pour les coordinateurs sur le site <<http://cpwg.net/starter-packs>>, et des lignes directrices sont données pour chaque outil.

Afin de mettre en place les 3/4/5W et le reste du système de gestion de l'information, il est important de s'accorder sur une catégorisation claire des activités dans la réponse de protection de l'enfant qui représente ce que les membres font sur le terrain et s'inscrive dans le Plan de Réponse activités. Une liste de 18 activités standard est proposée par le CPWG mondial basée sur les bonnes pratiques au niveau national, et ce qui suit pourrait être adapté dans le pays :

- Plaidoyer
- Promotion de soins alternatifs
- Sensibilisation
- Gestion des cas individuels
- Espace d'accueil pour les enfants/ activités récréatives
- Désarmement et démobilisation
- Réaffectation et utilisation d'alternatives à la détention
- Documentation
- Renforcement du soutien aux Familles
- Formation et/ou Tutorat
- Focalisation sur la santé mentale et le soutien psychosocial non spécialisé (MHPSS)
- Identification / référence
- Réforme juridique
- Éducation aux risques liés aux Mines
- Réunification
- Réintégration socioéconomique
- Services consacrés au MHPSS
- Traçage

Comme pour tous les composants du système de gestion de l'information, les 3/4/5W peuvent être utilisés en tant qu'outil indépendant pour la protection de l'ensemble, ou ils peuvent inclure des informations émanant de la protection et des Domaines de Responsabilité et être un outil commun à tout le cluster et pour informer les plans de réponse humanitaire.

Surtout, il est essentiel d'exploiter toutes les occasions d'alléger les processus d'information et de communication de l'information. Le cadre ci-dessous montre des exemples de méthodes à employer.

Cinq manières de rationaliser la collecte de données 3W au Soudan du Sud

1. L'obligation de rendre des comptes 3W était basée sur un tableau, et le calendrier de publication des informations a été défini par les partenaires. Le calendrier correspond à la publication des informations Sitrep (*compte-rendu de situation*) et celle d'OCHA 3W.
2. Dès que le Système de gestion de l'information pour la protection de l'enfant (CPIMS) est devenu opérationnel dans le pays, il a été décidé par les partenaires que les données identifiées, documentées, tracées et assemblées sur le nombre d'enfants non accompagnés et séparés ne soient pas collectées via le 3W, mais plutôt via le CPIMS.
3. L'UNICEF a accepté d'utiliser les données 3W comme outil de publication des informations pour les organisations qui mettaient en œuvre un projet via l'Accord de coopération au titre des programmes. Quand l'UNICEF mettait en œuvre directement des activités, elles étaient rapportées dans la colonne « organisation » des 3W; quand l'UNICEF était un partenaire financier ou technique des ONG nationales et internationales, les activités étaient rapportées dans la colonne « partenaire financier/technique ».
4. Les nominations ont été faites avec les partenaires afin de les aider à compléter les données une première fois et une formation a été organisée pour les aider à compléter les 3W.
5. Les analyses ont été produites rapidement afin d'encourager la participation des partenaires qui ne rendaient pas encore compte de leurs activités.

Une fois les données collectées pour le 3W, il convient de les traiter comme suit :

1. **Le nettoyage des données** est réalisé en utilisant des tableaux croisés dynamiques, en triant et filtrant des fonctions pour détecter les erreurs possibles et les corriger. Utiliser la validation des données préviendra les erreurs les plus courantes et le nettoyage de données n'en sera que plus facile. La formation sur le SMPE (comme ils composent le cadre de collecte et d'analyse de données) et la formation sur l'utilisation des outils de gestion de l'information peuvent s'avérer utiles également.
2. S'assurer que les données soient formatées pour l'étape d'analyse des données : se fait **en créant des tableaux croisés dynamiques** qui correspondent aux besoins d'analyse des informations. Un tableau croisé dynamique peut automatiquement trier, compter, additionner ou donner la moyenne des données stockées dans un seul tableau ou une seule feuille de calcul, affichant les résultats dans un deuxième tableau affichant les données résumées. L'utilisateur règle et change la structure du résumé en manipulant les champs graphiquement (par exemple, le nombre d'enfants visés et avec qui on a pu entrer en contact dans les régions les plus touchées, le nombre d'enfants et d'adultes concernés par les activités de sensibilisation).
3. **Le stockage des données** se fait principalement dans un Dropbox ou tout autre système de stockage dans un cloud. Ceci est particulièrement utile pour partager les informations entre plusieurs centres de coordination dans un pays et pour y impliquer de nouveaux membres d'équipe. En termes de confidentialité des données, le stockage et le partage d'informations sensibles devraient toujours faire l'objet d'une discussion et d'un accord du groupe de coordination pour la protection de l'enfant. En enregistrant les fichiers, il importe de suivre une convention pour les nommer. Voici la convention habituellement utilisée :

COUNTR INITIAL_CPSC_NAME of the DOCUMENT_YYYY-MM-DD

INITIALE PAYS_CPSC_NOM du DOCUMENT_AAAA-MM-JJ

Exemple : PHL_CPWG_5W_Analysis_2013-12-03 pour une analyse W du CPWG aux Philippines le 3 décembre 2013.

4. **L'analyse des données** consiste à se déplacer d'un tableau croisé dynamique créé pendant la phase de traitement des données vers une forme d'information compréhensible (principalement des tableaux, graphiques et cartes). Elle peut se faire exclusivement en Microsoft Excel afin de développer des produits dynamiques en utilisant Word, ou un logiciel d'infographie tel qu'Inkscape (gratuit et libre) ou Adobe Creative Suite. Pour pouvoir être analysées dans les détails, les différentes informations devraient être résumées, comparées et interprétées.

Il existe cinq produits principaux basés sur l'analyse des données.

- **Point de situation des besoins de protection de l'enfant** : les données d'un examen sur dossier ou d'une matrice SDR peuvent être analysées pour faire apparaître les besoins d'un pays. Ces analyses peuvent également être utilisées pour alimenter l'Aperçu des besoins humanitaires (HNO).

- **Présence opérationnelle 3W:** démontre Qui fait Quoi et Où, grâce aux données de l'outil 3W.
- **Tableau de bord 5W:** montre les informations de surveillance globale basées sur les données 5W et d'autres informations (présence de PDI (personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays), localisation des conflits armés, statut du financement, etc.) afin de fournir une analyse des manques. Ces analyses peuvent être utilisées pour rendre compte au Plan de Réponse Humanitaire
- **Bulletin :** fournit les informations principales à partir des produits précédents auxquels des photographies, dénouements heureux et entretiens peuvent venir s'ajouter.
- **Analyse des financements :** fournit un état des lieux du statut de financement actuel et devrait être fait en utilisant les données du Système de traçage financier (FTS).

Les informations utilisables doivent ensuite être **diffusées** afin d'atteindre le public cible, à savoir le groupe de coordination pour la protection de l'enfant et les autres acteurs pertinents (par exemple le gouvernement et les donateurs) en suivant une ou plusieurs des méthodes suivantes.

- En présentant les informations recueillies aux membres lors des réunions de coordination. Ceci peut se faire via des présentations, impressions et/ ou l'envoi régulier de courriers électroniques.
- L'obligation de rendre des comptes aux mécanismes de coordination et aux donateurs, au public et aux populations affectées via des mécanismes de diffusion d'informations réguliers et appropriés (par exemple les rapports de situation, les rapports imprimés, les tableaux de bord de l'action humanitaire, les réunions bilatérales, les événements).
- La diffusion d'informations au public et à la population touchée en utilisant tous les moyens les plus susceptibles de les atteindre à grande échelle, y compris la radio, la presse écrite, la télévision et les médias sociaux.
- En l'ajoutant au stockage dans le cloud pour pouvoir être facilement consulté et pour servir de mémoire institutionnelle.
- Humanitarian Response (<www.humanitarianresponse.info>) met à disposition une page à chaque groupe de coordination pour la protection de l'enfant où il peut charger des informations.
- ReliefWeb (<<http://reliefweb.int/>>). Les coordinateurs de la protection de l'enfant peuvent partager leurs informations en les envoyant par courrier électronique à submit@reliefweb.int ou en utilisant la fonction « submit to ReliefWeb » (*soumettre à ReliefWeb*) quand ils publient un document sur Humanitarian Response.
- Humanitarian Data Exchange (HDX) (<<https://data.hdx.rwlab.org/>>) est une plateforme ouverte pour partager des données. Le but d'HDX est

de rendre les données sur l'aide humanitaire facilement accessible et de les utiliser à des fins d'analyse.

Voici certaines des meilleures astuces pour apporter sa contribution aux **rapports sur la situation d'OCHA** (Sitreps) :

- Une puce = une idée appuyée par des chiffres.
- Être concis et aller droit au but. Un total de 200 mots est la limite pour chaque contribution des clusters. Étant donné que la protection de l'enfant fait partie intégrante du Cluster protection, les contributions devraient se limiter à 100 mots.
- Trouver l'équilibre dans les bulletins d'information entre les réponses de la semaine écoulée portant sur des questions prioritaires et les réalisations cumulées depuis le début de la crise. Cela permet au lecteur d'avoir une idée de l'ampleur de l'intervention.
- Éviter les acronymes.
- Éviter de mentionner des agences, mais faire le rapport des réalisations et questions communes.
- Donner des informations spécifiques sur les manques et contraintes.
- Utiliser l'analyse documentaire ou les données SDR afin d'établir des rapports sur les besoins identifiés, les données 3W pour établir des rapports sur la réponse, et les minutes des réunions pour rendre compte des manques et contraintes.
- Éviter de rapporter que des réunions ont eu lieu sauf au cours des deux premières semaines suivant le début de l'urgence (lorsque la mise en place et les processus du cluster constituent une preuve d'avancement dans la réponse).

Voici un exemple d'un bon rapport :

Apport de soutien psychosocial : 34.624 filles en âge d'aller à l'école primaire et 42.321 garçons en âge d'aller à l'école primaire ont été aidés grâce aux activités structurées et continues du soutien psychosocial (PSS) depuis janvier 2014, soit une augmentation de 9 pour cent depuis le dernier rapport du 28 août (les définitions de « structuré » et « continu » sont disponibles).

Phase 4 :
Prise de
décision
sur base de
preuves

L'étape ultime du processus de gestion de l'information est de fournir des informations pour une publication des informations et une prise de décision basée sur des preuves. La mise en place d'une matrice 3W au cours des premiers jours d'une situation d'urgence facilitera l'allocation des ressources et la planification de la réponse en évitant les manques et chevauchements. Aux Philippines, le groupe de coordination pour la protection de l'enfant a fourni des tableaux sur le nombre de lieux d'accueil pour enfants prévus pour la situation d'urgence du Typhon Haiyan par localisation et organisation, facilitant ainsi la planification de la réponse.

En résumé, comparer et analyser les informations aidera les partenaires à avoir le même degré de compréhension de la protection de l'enfant ayant trait aux besoins d'urgence et aux réponses. Les partenaires utiliseront également ces informations pour des propositions de projets et pour améliorer la constance et la complémentarité dans les différentes requêtes faites aux donateurs.

Enfin, les produits de gestion de l'information peuvent fournir une base de preuve pour le plaidoyer auprès des parties prenantes clés tels que le gouvernement, les donateurs et l'EHP.

Il existe huit fonctions Excel qui présentent un intérêt particulier pour la gestion de l'information pour appuyer la coordination, et des guides sur l'utilisation de chacune sont disponibles en ligne.

- **Masquer/Montrer les feuilles de calcul** : cette fonction est particulièrement utile pour permettre aux utilisateurs de voir ou de ne pas voir une feuille de calcul. Les classeurs d'Excel sont normalement composés d'une feuille de calcul où les partenaires peuvent compléter les données, habituellement à partir d'une base de données nommée ou d'une matrice. Cette feuille de calcul est souvent liée à d'autres dans le classeur où des listes utilisées dans les menus déroulants sont définies.
- **Formater en tant que tableau** : convertir un ensemble de données en un tableau multiplie les fonctionnalités (par exemple trier et filtrer, validation des données, recherches, tableau croisé dynamique), qui peuvent être utilisées pour travailler avec plus d'efficacité et d'efficience. Cela permet également de réduire la taille du classeur.
- **Insérer/effacer des colonnes/lignes** : quand on insère des cellules vides, Excel déplace les autres cellules dans la même colonne vers le bas ou les cellules dans la même ligne vers la droite afin de laisser place aux nouvelles cellules. De la même manière, on peut insérer des lignes au-dessus et des colonnes à gauche de la colonne sélectionnée. On peut également effacer des cellules, lignes et colonnes.
- **Trier et filtrer** : lorsque l'on encode des données dans une feuille de calcul, celle-ci semble souvent désorganisée, donc lorsqu'on analyse des données d'une feuille, les données peuvent avoir besoin d'être réorganisées. La fonction « tri » d'Excel aide à réorganiser les données pour une utilisation plus efficace (par exemple en triant les noms des lieux ou des organisations par ordre alphabétique). Filtrer est une manière d'extraire certaines données de la feuille. Contrairement au tri, le filtre ne fait pas que réorganiser la liste ; cette fonction masque des lignes contenant des données ne correspondant pas aux critères appliqués au filtre (par exemple, juste une activité spécifique dans le 3W ou un lieu précis). Remarque : Pour pouvoir utiliser ces fonctions, les cellules de la feuille ne doivent pas être fusionnées.
- **Validation des données** : cette fonction est particulièrement utile lors de la création de formulaires ou de feuilles que d'autres utiliseront pour encoder des données, comme celles relatives aux 3W. Elle définit quel type de données devrait être encodé dans une cellule (par exemple une

liste d'activités, une liste de lieux). La validation des données est utilisée pour empêcher les utilisateurs d'encoder des données qui ne seraient pas valides, évitant ainsi de devoir nettoyer les données et facilitant ainsi le travail d'analyse.

- **Insertion de formules** : les formules sont des équations qui effectuent des calculs sur les valeurs d'une feuille. Une formule commence par le signe « égal » (=) et devrait être encodée dans la cellule souhaitée. Il existe plusieurs fonctions de formules prédéfinies dans Excel pouvant être utilisées pour des calculs simples ou complexes. Parmi ces formules, VLOOKUP, qui signifie inspection verticale. Cette fonction peut être utilisée pour chercher des informations spécifiques dans un tableau ou une base de données. VLOOKUP permet de retrouver en général un seul champ.
- **Tableaux croisés dynamiques** : les tableaux croisés dynamiques permettent de rapidement résumer et analyser de grandes quantités de données, indépendamment de la mise en page originale des données dans la feuille, en déplaçant des colonnes vers d'autres lignes, colonnes ou résumés. Par exemple, en quelques secondes, les tableaux croisés dynamiques peuvent fournir le nombre total de bénéficiaires pour une activité spécifique ou un lieu spécifique à partir d'un 3W. Remarque : Pour pouvoir insérer un tableau croisé dynamique, les cellules dans la base de données ne peuvent pas avoir été fusionnées.
- **Graphiques** : ils sont utilisés pour afficher une série de données numériques sous forme de graphique afin de faciliter la compréhension de grandes quantités de données et la relation entre différentes séries de données. Les graphiques peuvent fournir au lecteur un résumé, entre autres, du nombre de bénéficiaires par activités.

Parmi d'autres logiciels utilisés par la communauté humanitaire dans son ensemble, l'on retrouve les suivants :

- **Quantum GIS (QGIS)** est un système d'information géographique gratuit et libre. Il fournit un nombre en constante augmentation de fonctionnalités via des fonctions fondamentales et des plug-ins. Les utilisateurs peuvent visualiser, gérer, modifier, analyser des données, et composer des cartes imprimables. Pour plus d'informations sur QGIS, visitez : <www.qgis.org/en/site>.
- **ActivityInfo** est un outil de surveillance de projets humanitaires en ligne (un 3W en ligne) qui aide les organisations humanitaires à collecter, gérer, cartographier et analyser des indicateurs. Il a été développé pour simplifier la publication d'informations et permettre une publication d'informations a posteriori. Pour plus d'informations sur ActivityInfo, visitez : <www.activityinfo.org>.
- **Tableau** facilite l'exploration et la visualisation de n'importe quelles données. Il propose cinq produits phares : Tableau Desktop, Tableau Server, Tableau Online, Tableau Reader et Tableau Public. Pour plus d'informations sur Tableau, visitez : <www.tableausoftware.com>.

- **Gmail, Google Docs et Google Spreadsheets** : Gmail peut être utilisé pour envoyer des courriels aux clients et ainsi renforcer l'indépendance du groupe de coordination pour la protection de l'enfant. Google Docs et Google sheets peuvent être utilisés pour collaborer sur des documents et feuilles de calculs. Pour plus d'informations, visitez : <<https://mail.google.com>>, <<https://docs.google.com>>.
- **MailChimp** est utilisé pour créer, envoyer et suivre les newsletters électroniques. Il est possible de créer des formulaires d'inscription et d'envoyer à vos abonnés des informations sur les nouveautés, des invitations à des événements, des annonces ou du contenu éditorial. MailChimp est gratuit pour des listes allant jusqu'à 2.000 abonnés. Pour plus d'informations, visitez : <<http://mailchimp.com>>.
- **KoBoToolbox** est un ensemble de produits libres pour la collecte et l'analyse de données en cas de situations d'urgence humanitaire et pour d'autres environnements à risque conçu pour combler les manques en la matière. Pour plus d'informations, visitez : <www.kobotoolbox.org>.

La gestion d'informations ne requiert pas seulement des compétences techniques, mais également des compétences en termes de savoir-être. Voici quelques conseils en la matière :

- Se montrer proactif lors de la collecte des données, par exemple à travers un contact permanent, les conversations téléphoniques, les relations que l'on construit, les nouvelles que l'on suit, et la disponibilité dont on fait preuve.
- Tenir compte des capacités des membres à fournir et à demander des données, telles que les restrictions d'accès à internet, et la capacité à analyser les informations collectées.
- Les outils de gestion de l'information ne devraient pas simplement être envoyés par courriel, mais devraient être expliqués aux partenaires en personne. Rencontrer les partenaires, profiter de réunions de coordination et expliquer comment les outils fonctionnent. Si les outils doivent être envoyés par courriel, envoyer également une note explicative sur leur utilisation et insister sur le fait qu'une aide est disponible en cas de besoin.
- Produire des analyses régulières et partager celles-ci avec les partenaires. Mieux vaut se baser sur ces analyses lors des réunions de coordination afin d'encourager les partenaires à partager plus de données. Les données et informations sont fréquemment collectées dans un contexte d'urgence, mais sont rarement analysées.
- La gestion de l'information devrait venir en soutien aux prises de décision : il faut s'assurer que les systèmes et les outils correspondent au Plan de Réponse Humanitaire.
- Ne pas confondre les informations destinées à la communauté avec celles qui ne concernent qu'un cas particulier. Il est important de toujours respecter la confidentialité.

Les structures suivantes sont disponibles afin de soutenir les groupes de coordination dans la gestion de l'information :

- Le Responsable de la Gestion de l'information de l'Équipe d'intervention rapide CPWG au niveau mondial fournit du renfort, à la fois à distance et dans le pays, aux groupes de coordination pour la protection de l'enfant dans des contextes d'urgence.
- L'unité Gestion de l'Information d'OCHA dans le pays peut souvent apporter du soutien dans la gestion de l'information, particulièrement en ce qui concerne le GIS (*système d'information géographique*) et la cartographie. Il y a parfois un groupe de Gestion de l'information interagences sur Skype géré par OCHA dans le pays.
- Le responsable de la Gestion de l'Information du Cluster Protection est une ressource utile dans les cas où le groupe de coordination pour la protection de l'enfant manque de capacité.
- IMO d'autres clusters gérés par l'UNICEF (tels que Éducation, Nutrition, WASH - Eau, Assainissement et Hygiène, et lutte contre la violence basée sur le genre) peuvent également soutenir les groupes de coordination pour la protection de l'enfant.
- Le personnel de surveillance et d'évaluation de l'UNICEF a habituellement accès à des données de base et à des contacts clés dans le pays, et peut donc aider à définir les indicateurs.

15 La coordination interclusters et la collaboration avec d'autres secteurs

Définition et raison d'être de la coordination interclusters

La coordination interclusters se fait aux niveaux national et sous-national afin de coordonner la mise en œuvre de la réponse à chaque étape du Cycle du programme humanitaire (HPC). En suivant les lignes directrices de l'EHP, les processus de coordination interclusters constituent une plateforme permettant aux clusters de définir leurs priorités communes et les méthodes de collaboration pour atteindre un plus haut degré d'efficacité et d'efficience dans la réponse. La plateforme de coordination interclusters est présidée par l'OCHA et inclut les coordinateurs du cluster et du Domaine de Responsabilité.

Coordination interclusters et liens entre l'EHP et les clusters

Fournir une réponse efficace et atteindre les objectifs stratégiques requièrent une communication à double sens entre l'EHP et les clusters. Ce lien est nécessaire pour garantir que l'EHP soit informée des progrès opérationnels cruciaux ayant un impact sur la réponse humanitaire dans son ensemble et que les clusters reçoivent des conseils stratégiques ayant trait au contexte en perpétuelle évolution. L'OCHA soutient cette communication et facilite la coordination interclusters en fournissant un soutien direct, un travail de facilitation, des services de secrétariat comme prévus par le CR ou le CH et l'EHP. Le diagramme ci-dessous montre les différents liens.

Équipe humaine pays (EHP)

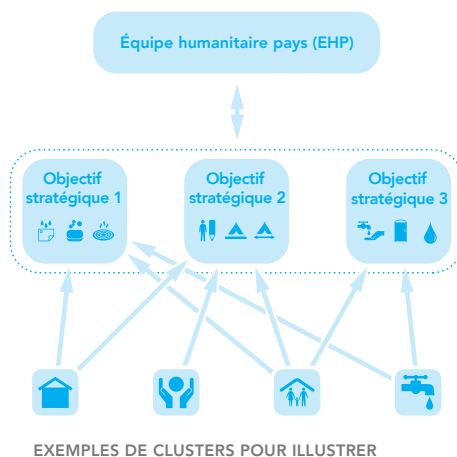
Fournit une direction stratégique grâce à l'articulation d'objectifs stratégiques et un appui opérationnel pour leur réalisation. Les Agences chefs de file des clusters s'assurent que la prise de décision du EHP soit basée sur une analyse intersectorielle.

Objectifs stratégiques

Déterminés par les EHP, les clusters concernés se regroupent pour mettre au point des stratégies multisectorielles pour atteindre les objectifs stratégiques et se coordonnent pour atteindre et surveiller leur réalisation.

Inter-cluster

Les clusters collaborent via tous les composants du HPC afin de réaliser les priorités établies par les objectifs stratégiques. En se concentrant sur des questions opérationnelles clés qui ont un impact sur une réponse efficace et efficace, les clusters mettent en exergue les questions nécessitant un appui stratégique.



Types de collaboration interclusters

La représentation du Cluster Protection dans les réunions interclusters et dans d'autres forums devrait faire l'objet d'un consensus entre le coordinateur du Cluster Protection et les coordinateurs de sous-clusters. Le coordinateur du Cluster Protection ou le CLA n'a pas autorité à empêcher des coordinateurs d'assister à des réunions ou à représenter le cluster. De plus, les agences chefs de file des sous-clusters endossent des responsabilités équivalentes à celles des agences chefs de file et devraient travailler main dans la main avec le Cluster Protection dans tous les processus interclusters (*Inter-Agency Standing Committee, Introduction to Humanitarian Action : A Brief Guide for Resident Coordinators*, IASC, octobre 2015).

Les représentants de la Protection de l'enfant et les autres Domaines de Responsabilité auront souvent besoin d'être en contact avec d'autres clusters. Par exemple, une priorité pour tout mécanisme de coordination pour la protection de l'enfant est, dès que possible, de chercher une collaboration directe avec le sous-cluster GBV. C'est un besoin évident étant donné le chevauchement dans la provision de services essentiels multisectoriels et le plaidoyer nécessaire pour les fillettes, les garçons, les femmes et les hommes risquant, ou ayant survécu à de la violence basée sur le genre. Créer des systèmes complémentaires et indépendants à travers les deux sous-clusters est vital. Dans le même temps, des efforts pour rationaliser la protection de l'enfant ont plus de chance de succès s'ils sont entrepris dans le cadre d'un effort commun au sein du Cluster protection. Cette coordination entre les clusters aide également à l'identification des inquiétudes en termes de plaidoyer émergeant de la réponse opérationnelle et l'identification des manques en ressources ayant un impact sur les activités opérationnelles.

Exemples de problématiques demandant une réponse interclusters

Problématiques	Les principaux clusters ou secteurs concernés
Malnutrition	Nutrition, WASH (Eau, Assainissement et Hygiène), Sécurité alimentaire, Santé, Protection de l'enfant pour une assistance psychosociale
Soutien aux communautés hôtes	Abri, WASH, Protection, CCCM (chef de file en matière de coordination et de gestion des camps) et Protection de l'enfant
Soutien en matière de santé mentale et soutien psychosocial	Santé, Protection, Éducation.
Stratégies de relèvement rapide : déblayage des gravats	Abri, Logistique, Protection.
Mouvement de populations	CCCM, Protection et potentiellement tous les clusters
Travail des enfants	Protection de l'enfant, Livelihoods (Moyens d'existence), Cash (Liquidités), Éducation.

Alors que les agences chefs de file de sous-clusters endossent des responsabilités équivalentes aux agences chefs de file de clusters, et devraient travailler main dans la main avec le Cluster Protection dans tous les processus interclusters, dans certains contextes il peut être convenu que les sous-clusters soient représentés par l'un ou une combinaison des responsables suivants : le coordinateur du Cluster Protection, l'agence chef de file du cluster, l'agence co-facilitateur du Cluster Protection ou les agences co-facilitateur des sous-clusters.

Même s'il a été convenu que le groupe de coordination pour la protection de l'enfant sera représenté par un autre responsable dans les processus interclusters, il faut veiller à ce que le groupe joue un rôle actif et collabore à la coordination interne inter-clusters via les clusters menés par l'UNICEF et les Domaines de Responsabilité afin d'assurer une efficacité et une efficience accrues lors de la réponse, et afin d'éviter toute duplication.

16 La transition et la désactivation d'un cluster

Un cluster est une unité limitée dans le temps et ne se forme pas automatiquement. Il est créé pour combler un manque de coordination spécifique dans la réponse humanitaire, et devrait être dissout dès qu'il n'est plus nécessaire. Des révisions périodiques de l'architecture des clusters assurent que les clusters s'adaptent aux changements de circonstances et demeurent efficaces, efficaces et adaptés à la tâche à accomplir. Ces révisions garantissent également que les clusters prévoient en temps voulu de transférer leurs responsabilités et redevabilités aux structures nationales ou autres et mettent au point un processus de transition et, si nécessaire, des activités destinées à renforcer les capacités dans des domaines pertinents. Pour la même raison, des révisions régulières de l'architecture du cluster ou de la coordination humanitaire sectorielle sont fortement recommandées là où des clusters n'ont pas été activés officiellement.

La transition du Cluster fait référence au processus (et éventuellement aux activités) par lequel le transfert de gouvernance et des responsabilités est planifié et appliqué, menant à la désactivation du cluster. Un plan est nécessaire pour cartographier les phases de la transition, établir des étapes de transition ou de désactivation pour chaque phase, et prévoir dans le temps des activités pour les respecter.

La désactivation du Cluster est la fermeture d'un cluster officiellement activé. La désactivation inclut le transfert des fonctions centrales (conformément au *Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national*) des clusters ayant une direction et une redevabilité internationales aux secteurs et structures d'envergure nationale.¹² Les fonctions peuvent être transférées à des structures de réponse et de coordination existantes ou préexistantes à la crise, ou à de nouvelles. La désactivation du Cluster Protection implique la désactivation de tous les sous-clusters.

La désactivation du cluster peut être envisagée dans des circonstances où les manques en termes de réponse et de coordination subsistent et la capacité de réponse nationale ou de coordination ne respecte pas les principes humanitaires. La désactivation de clusters activés officiellement peut dès lors être envisagée quand au moins l'une des deux conditions est remplie.

1. La situation humanitaire s'améliore, diminuant de manière significative les besoins en action humanitaire et réduisant par là même les manques en matière de réponse et de coordination.
2. Les structures nationales acquièrent une capacité suffisante à coordonner et combler les besoins d'action humanitaire restants, en accord avec les principes humanitaires.

Les processus de transition et de désactivation devraient être guidés par quatre principes.

¹² Une désactivation peut engendrer le transfert de la direction et des redevabilités vers d'autres mécanismes soutenus internationalement, comme des ONG internationales.

1. Ils devraient être initiés et menés par le CH, en consultation avec l'EHP, et si possible main dans la main avec les autorités nationales et le soutien d'OCHA, de l'Agence chef de file du cluster. Les partenaires du cluster et les homologues nationaux devraient également être impliqués dans la préparation et l'acceptation de la révision et de ses recommandations, et dans la préparation des projets de transition ou de désactivation.
2. Ils devraient être basés sur l'évaluation de la capacité nationale, y compris : la présence, la structure et les ressources des mécanismes de réponse et de coordination adéquats ; sur une déclaration gouvernementale selon laquelle la situation d'urgence est terminée ; les fonctions des clusters qui seront probablement transférées aux structures nationales. Les clusters ne doivent pas tous être désactivés en même temps, mais la désactivation devrait correspondre aux besoins et à la présence de structures nationales à même de gérer les fonctions des clusters.
3. Ils devraient tenir compte du contexte, y compris de l'ampleur des besoins humanitaires et la capacité des futurs mécanismes à réagir en respectant les principes humanitaires.
4. Ils devraient être guidés par des objectifs de relèvement rapide et du renforcement de la capacité de résistance. Les acteurs de l'action humanitaire devraient tenir compte de la pérennité de leur réponse, y compris en contribuant au renforcement des capacités de leurs homologues nationaux.

Les plans de transition devraient détailler le transfert des redevabilités de l'agence chef de file du cluster au gouvernement ou à d'autres mécanismes de coordination.

Le tableau ci-dessous reprend les recommandations pour la révision de l'architecture de coordination d'un cluster, la transition et la désactivation d'un cluster dans deux contextes distincts.

Contexte	Révision	Implications
Crise d'urgence subite	<i>Dans les trois mois.</i> Revoir l'architecture de coordination du cluster pour s'assurer qu'elle répond aux besoins.	Le CH/l'EHP devrait s'assurer que les clusters ont détaillé une stratégie de transition ou de désactivation 90 jours après l'activation.
Crises prolongées	<i>Annuellement.</i> Revoir l'architecture de coordination du cluster pour s'assurer qu'elle répond aux besoins. À faire plus souvent si les plans de réponse sont revus afin de refléter les changements dans le contexte humanitaire. Si possible, revoir avant le début de nouveaux cycles de planification stratégique.	Le CH devrait rendre compte annuellement à l'ERC des résultats de la révision, des raisons justifiant les structures et de tout projet de transition ou désactivation. Les anciennes versions des plans de transition ou de désactivation devraient être actualisées sur la base de la révision annuelle.

Préparer un plan de transition ou de désactivation

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

- cartographier les dispositions en termes d'état de préparation, ainsi que les besoins en matière de réponse et de coordination ;
- identifier les mécanismes de coordination et de réponse gouvernementaux et autres qui sont à même d'endosser la direction et la responsabilité des fonctions du cluster, en tenant compte que les responsabilités et redevabilités puissent être transférées à d'autres responsables ou institutions et que toutes ne doivent pas être nécessairement transférées en même temps ;
- évaluer la capacité de ces mécanismes à assumer des responsabilités ;
- déterminer ce qui doit être fait au cours d'une période donnée afin de renforcer la capacité, pendant la transition ou pour permettre la désactivation ;
- évaluer si les critères de création de nouveaux clusters sont remplis ;
- définir dans quelle mesure les agences chefs de file des Clusters et leurs homologues nationaux sont tenus d'assurer les fonctions du cluster lors de la transition et de la désactivation, et prendre des mesures pour garantir que la redevabilité est maintenue ; établir des étapes pour indiquer les phases de transition menant à la désactivation ;
- proposer un calendrier de transition et de désactivation ;
- proposer un calendrier pour d'autres révisions de cluster selon les besoins ;
- décider comment l'état de préparation sera maintenu ou renforcé après la désactivation, et définir tout rôle continu de l'agence chef de file du cluster.

Rôle des clusters mondiaux


Lors d'une révision, les clusters au niveau global et les Domaines de Responsabilité devraient soutenir le processus et partager les leçons tirées de la révision. Ils devraient également être impliqués dans la planification des révisions et rester informés à chaque étape.

Leçons tirées des expériences précédentes de transition

Les groupes de coordination pour la protection de l'enfant dans toute une série de contextes ont une expérience du processus de transition post-urgence, y compris en Haïti, au Pakistan, aux Philippines et en Ouganda. Voici certaines des leçons tirées de ces processus.

- Les ministères compétents devraient être impliqués dans les mécanismes de coordination pour la protection de l'enfant dès le début de l'intervention. Il convient de réfléchir au rôle à la fois du Ministère de la sécurité sociale ou son équivalent et de celui de l'agence de gestion des catastrophes dans la mesure où les deux organes ont pour mission la protection de l'enfant et la réponse en cas d'urgence.

- Impliquer les ONG locales ou la Croix Rouge en tant que co-chef de file pour le groupe de coordination au niveau du district peut promouvoir la durabilité du groupe.
- Offrir la possibilité aux membres du groupe de coordination de définir ensemble leurs rôles et responsabilités dans la phase de transition dans le cadre d'un atelier participatif leur permettant de s'approprier le groupe et d'apporter des propositions concernant les étapes suivantes.
- Les termes de référence pour le groupe de coordination devraient être revus lors de la phase de transition, reflétant ainsi tout changement dans la répartition des rôles et responsabilité des membres du groupe.
- Un soutien et un tutorat permanents pour le (nouveau) chef de file du groupe de coordination sont un facteur majeur de tout plan de transition, lorsque la responsabilité de la direction d'un groupe passe d'une organisation, telle que l'UNICEF, au gouvernement et/ou aux ONG comme co-facilitateur.
- Transférer la responsabilité de gérer un groupe ne devrait pas être considéré comme une action unique, mais comme un processus continu.
- Il est important pour les acteurs de la protection, de la prévention de la violence basée sur le genre et de la protection de l'enfant de rationaliser leur approche dans la mesure où de nombreux acteurs travaillant sur ces questions sont les mêmes individus.
- S'il est possible d'obtenir une reconnaissance formelle de la part d'un gouvernement des groupes de coordination, et qu'ils occupent une place légitime post-urgence, ces groupes peuvent agir comme des forums bien placés pour s'engager dans des questions d'état de préparation en cas d'urgence.



Section 3 :
Fonctions de
coordination pour
appuyer l'intervention

17 Fonctions de coordination pour appuyer l'intervention

Une évaluation des besoins est cruciale dans l'élaboration de la stratégie d'ensemble d'une intervention humanitaire. Les évaluations donnent les informations permettant de définir les objectifs stratégiques en cas de catastrophe, et qui serviront ensuite à planifier les opérations, le recrutement du personnel et les ressources nécessaires.

Il y a deux types d'évaluations interorganisations des besoins. Elles ont lieu à diverses phases d'une situation d'urgence.

1. Les évaluations conjointes des besoins, comme l'évaluation initiale rapide multi-cluster (MIRA)
2. Les évaluations spécifiques d'un groupe, comme l'évaluation rapide de la protection de l'enfant (CPRA).

En cas de désastre inattendu, une des premières étapes pour l'EHP dans le cadre de son intervention d'urgence est le processus d'évaluation conjointe comme la MIRA. La MIRA est un outil et un procédé interinstitutionnel permettant aux acteurs de comprendre vite et conjointement une situation et son évolution probable. La MIRA joue souvent un rôle précurseur par rapport aux évaluations des besoins sectoriels.

Ce qu'apporte la MIRA

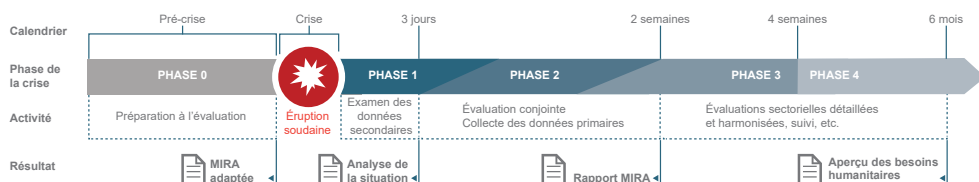
- Une compréhension initiale partagée des besoins les plus urgents des régions et des groupes les plus affectés
- Une voix pour les populations affectées
- Des informations pour orienter la planification des évaluations subséquentes qui sont plus détaillées et plus spécifiques au plan opératoire
- Une base de preuves pour une planification de la stratégie de réponse
- Un processus interagences allégé, rapide fondé sur les bonnes pratiques mondiales dans l'évaluation rapide des besoins

Ce que la MIRA ne fournit pas

- Des informations destinées à alimenter la conception des réponses humanitaires particulières et localisées
- Des données primaires à représentativité statistique pour une analyse quantitative des besoins humanitaires
- Un substitut aux évaluations sectorielles détaillées ou approfondies

La MIRA est mise en œuvre à travers une collecte successive de données primaires et secondaires, une analyse conjointe et un rapport effectué dans les quinze jours suivant un désastre. Après cette période, les résultats des évaluations des besoins sectoriels - ou spécifiques d'une agence - sont alors communiqués avec des informations plus détaillées pour l'intervention. L'existence d'un ensemble de préparatifs MIRA « adapté » avant qu'une crise ne survienne (phase 0 du diagramme ci-après) permettra d'assurer la

réussite d'un exercice MIRA. Il convient de noter que l'intervalle de temps associé à la MIRA est de nature conceptuelle, puisqu'il est rare que les crises se déroulent de manière purement linéaire.



Évaluation de la protection de l'enfant

Une fois les **évaluations multisectorielles** faites, la prochaine étape de la coordination du cycle d'évaluation dans le cadre d'une situation d'urgence soudaine, consiste pour les clusters individuels à mener des évaluations propres au secteur. Ces évaluations sont hautement ciblées dans le cadre de la collecte d'informations sur les problèmes particuliers touchant la protection, tandis que les évaluations multisectorielles donnent une vue d'ensemble. Il convient de coordonner l'évaluation des besoins pour la protection de l'enfant avec une analyse des besoins de protection en général.

Il sera nécessaire d'envisager divers types d'évaluation de la protection de l'enfant compte tenu des différences dans la nature des urgences et des contextes (calendrier, accessibilité). Le diagramme de l'Annexe 3 met en relief certains points à étudier.

Outil CPRA

L'Évaluation rapide de la protection de l'enfant (CPRA) est l'un des outils les plus utilisés par les clusters de coordination de la protection de l'enfant pour les besoins d'évaluation.

La réussite d'un CPRA interinstitutionnel repose sur l'effort collectif des acteurs de la protection de l'enfant, y compris le gouvernement le cas échéant. Il est peu probable qu'une seule organisation dispose des ressources et de l'expertise nécessaires à ce processus. Pour un coordinateur soutenant un CPRA dans un pays, la première étape consiste à former un groupe de travail au sein du groupe de coordination de la protection de l'enfant. Il est important qu'il dispose d'une supervision technique et d'un soutien administratif, avec des capacités techniques en gestion de l'information (IM) pour appuyer un groupe de travail d'évaluation.

Conseils essentiels pour un CPRA

D'après les enseignements tirés des CPRA qui ont été menés dans divers contextes, il convient que les clusters de coordination suivent les conseils essentiels suivants avant d'entreprendre un CPRA.

- Étudier le diagramme de l'évaluation de la protection de l'enfant (Annexe 3) pour voir si le CPRA est l'outil adéquat face au contexte ou si une autre méthodologie serait plus appropriée.
- Lire la partie 1 de l'outil CPRA, le Guide. Il contient des informations précieuses étape par étape sur le processus et les exigences du CPRA.
- Communiquer avec le Domaine de Responsabilité pour la coordination de l'enfant au niveau mondial pour avoir son soutien dans le processus.

Les informations sur l'évaluation des besoins recueillies à partir des évaluations multiclusters et multisectorielles, ainsi que d'autres données secondaires sur les besoins, les vulnérabilités et les capacités des populations affectées, sont compilées dans l'Aperçu des besoins humanitaires (HNO). Celui-ci consolide et analyse les informations sur les besoins, les vulnérabilités et les capacités des populations affectées et sert de base à la planification de l'aide humanitaire et aux prises de décision stratégiques.

Il convient d'établir un HNO au moins une fois par an pour appuyer l'EHP dans l'élaboration d'une entente commune sur l'impact et l'évolution d'une crise et pour informer le Plan de Réponse Humanitaire. Ce document présente une analyse complète de la situation globale et des besoins qui y sont liés. Il est structurée suivant le cadre analytique élaboré pour la MIRA. Le HNO est initié par les CH et l'EHP ou les autorités nationales et est coordonné par l'OCHA.

Il convient que le HNO explore rigoureusement les principaux thèmes de protection et les liens étroits entre les problèmes de protection qui touchent des groupes vulnérables en particulier. Il convient que le HNO soit une analyse complète donnant la visibilité nécessaire à tous les sous-clusters. Le moyen le plus efficace pour y parvenir consiste à établir des paragraphes séparés pour tous les sous-clusters.

Les conseils suivants proviennent des leçons apprises par des clusters de coordination chargés du HNO :

- Prévoir d'utiliser l'outil SDR. L'étude de documents multiples est requise lors de l'élaboration du HNO pour avoir une image claire de l'impact de la situation d'urgence sur la protection de l'enfant. Dans la mesure où ce processus demande du temps, l'outil SDR permet de compiler un bref aperçu de la situation qu'on peut facilement actualiser.
- Prévoir d'établir un classement de la sévérité ou de la vulnérabilité. En plus des narrations, les clusters vont probablement élaborer un classement par sévérité/vulnérabilité pour donner une priorité géographique à la protection des enfants et à l'intervention contre le sexisme. Aller au plus simple et formuler des questions et des critères directs pour le classement basé sur des données.

Lecture recommandée aux coordinateurs :

- CPWG Guidance on integrating child protection into other sector assessments. mars 2015. <www.cpwg.net>.
- Global Protection Cluster, Child Protection Working Group, *Child Protection Rapid Assessment Toolkit*, CPWG, décembre 2012.
- Inter-Agency Standing Committee, *2015 Humanitarian Needs Overview Guidance*, IASC, juillet 2014.
- Inter-Agency Standing Committee, *Multi-Sector Initial Rapid Assessment Guidance*, IASC, mars 2015.

- Le *Starter Pack* du GTPE contient des exemples de CPRA achevés et d'autres documents utiles, consultables à : <<http://cpwg.net/starter-packs>>.
- Inter-Agency Standing Committee « Guidance on Humanitarian Needs Overview », IASC, 2015.
- Prioritization ranking tools: <www.humanitarianresponse.info/en/applications/tools/category/prioritization-ranking-0>.
- Severity ranking tools: <www.humanitarianresponse.info/en/applications/tools/category/severity-estimate-ranking>.
- Le *Starter Pack* du Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant en ligne contient des exemples de plans d'intervention pour la protection de l'enfant et d'autres documents d'aide. Consulter le : <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

18 Planifier et mettre en œuvre des stratégies de groupe

Plan de
Réponse
Humanitaire

Le Plan de Réponse Humanitaire est un outil de gestion des aides à l'intention des décideurs locaux, principalement les CH et l'EHP, mais également des directeurs et coordinateurs d'agences et d'ONGs. Son but consiste à appuyer les prises de décision au vu d'une analyse solide des besoins et des inquiétudes des populations affectées. Il est composé de deux parties étroitement liées :

- Une stratégie nationale ou contextuelle, avec un narratif, des objectifs stratégiques et des indicateurs.
- Des plans de groupe avec des objectifs, activités et projets d'accompagnement détaillant la mise en œuvre de la stratégie et le financement requis.

Plan du
Cluster
Protection

Dans des contextes où le Cluster Protection est activé, le HRP comprendra un Plan du Cluster Protection qui couvrira également les Domaines de Responsabilité. Il est par conséquent important de s'assurer que toute planification menée par les acteurs de la protection de l'enfant soit en accord avec le Cluster Protection et les autres Domaines de Responsabilité. Le plan de réponse du Cluster Protection comprendra normalement trois à cinq objectifs, trois à cinq activités sous chaque objectif et trois à cinq indicateurs. Ce sont ces activités et indicateurs qui seront observés au titre du processus de suivi de la réponse en général.

Pour avoir une description claire des besoins et de l'intervention pour la protection de l'enfant, et dans la mesure où les sous-clusters sont chargés d'identifier les priorités et de lever des fonds pour agir dans leur secteur (leur financement ne provenant pas du cluster protection), les réponses des sous-clusters devraient être décrites dans une section distincte des documents de demande dans le chapitre portant sur la protection, de manière à soutenir et renforcer le contenu de ce chapitre. Ceci permettrait de renforcer la redevabilité à la fois envers les donateurs et les populations affectées. Parfois, un des objectifs du Plan de réponse du Cluster Protection est dédié à la protection de l'enfant, donnant ainsi l'espace distinct pour mettre en avant les activités prévues à la protection de l'enfant.

Plan de
réponse de la
protection de
l'enfant

La plupart des groupes de coordination de la protection de l'enfant élaborent un plan de réponse de la protection de l'enfant en plus du plan de réponse du Cluster Protection, puisque le groupe de coordination de la protection de l'enfant a besoin d'en avoir une version détaillée. Celui-ci comporte certaines des étapes du cheminement, tels les projets collectifs de renforcement des capacités des agences, des conventions sur le mode de fonctionnement, la coordination, y compris des liens particuliers avec le sous-cluster concernant la violence basée sur le genre, ainsi que des méthodologies convenues en matière de surveillance de l'intervention et de la situation.

Les plans de réponse (parfois appelés stratégies de réponse) peuvent varier en termes de format, mais il existe un nombre d'éléments standards pour s'assurer que le document soit clair, pratique et axé sur les mesures, y compris ce qui suit :

- **Analyse du contexte et de la situation** : Une esquisse des faits pertinents qui ont conduit à la crise humanitaire en cours et suscité l'élaboration d'une stratégie de protection de l'enfant, y compris des conditions sociales préexistantes. Elle comprendrait un résumé des résultats. Elle devrait aussi comporter une liste des parties prenantes, aussi bien des agences que des communautés.
- **Principes de base et cadre légal** : Il pourrait être utile de réaffirmer les principes des guides techniques et des procédures d'opération standards pour toutes les agences engagées dans sa mise en œuvre. Il convient de faire référence à la loi en vigueur dans le contexte du pays en question, y compris les instruments internationaux.
- **Coordination** : Une description claire des mécanismes pour coordonner la mise en œuvre de la stratégie au niveau national et territorial, et pour définir comment le secteur fera son rapport auprès du Cluster Protection ou des CH.
- **Plans d'état de préparation** aux situations d'urgence existant au niveau national/régional.
- **Objectifs** : Objectifs à court, moyen et long terme selon les priorités identifiées et le cadre légal.
- **Plan d'action** : Une esquisse des activités à entreprendre (collectivement ou par des organismes individuels) pour atteindre les objectifs déclarés. La liste des activités doit être basée sur les ressources et les capacités actuellement disponibles, l'accès humanitaire et la sécurité. Il convient que la stratégie soit réaliste, pratique et appropriée au contexte. Le plan d'action devrait comprendre :
 - Activités : listées par ordre de priorité ;
 - Zone géographique : où les activités seront entreprises ;
 - Populations avec/pour lesquelles ces activités seront mises en œuvre ;
 - Responsabilité pour la mise en œuvre : l'assignation des responsabilités liées aux activités devrait tenir compte de la capacité et des compétences individuelles.
- **Indicateurs clés** : Il peut être difficile de mettre en place des indicateurs pour mesurer la productivité et les résultats des activités liées à la protection de l'enfant, mais certains indicateurs essentiels peuvent servir à évaluer les progrès. Le Groupe de travail pour la protection de l'enfant au niveau mondial a compilé une liste des indicateurs pour la protection de l'enfant et elle figure dans le Registre des indicateurs humanitaires.
- **Cibles** : Il convient qu'elles soient réalistes. Si la cible est un pourcentage du besoin total estimé d'une aide donnée (par exemple le nombre d'enfants déplacés tel qu'identifié dans le HNO), il convient d'ajouter la valeur absolue nécessaire pour suivre l'indicateur. À

titre d'exemple, si la cible est le pourcentage des enfants touchés et contactés à travers l'Activité A, on aura aussi besoin du nombre d'enfants touchés et contactés à travers l'Activité A. Lors de l'élaboration de cibles, évaluer également la capacité d'intervention des partenaires (par exemple à travers les 3W). Si l'intervention est restreinte avec seulement quelques acteurs sur le terrain, une cible de 100 pour cent des enfants touchés et contactés n'est pas réaliste.

- **Contraintes et suppositions :** Il est important de comprendre ce qui peut affecter la mise en œuvre de la stratégie. Parmi les contraintes les plus courantes il y a l'insécurité, l'absence d'accès aux populations affectées, la faiblesse de la présence opérationnelle des partenaires dans les secteurs les plus en détresse, un personnel inadéquat et le manque de ressources.
- **Coûts :** Il peut être utile d'inclure le coût total de la mise en œuvre de la stratégie, notamment lorsqu'il est nécessaire de lever des fonds supplémentaires. Une erreur courante consiste à oublier de vérifier le budget et les chiffres du texte et des tableaux et de s'assurer qu'ils concordent. Veiller également à établir un budget des coûts du personnel chargé de la coordination du groupe et de la gestion de l'information.

Il convient d'organiser les plans ou stratégies de réponse de la protection de l'enfant autour des Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant dans l'intervention humanitaire, et autant que possible inclure des mesures clés et des indicateurs provenant des SMPE ou le registre des indicateurs humanitaires de l'IASC.

Lecture recommandée aux coordinateurs :

- Humanitarian Indicators Registry: <www.humanitarianresponse.info/en/applications/ir/indicators/global-clusters/10/domain/p1-pc-child-protection-675>.
- Inter-Agency Standing Committee, « Guidance for Humanitarian Response Planning », IASC, 2015.

Pour aller plus loin

19 Clarifier les exigences de financement

La collecte de fonds pour la protection de l'enfant

D'après le rapport annuel 2014 du Groupe de travail pour la protection de l'enfant au niveau mondial portant sur les groupes de coordination sur le terrain, le défi le plus souvent évoqué était le manque de financement en faveur des interventions pour la protection de l'enfant. La mobilisation de ressources pour soutenir les interventions portant sur la protection de l'enfant dans des contextes humanitaires joue un rôle vital aussi bien pour les coordinateurs que pour les membres des groupes de coordination pour la protection de l'enfant. Le coordinateur est responsable du plaidoyer auprès des donateurs, chefs d'agence (y compris l'UNICEF) et du Cluster protection.

Rôle du coordinateur dans les levées de fonds

Le coordinateur a deux rôles à tenir dans le cadre de la collecte de fonds. Il va d'abord clarifier les exigences de financement et coordonner la budgétisation du secteur, et ensuite lever les fonds en faveur du secteur. Les coordinateurs jouent un rôle clé dans la première tâche en :

- Collectant des informations sur les projets en cours et soumis par les membres ;
- Élaborant un plan général, le prix et les écarts de financement impliquant tous les membres ;
- Donnant les informations nécessaires et en dispensant de la formation sur les exigences de financement, les sources des fonds humanitaires (voir ci-dessous) la rédaction de projets solides, l'utilisation des indicateurs interagences et la soumission de dossiers de projet.
- S'entendant sur les critères de sélection des projets ;
- Établissant un groupe représentatif et transparent pour examiner et sélectionner les projets ;
- Coopérant avec les gouvernements et les partenaires, le Cluster Protection (le cas échéant) et d'autres clusters afin de maximiser la complémentarité dans la sélection des projets ;
- Communiquant les priorités accordées et les manques à gagner aux donateurs du pays.

Il y a trois principes essentiels.

- Le coordinateur ne lève pas de fonds en faveur d'un projet ou d'une organisation en particulier.
- Il convient que les agences qui soumettent des projets au Système de traçage financier (FTS) les identifient clairement comme étant en faveur de la protection de l'enfant.
- Il convient que les propositions comprennent une budgétisation portant sur la coordination de la protection de l'enfant et des activités interagences telles que les évaluations, la surveillance et le renforcement des capacités.

Sources de financement humanitaire

Pour la collecte de fonds en faveur du secteur, les coordinateurs jouent un rôle important en entretenant des relations avec les donateurs et en générant des soutiens pour la protection de l'enfant. En plus de guider les membres des clusters sur les opportunités et les stratégies de financement, les coordinateurs peuvent prendre l'initiative de contacter les représentants des donateurs locaux, les fondations et les donateurs potentiels du secteur privé dans le pays et leur exposer les priorités liées à la protection de l'enfant et les besoins de ressources. Les donateurs peuvent aussi assister aux réunions de coordination de la protection de l'enfant, aux visites de site et aux missions d'évaluation. Idéalement, un rapport conjoint auprès des donateurs suivrait la planification conjointe et la mise en œuvre coordonnée des activités convenues.

Les plans de réponse humanitaire expriment les besoins de financement des œuvres sur la protection de l'enfant dans le pays, concernant les crises prolongées et les situations d'urgence soudaines. Elles sont présentées ensemble dans ce qui est appelé Appel global. Les plans de réponse humanitaire visent une cible particulière, donnent une analyse détaillée de l'origine de cette cible ainsi que des organes à financer pour faire quoi et où.

Fonds mis en commun

Les appels collectifs qui sont coordonnés à travers le mécanisme de coordination de la protection de l'enfant tel que la section protection de l'enfant du Plan de Réponse Humanitaire, sont d'excellentes occasions pour accroître la visibilité et la reconnaissance du secteur auprès des donateurs.

Les fonds humanitaires mis en commun sont gérés par le Bureau de coordination des affaires humanitaires (OCHA) au nom du système des Nations Unies pour financer les interventions humanitaires en temps utile, permettant aux organisations humanitaires de traiter des besoins urgents dans les situations de détresse soudaines, corriger les insuffisances dans les pays en situation de crises prolongées et veiller aux besoins des populations affectées par les situations d'urgence et laissées de côté.

Il existe trois types de fonds communs.

Le CERF – Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (disponible dans le monde).

L'ERF – Fonds de Réponse d'Urgence (disponible dans certains pays seulement).

Le CHF – Fonds humanitaire commun (disponible dans certains pays seulement).

Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF)

Les objectifs primaires du **Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF)** sont, soit de lancer des opérations critiques dans des situations d'urgence qui n'ont pas encore été financées par les fonds d'intervention rapide du CERF, soit de renforcer les éléments fondamentaux de l'intervention humanitaire dans les crises sous-financées du volet situations d'urgence sous-financées du CERF. *Il est important de noter que seules les agences des Nations Unies et l'OIM peuvent recevoir des financements CERF.*

Le CERF est administré par le Coordinateur des Secours d'Urgence (ERC) et comporte trois volets.

1. Les fonds d'intervention rapide (2/3 de la composante dons) :
 - pour satisfaire au besoin d'aide immédiat, pour l'approvisionnement local et le transport.
2. Les crises sous-financées (1/3 de la composante dons) :
 - Si aucune autre source de financement n'est disponible immédiatement, y compris les fonds non réservés des agences et les fonds de réserve des donateurs.
3. Prêts (50 millions \$) :
 - Financement engagé, mais non encore versé ; ou engagement probable.

Le CERF comporte deux critères essentiels : les activités ou les services liés aux besoins vitaux d'une part et les mesures et les ressources urgentes d'autre part. En matière d'activités portant sur la protection de l'enfant, selon le Secrétariat du CERF chargé d'examiner les demandes, les mesures suivantes sont des actions qui sauvent des vies :

- L'identification, l'enregistrement, le repérage et la réunification de la famille ou bien des soins temporaires dispensés aux enfants non accompagnés, aux orphelins et aux enfants quittant les groupes armés ou les forces armées. ;
- Le renvoi correct vers d'autres services comme la santé, l'alimentation, l'éducation et l'abri ;
- L'identification, l'enregistrement, la référence et le suivi d'enfants très vulnérables, y compris les survivants des violences basées sur le genre et d'autres formes de violence, les enfants qui n'ont pas accès aux services élémentaires et ceux qui nécessitent des mesures de protection particulières ;
- L'apport d'un soutien psychosocial aux enfants touchés par la situation d'urgence, par exemple à travers la mise à disposition d'espaces amis des enfants ou d'autres interventions s'appuyant sur la communauté, la rescolarisation ou l'éducation d'urgence, le renvoi auprès des experts en santé mentale ;
- L'identification et le renforcement, ou l'établissement de mécanismes de protection de l'enfant s'appuyant sur la communauté pour évaluer, suivre et traiter les problèmes liés à la protection de l'enfant.

Fonds de Réponse d'Urgence (ERF)

Les **Fonds de Réponse d'Urgence** (ERF) parfois aussi appelés Fonds d'intervention humanitaire sont des mécanismes de financement à donateurs multiples au niveau national, établis pour apporter aux organisations humanitaires un financement rapide et souple dans les situations d'urgence. Sous la supervision du CH, les ERF ont été créés dans 20 pays depuis 1997.

À la différence du CERF, ce sont les ONG qui sont les principaux bénéficiaires des ERF, même si les agences des Nations Unies et l'OIM peuvent aussi en faire la demande. Cependant, les ERF sont relativement petits, comparés aux CERF et aux CHF.

Fonds humanitaire commun (CHF)

Les Fonds humanitaires communs (CHF) sont aussi des fonds mis en commun au niveau des pays comme l'ERF, mais ont été créés exclusivement pour financer les activités dans le cadre du HRP ou un cadre similaire. Actuellement, les CHF existent dans cinq pays : la République démocratique du Congo, la Somalie, le Soudan du Sud, le Soudan et la République centrafricaine. Toutes les organisations humanitaires peuvent faire une demande de CHF, mais 80 % du financement direct vont aux ONG.

Fonds mis en commun et Cluster Protection

La méthode de distribution recommandée des fonds mis en commun au sein du Cluster Protection et des sous-clusters consiste pour le coordinateur du Cluster Protection à créer un comité, incluant tous les coordinateurs de sous-groupes, et qui décideront de la répartition en toute transparence et suivant des critères élaborés et clairement acceptés au niveau des pays (par exemple en suivant les priorités du HRP, la pertinence géographique, le budget approprié). Les décisions devraient être prises par consensus en suivant les principes décrits ci-dessus. Il convient que les organisations et les partenaires qui font un appel démissionnent du panel pendant l'examen de leur soumission afin d'éviter les conflits d'intérêts. L'allocation effective des fonds doit être déterminée en fonction des besoins et des activités prioritaires du cluster et des sous-groupes.

Conseils pour lever des fonds

Une récente étude commandée par le Cluster global de la Protection sur le financement de la protection dans des structures humanitaires a identifié plusieurs problèmes influençant la prise de décision des donateurs sur le financement de la protection dans les situations d'urgence. Plusieurs sont liés à la communication et la terminologie autour de la protection, et aux difficultés pour expliquer les travaux en termes concrets et mesurables. Toutefois, il y a aussi les défis autour de la qualité du programme de protection. La plupart des donateurs aimeraient voir un meilleur rapport au niveau des résultats de la protection. Les cinq premiers conseils du Manuel de collecte de fonds pour la protection de l'enfance et la violence basée sur le genre dans l'action humanitaire se résument comme suit :

- **Garantir un programme sur la protection de l'enfant et la violence basée sur le genre sur la base de preuves.** La disponibilité de données fiables sur ces sujets représente un réel défi. En même temps, beaucoup de donateurs exigent en premier lieu des preuves.
- **Faire des soumissions de qualité :** L'élaboration d'une bonne proposition ne garantit pas le financement. Cependant, il est presque certain que les soumissions mal faites ne seront pas financées. Comparés entre eux, des projets bien articulés avec un cheminement logique menant à des résultats clairs (suivant des mesures qualitatives et quantitatives) vont probablement attirer des financements.
- **S'assurer un plaidoyer conjoint :** Les acteurs de la protection sont confrontés à des défis pour expliquer aux autres collègues de l'humanitaire, donateurs et décideurs ce qu'est la protection, parce que

la protection est habituellement moins tangible que d'autres secteurs humanitaires et souffre d'un manque de narratif simple et consistant. En partie à cause de ces défis, certains acteurs humanitaires sont réticents pour reconnaître que la protection de l'enfant est une intervention de sauvetage à inclure dans les premières interventions d'urgence.

- **Agir collectivement :** Les donateurs humanitaires soutiennent fortement l'approche inter-agence et sont ainsi plus enclins à soutenir les demandes de financement de projets élaborés dans le cadre d'un processus interinstitutionnel coordonné.
- **Construire et entretenir des relations avec les donateurs clés :** D'après les mots d'un gouvernement donateur: « Au final, le financement de l'humanitaire consiste pour les donateurs à se servir des informations qu'ils détiennent dans le but d'investir l'argent du contribuable pour essayer de sauver des vies, réduire les souffrances et aider à restaurer la dignité des communautés touchées par les conflits et les désastres. » Il est crucial de comprendre cette perspective dans l'engagement en tant que membre d'un groupe de coordination avec les donateurs gouvernementaux.

Lecture recommandée aux coordinateurs :

- Child Protection Working Group. *A Matter of Life and Death: Child protection programming's essential role in ensuring child wellbeing and survival during and after emergencies*, CPWG, décembre 2015.
- Groupe de Travail pour la Protection de l'Enfant, *Manuel de collecte de fonds pour la protection de l'enfance et la violence basée sur le genre dans l'action humanitaire*, mars 2014.
- Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 'Global Guidelines for Country-based Pooled Funds', OCHA, janvier 2015.

20 Surveiller et évaluer

La surveillance consiste à collecter systématiquement les données sur des indicateurs spécifiques et à analyser ces informations, à fournir à la direction et aux parties prenantes principales d'une intervention en cours les indicateurs de progrès et de réalisation des objectifs dans l'utilisation des fonds alloués. Ce processus identifie les forces et les faiblesses d'une intervention et permet d'en comprendre les raisons pour que des décisions soient prises pour corriger les lacunes. Les décisions prises en matière d'ajustements des programmes et sur leur amélioration sont éclairées par la surveillance, notamment l'analyse des données collectées pendant toute la durée du projet et du Plan de Réponse Humanitaire des groupes de coordination de la protection de l'enfant.

L'évaluation est une estimation systématique et objective d'un projet en cours ou achevé, un programme ou une politique, sa conception (objectifs et plan), sa mise en œuvre (entrées et sorties) et les résultats (réalisations et impacts). Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité, l'effectivité, l'impact et la pérennité d'un programme ou d'une intervention. Les évaluations peuvent être faites de façon continue, à mi-mandat ou à la fin du projet, soit par des personnes externes, soit par une auto-évaluation des organisations, mais sont effectuées une seule fois dans la plupart des cas. Les données issues de la surveillance du programme et du groupe de coordination de la protection de l'enfant peuvent alimenter les évaluations. L'évaluation ne se substitue pas à la surveillance de l'intervention ou inversement. Pour des renseignements complémentaires, consulter aussi le *Child Protection Resource Pack* de l'UNICEF.

Surveillance et évaluation : Quelle est leur utilité ?

- Collecter des données fiables de façon continue et créer une base de preuves.
- Mesurer les progrès de l'intervention humanitaire par rapport aux cibles établies ou tout changement de situation.
- Soutenir des prises de décision éclairées, effectives et efficaces.
- Permettre une amélioration et une adaptation rapide pour un programme efficace et une intervention stratégique.

Surveillance et évaluation :
Vue d'ensemble

- La surveillance et l'évaluation commencent dans la phase de planification de l'intervention et du programme.
- Il est important de créer un groupe de suivi pour superviser le plan de suivi convenu.



- La surveillance et l'évaluation sont effectuées avant, pendant et après une intervention pour informer sur les réalisations et l'impact.
- Garantissent la redevabilité envers les populations affectées, les gouvernements locaux, les partenaires et les donateurs.
- Tirent des enseignements et des bonnes pratiques.
- Considérations éthiques : Ne pas faire de mal ! L'intérêt de l'enfant d'abord ! Confidentialité de l'information !
- Forment la base d'un mécanisme permettant d'agir aux premiers signes.
- Constituent des fondements solides aux yeux des donateurs pour susciter d'autres financements.

Considérations éthiques

Il convient de prendre en compte des considérations éthiques dans la conception et la mise en œuvre de tout dispositif de collecte de données. Les principes de « Ne pas nuire », de l'intérêt de l'enfant d'abord et de la confidentialité de l'information sont les plus importants dans le cadre d'un dispositif de surveillance de la protection de l'enfant. Pour plus d'informations à ce sujet, consulter le standard 5 des SMPE,¹³ ainsi que l'IASC *Guidelines for Integrating Gender-Based Violence Interventions in Humanitarian Action*¹⁴ et le *Child Protection Rapid Assessment Toolkit*.¹⁵ Au nom du principe de ne pas nuire et en raison de la délicatesse d'un entretien avec les enfants dans des contextes de détresse, le groupe de travail chargé de la surveillance devrait déterminer si l'équipe nécessaire et les capacités techniques sont en place pour interroger les enfants en sécurité.

Surveillance de la situation versus intervention

Les groupes de coordination de la protection de l'enfant peuvent s'impliquer dans trois types de surveillance :

- Surveillance de l'intervention ;
- Surveillance de la situation ;
- Surveillance de la performance du cluster.

Surveillance de l'intervention : Le Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant définit la surveillance de l'intervention comme étant un mesurage continu et coordonné de l'intervention d'urgence dans un contexte humanitaire ; c'est-à-dire les activités planifiées et menées par les acteurs humanitaires, conçues pour protéger les enfants des abus, de la négligence, l'exploitation et la violence dans le cadre du Plan de Réponse Humanitaire.

La surveillance de l'intervention humanitaire, comme définie par le *Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle* du IASC, est un processus continu qui enregistre l'aide livrée aux populations affectées ainsi que les résultats réalisés. Il retrace les entrées et les sorties en

¹³ www.cpwg.net

¹⁴ www.interagencystandingcommittee.org

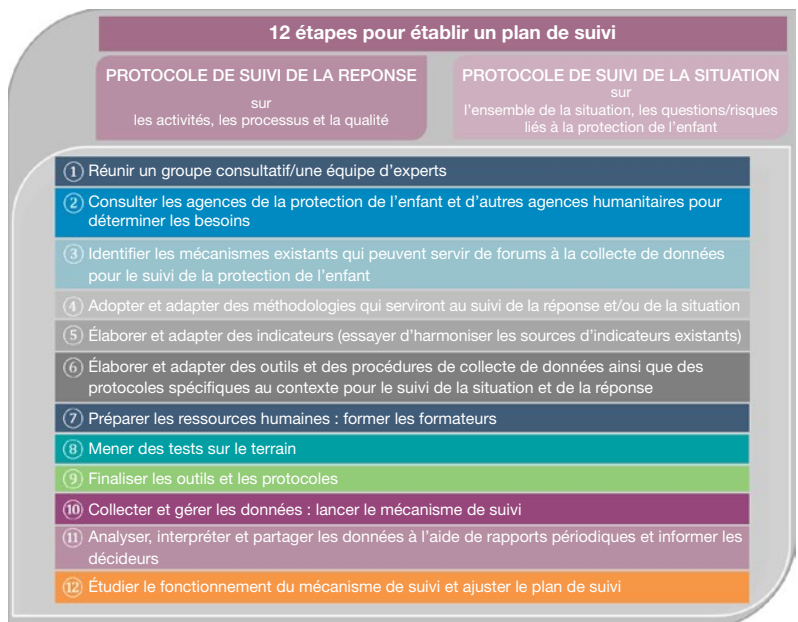
¹⁵ www.cpwg.net

direction et en provenance des populations affectées, dresse un tableau des réalisations des activités du cluster et mesure les progrès en direction des objectifs du HRP, tout en étudiant les perspectives des populations affectées quant à l'opportunité de l'aide, l'accès aux services et leur utilisation.

Surveillance de la situation : La surveillance de la situation consiste à faire une collecte continue et systématique des données et une analyse en temps réel des risques, problèmes, violations et capacités liés à la protection de l'enfant dans un contexte donné de situation d'urgence. La surveillance de la situation a pour but de toujours susciter une compréhension des risques et des capacités comme des preuves contextuelles à jour permettant d'informer et d'adapter l'intervention en cas d'urgence.

Les évaluations comme l'évaluation rapide de la protection de l'enfant (CPRA) donnent un aperçu d'une situation à un moment donné. La situation de la protection de l'enfant évolue avec le temps suite à l'intervention et à d'autres facteurs, et la surveillance permet à la communauté humanitaire d'observer les tendances et les changements. Les évaluations peuvent être menées régulièrement pour capturer les changements et les tendances grâce à une surveillance de la situation. Toutefois, ceci est plutôt rare, car les évaluations demandent des ressources conséquentes et du temps et leur répétition régulière n'est pas toujours possible. Les évaluations servent habituellement de base pour démarrer un processus de surveillance.

La surveillance de l'intervention et celle de la situation sont les deux faces d'une même médaille. Elles produisent des informations complémentaires. Toute intervention peut ne pas cibler les questions les plus cruciales si elle ne connaît pas les besoins ; et en ignorant comment les programmes sont mis en œuvre, il est impossible de savoir si les besoins sont satisfaits. Par exemple, la surveillance d'une situation peut



révéler qu'un grand nombre d'enfants sont en train d'être recrutés par des groupes armés dans un secteur X. Au même moment, la surveillance de l'intervention révèle que seule une petite ONG avec des capacités limitées fournit des services aux communautés touchées. La combinaison des deux informations peut conduire les acteurs sur le terrain à prendre des mesures pour mobiliser des ressources et des efforts pour combler les lacunes.

Pour des instructions détaillées sur chaque étape, consulter le *Child Protection in Emergencies Monitoring Toolkit*, une publication des organes compétents de la Protection de l'enfant à paraître en 2016.

Trois conseils essentiels :

- Prendre suffisamment de temps (trois semaines à plein-temps) pour rencontrer et consulter les partenaires du groupe de coordination de la protection de l'enfant (nationaux et locaux) avec au moins trois réunions face à face pour les étapes 1 à 6 pour obtenir l'adhésion. Le cas échéant, privilégier la construction d'une relation collaborative avec le sous-cluster GBV.
- Essayer d'harmoniser les indicateurs et les exigences en matière de surveillance et de rapport avec le département du programme de protection de l'enfant de l'UNICEF. Souvent, les partenaires des groupes de coordination de la protection de l'enfant sont aussi des partenaires de l'UNICEF suivant un Accord de programme de coopération ou un Accord de financement à petite échelle. Ceci peut épargner de la fatigue liée à l'obligation de rapport et améliorer l'alignement général.
- Se servir des conclusions des rapports de surveillance périodiques pour la sensibilisation, les discussions et pour s'engager auprès des donateurs en s'appuyant sur les données utilisées pour les changements programmatiques et stratégiques et pour soutenir des propositions de financements par des preuves.

La surveillance de l'intervention retrace les réalisations et les insuffisances de l'intervention pour que les lacunes soient identifiées et corrigées en temps opportun. Par exemple, s'il y a 4'000 enfants séparés dans une zone et seul 200 de ceux-ci sont bénéficiaires de services, par une agence x, la surveillance de l'intervention pour révéler que des interventions doivent être mises en place. D'après le tableau ci-dessus, la surveillance de l'intervention comporte deux éléments : la surveillance de la couverture et la surveillance de la qualité.

Surveillance de la couverture	<ul style="list-style-type: none"> - Outil 5 W - Suivi des activités en ligne
Surveillance de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance indépendante - Surveillance par les agences - Surveillance par des agences paires

Cette composante met l'accent sur la portée, dans le sens de couverture géographique, thématiques et accès aux services pour tous les enfants dans le besoin. Outre les deux options présentées ci-dessous, d'autres options peuvent également être utilisés en fonction du contexte et des ressources disponibles et de l'expertise.

Surveillance de l'intervention de protection de l'enfant

Surveillance de la couverture

Outil 5 W

De nombreux groupes de coordination de la protection des enfants utilisent l'outil «Qui fait quoi, où, quand et pour qui» (5W) pour surveiller la réponse. Le Domaine de Responsabilité a développé une version modifiable de l'outil ainsi que des conseils pour une utilisation dans un contexte¹⁶. Lors de l'utilisation d'un outil 3 / 5W, il est important de veiller à ce que l'information recueillie dans cet outil est suffisante pour informer les indicateurs définis dans le pays ainsi que pour le suivi de la réponse lié à l'Aperçu des besoins humanitaires (anglais : Humanitarian Needs Overview). Il doit être adapté et testé avant de commencer le processus de collecte de données. L'outil 5W peut nous aider à mesurer la portée et la couverture. Par exemple, grâce à l'outil 5W, nous essayons de déterminer combien d'enfants ont reçu des services psychosociaux au cours d'une période donnée. Mais une matrice 5W ne sera pas en mesure de nous dire si les protocoles ont été suivis, quelle était la qualité des services, et si les enfants et leurs parents étaient satisfaits des services.

Suivi des activités en ligne

Activité Info est un exemple d'outil en ligne de projet humanitaire de surveillance - un 3W en ligne - qui aide les organisations humanitaires à collecter, gérer, cartographier et analyser les indicateurs. Il a été développé pour simplifier les rapports et permettre un suivi en temps réel.

Pour le moment, la matrice des 3/4/5W ne montre pas si ces services ont suivi des protocoles, ni quelle est leur qualité ou si les enfants et leurs parents en sont satisfaits. Par conséquent, il est important de mettre en place un dispositif supplémentaire de collecte de données qui va mesurer la qualité de l'intervention. La surveillance qualité devrait aussi refléter la voix des bénéficiaires.

Surveillance indépendante

Une collecte de données indépendante sur la surveillance qualité sera effectuée par un groupe d'observateurs entraînés indépendants, c'est-à-dire qui n'ont pas de liens avec le projet objet de la surveillance, et qui vont visiter régulièrement différents sites. Cette option nécessitera du personnel dévoué et entraîné et un soutien logistique pour organiser les déplacements et administrer les outils.

Surveillance par les agences

La surveillance qualité s'appuyant sur les organisations nécessitera l'engagement des organismes chargés de la mise en œuvre à collecter les données régulièrement à l'aide des instruments d'usage agréés pour mesurer la qualité. Pour utiliser cette option, il convient d'adopter et partager avec les partenaires les recommandations et les outils pratiques destinés à la surveillance qualité. Il convient que les agents de liaison des organismes chargés de la mise en œuvre soient formés pour administrer

¹⁶ www.cpwg.net (5 Ws)

les outils de suivi qualité adoptés. Si cette option est retenue, il convient de prendre des mesures pour minimiser les partis pris éventuels. Pour garantir l'exactitude des données rapportées suivant cette option, un processus de vérification sur place peut être mis en place comme faisant partie intégrante du projet. Ces vérifications sur place devraient être inopinées afin d'inciter les organismes à faire leurs rapports avec le maximum d'exactitude. Ils devraient aussi s'engager à garder des preuves pour tous les rapports qu'ils soumettent afin de faciliter les vérifications sur le terrain.

Surveillance par des agences paires

Cette approche est en effet une combinaison d'options A et B. Cette option nécessite les agences d'exécution pour surveiller «le travail de chacun ». Il peut être fait d'une manière réciproque (à savoir agence Agence X surveille Y et vice versa), ou il peut être en rotation (à savoir l'agence X de surveillance de l'agence Y, puis l'agence Y agence surveille Z agence Z moniteurs agence X). Il est basé sur la prémisse que les organismes ont non seulement l'expertise technique pour effectuer cette surveillance, mais également être en mesure d'échanger des connaissances et de bonnes pratiques en arrière. Cependant, cette approche nécessite une quantité importante de confiance entre les organismes.

La surveillance de la situation génère des données élémentaires sur l'émergence ou le changement des risques et des menaces liés à la protection de l'enfant pour permettre l'organisation de l'intervention nécessaire. Par exemple, si des enfants commencent à disparaître dans un secteur, la surveillance de la situation est censée capturer la tendance croissante, mais des enquêtes pour identifier les causes et les détails doivent être menés.

Concernant notamment la surveillance de la situation, il est judicieux de faire appel aux autres groupes de coordination pour obtenir des informations pertinentes sur la situation dans la mesure où différentes missions ad hoc et activités de surveillance sont menées de façon isolée ou individuellement. Parmi les autres groupes de coordination ou sources d'information figurent : le secteur chargé de la lutte contre la violence basée sur le genre, le cluster éducation et santé s'il est actif, le Mécanisme de surveillance et de rapport (MRM) sur les enfants et les conflits armés, les ministères ou les initiatives gouvernementales, et d'autres parties prenantes de la communauté humanitaire. Il est possible que ces différentes parties prenantes disposent déjà d'un système de gestion de l'information ou de surveillance opérationnel ainsi que de programmes d'évaluation et de surveillance réguliers qui collectent des données pertinentes en matière de protection de l'enfant, ou bien qu'ils souhaitent ajouter d'autres indicateurs ou questions à leurs propres mécanismes de collecte de données sur la situation.

Comme le montre le tableau, la surveillance de la situation comporte deux éléments : (1) collecte de données secondaires et (2) collecte de données primaires qui se subdivise en surveillances s'appuyant (A) sur les communautés et (B) sur les agences.

Collecte de données secondaires	- Outil de collecte de données secondaires
Collecte de données primaires	- Surveillance s'appuyant sur les communautés - Surveillance s'appuyant sur les agences

Collecte de données secondaire

Les données secondaires sont des informations extraites de sources d'information existantes, comme les rapports, les données d'évaluation, les données de gestion de cas, etc. L'utilisation d'un mélange de données quantitatives et qualitatives, d'une analyse préliminaire de la situation des besoins et des capacités de protection des enfants dans le pays peut être effectuée.

L'outil d'analyse de données secondaires (Secondary Data Review (SDR) tool) est un outil développé par le Domaine de Responsabilité qui devrait être adapté au contexte avant de l'utiliser pour la surveillance de la situation ou autrement. Elle exige une personne dévouée qui peut mettre à jour le SDR régulièrement et procéder à l'analyse et le reporting. Basé sur une fréquence définie (par exemple tous les deux mois), le point focal du SDR analysera les données et produira un rapport narratif de tous les risques et les besoins de protection des enfants émergents et changeants.

Collecte de données primaire

L'objectif de collecte de données primaires est d'établir une source d'information principale des zones humanitaires touchées, y compris celles d'où les populations en détresse se sont déplacées. Les données primaires se réfèrent à toutes les données qui sont collectées directement à partir de la source d'origine.

Surveillance s'appuyant sur les communautés

La surveillance de la situation s'appuyant sur les communautés nécessite l'identification et la formation des agents de liaison de la communauté pour qu'ils deviennent des collecteurs de données actifs. Les protocoles de sécurité et les directives doivent être établis avant le début de la surveillance de la situation. Au début du processus, un échantillon sera pris pour déterminer les communautés qui seront chargées du plan de surveillance. Les secteurs objets de l'échantillon ne changeront pas au cours de la durée du cycle de surveillance.

Le personnel des agences formés doivent être déployés dans ces communautés et sélectionner / élire des points focaux en consultation avec les membres de la communauté. Les points focaux communautaires devront alors être formés sur la collecte et la communication des données; procédures d'urgence; et les considérations éthiques, et devraient être invités à présenter des rapports sur une base régulière. Selon la fiabilité du téléphone cellulaire ou la couverture Internet, une base de téléphone, ou une structure de déclaration sur support papier peut être établie sur Internet. Si un système basé sur un téléphone est sélectionné, une série de codes ou des questions courtes peut être développé pour représenter les différents risques pour les enfants. (Voir annexe 2 sur l'utilisation de la technologie).

Pour assurer la simplicité et la faisabilité, seules les données sur les tendances générales et les modèles devront être collectées. Une fois un changement dans les habitudes ou l'augmentation des tendances est observée, une équipe technique des agences qui sont actifs dans la zone correspondante doit être déployée pour recueillir des informations plus approfondie de la situation.

Note: la définition d'une «procédure d'action urgente» clair est particulièrement important pour cette option.

Au Sud-Soudan, une structure communautaire existante a été identifiée comme étant la voie la plus appropriée de collecte des données. Les réseaux communautaires de protection des enfants (CPCNs) avaient déjà été mis en place dans de nombreuses régions du pays. Puisque les membres de ces réseaux se sont déjà réunis avec le personnel des ONG sur une base régulière pour discuter des questions de protection des enfants, le sous-groupe a décidé d'utiliser ces réunions régulières comme le principal forum de collecte de données pour la surveillance de la situation. Un outil spécifique a été développé pour ce processus.

Surveillance s'appuyant sur les agences

La surveillance de la situation s'appuyant sur les agences nécessite la collecte de données provenant d'un groupe de sites systématiquement testés par les agences opérationnelles. Les questionnaires et les outils de gestion de données seront partagés avec les agences qui désirent participer et qui ont les capacités d'intervenir et rediriger les cas urgents si nécessaire pendant la collecte de données. Il convient d'élaborer et de partager les conseils sur les besoins en matière de collecte de données et de rapport à toutes les agences participantes. Il convient aussi de former les membres du personnel de l'agence chargés de mettre en œuvre un plan de surveillance de la situation.

Cette approche nécessite un engagement de la part des membres du groupe de coordination à consacrer du temps à la collecte de données par le personnel directement. Il sera assigné à chaque agence une « zone de couverture » qui devrait inclure ou jouxter leurs zones d'opération. Du personnel formé de l'agence visitera les communautés régulièrement (suivant une fréquence convenue) et recueillir des données auprès des informateurs clés et à travers une observation directe.

	Avantages	Inconvénients
Surveillance de la situation s'appuyant sur les communautés	<ul style="list-style-type: none"> √ Une fois le système établi, coût financier et en RH assez peu élevé √ Collecte continue des données √ Avec un apport minimal continu (financier et humain), le système de suivi peut être maintenu pendant longtemps (si la communauté ne se déplace pas) 	<ul style="list-style-type: none"> × Coût initial assez élevé × Une « période d'apprentissage » à insérer dans le processus, le temps pour les éléments moteurs de la communauté de bien maîtriser les protocoles de rapport. × Visites sur le terrain nécessaires pour éviter les faux rapports × Un coût ininterrompu d'incitatifs (et de remboursement des SMS pour le cas des rapports par mobile) sera nécessaire pendant toute la durée du cycle de suivi de la situation × Répercussions négatives possibles pour le dénonciateur dans la communauté (surtout dans un contexte de conflits armés)
Surveillance de la situation s'appuyant sur les agences	<ul style="list-style-type: none"> √ Facilité relative en termes logistique et technique √ Facilite une interaction directe entre le personnel membre du groupe de coordination et les communautés √ Les questionnaires peuvent inclure des questions plus élaborées et détaillées √ L'échantillon change à chaque intervalle, permettant une plus grande couverture 	<ul style="list-style-type: none"> × Temps élevé consacré au personnel à certains intervalles × La sécurité et d'autres facteurs peuvent gêner la collecte de données aux intervalles requis

Si l'accès à certaines populations en situation d'urgence est limité, pensez à utiliser la surveillance communautaire ou la surveillance d'un tiers (i.e. sous-traitante à des ONG locales ayant accès à la collecte de données). Une combinaison des deux approches peut également être utile dans certains contextes.

Surveillance de la performance de la coordination du cluster (CCPM)

La surveillance de la performance de la coordination du cluster (CCPM) est un exercice d'auto-évaluation qui permet à un groupe d'évaluer la performance de sa coordination par rapport aux six fonctions essentielles du cluster figurant dans le *Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national* du Comité permanent interagences (IASC).

La surveillance de la performance de la coordination du cluster (CCPM) est un processus dirigé par les pays, soutenu par les clusters globaux et le Bureau de coordination des affaires humanitaires (OCHA). Idéalement, il est effectué par tous les clusters ou secteurs en même temps, mais peut être mis en œuvre à la demande de clusters individuels. Une surveillance de la performance de la coordination du cluster habilite les partenaires et les coordinateurs des clusters à identifier les forces et les faiblesses de la performance et les voies d'amélioration.

Quand mener une CCPM

Si des clusters sont activés, un exercice de surveillance de la performance de la coordination du cluster devrait se tenir idéalement dans les trois à six mois suivant l'apparition d'une situation d'urgence, la surveillance se fera ensuite une fois par an. Dans les crises prolongées, il convient d'effectuer un exercice de surveillance annuel, mais le choix du moment revient aux clusters. S'il s'avère que plusieurs fonctions essentielles sont faibles et exigent une surveillance et un suivi fréquent, un processus de CCPM devrait avoir lieu plus souvent.

La conduite d'une CCPM annuelle au niveau national est obligatoire, et il appartient aux clusters nationaux de décider s'ils veulent aussi mettre en œuvre un exercice de CCPM au niveau local. L'expérience montre qu'il n'est pas judicieux de mener cet exercice au niveau local sauf si le cluster local remplit tous les mécanismes de coordination essentiels.

Participation à la CCPM

Les coordinateurs de cluster devraient s'assurer la participation la plus large possible des partenaires des clusters, y compris les agences des Nations Unies, les ONG nationales et internationales, les autorités nationales et les agents de liaison sur les questions transversales. Dans le cadre de la CCPM, les Domaines de Responsabilité incombant au Cluster Protection (violence basée sur le genre, protection de l'enfant, action contre les mines, ainsi que logement, terre et propriété) et tous les mécanismes de coordination qui ont pour mandat de remplir les fonctions essentielles du cluster, devraient être traités comme des clusters individuels et autorisés à conduire un processus de CCPM de manière indépendante, si c'est préférable.

Le Domaine de Responsabilité de la protection de l'enfant au niveau mondial apporte un soutien technique au groupe de coordination de la protection de l'enfant qui mène la CCPM.

Étapes du processus de CCPM

Un processus de CCPM complet se déroule généralement sur un mois et comprend les étapes suivantes.

1. Planification :

- L'EHP se réunit pour discuter de la mise en œuvre du processus. Elle décide du calendrier et des clusters qui seront impliqués.
- Le groupe de coordination intercluster se réunit pour discuter du processus et des objectifs, et convient du niveau auquel il sera mis en œuvre.
- Les clusters individuels discutent des objectifs et clarifient le processus.

2. Enquête menée par la CCPM :

- Le coordinateur de cluster remplit un rapport en ligne décrivant le cluster.
- Le coordinateur de cluster et les partenaires de cluster remplissent chacun séparément des questionnaires en ligne (les réponses prennent environ 20-30 minutes) créés au niveau mondial.

- Les clusters mondiaux ou les sièges des OCHA compile et analysent les résultats de l'enquête (cette tâche demande 1-2 jours) puis publient un rapport descriptif du cluster et un rapport préliminaire sur la performance de la coordination.

3. Analyse du cluster et plan d'action :

- Au cours d'une journée ou d'une demi-journée de session, le cluster discute et finalise le rapport descriptif et le rapport sur la performance de la coordination du cluster, y apporte des facteurs atténuants et des explications, et élabore un plan d'action.

4. Surveillance et suivi :

- Le groupe de coordination intercluster examine les rapports finaux sur la performance de la coordination et les plans d'action et relève les faiblesses courantes des clusters auxquelles il faut systématiquement remédier.
- Les rapports sur la performance de la coordination et les plans d'action sont présentés à l'EHP et aux clusters mondiaux qui identifient les besoins de soutien.
- Chaque cluster suit régulièrement la mise en œuvre de son plan d'action.

Exemple de rapport de la CCPM :

1. Appui de la prestation de service	
1.1 Mettre en place une plateforme pour s'assurer que la prestation de service soit faite selon les priorités stratégiques convenues	Bon
1.2 Élaborer des mécanismes pour éliminer la duplication de la prestation de service	Non satisfaisant
2. Information sur les prises de décision stratégique du CH / EHP pour l'intervention humanitaire	
2.1 Évaluation des besoins et analyse des écarts à travers d'autres secteurs et à l'intérieur du secteur	Satisfaisant
2.2 Analyse pour identifier les écarts, obstacles, duplication, et questions transversales (qui ressortent) et y remédier	Faible
2.3 Priorisation fondée sur l'analyse de l'intervention	Satisfaisant

- L'Unité de coordination de cluster global de l'UNICEF apporte son soutien au niveau mondial dans la conduite de l'exercice de CCPM. Avant d'agir seuls, les coordinateurs devraient d'abord se mettre en rapport avec le coordinateur au niveau mondial. La CCPM est un processus soutenu qui épargne les clusters nationaux de la charge liée à la conception, au traitement et au rapport de l'enquête, leur donnant du temps pour la coordination quotidienne des opérations et se concentrer davantage sur les résultats. Si les clusters et les sous-clusters dirigés ou

Enseignements
tirés

codirigés par l'UNICEF souhaitent bénéficier de ce soutien, ils devraient manifester leur intérêt à mener une CCPM en contactant le Coordinateur au niveau mondial.

- La CCPM a été conduite dans plus de 51 contextes depuis sa création suivant le format actuel. Les réponses des partenaires et des coordinateurs sont largement positives. Le résultat final de l'enquête – l'atelier de validation conjointe où tous les partenaires de cluster actifs prennent part pour valider les résultats de la CCPM et pour élaborer des mesures correctives conjointes pour renforcer la coordination – a été bien accueilli. Les partenaires des clusters ont rarement l'occasion de se réunir pour faire ensemble un examen neutre et constructif de la qualité de la coordination ; la CCPM donne cet espace et l'occasion d'évoquer des questions qui ne sont pas évoquées dans la CCPM.
- L'expérience montre qu'il est difficile pour les clusters de mettre en œuvre une CCPM quand leur structure change ou s'ils doivent gérer d'autres engagements simultanément (le processus de planification stratégique ou les visites de donateurs par exemple).
- Les clusters ou les organes compétents peuvent décliner le processus si le calendrier ne convient pas. Les groupes de coordination pour la protection de l'enfant peuvent mener la CCPM sur une base collective avec le Cluster protection, mais ils peuvent le faire de façon indépendante plus souvent afin d'identifier des secteurs particuliers à améliorer.

Lecture recommandée aux coordinateurs :

- Comité permanent interagences, *Cluster Coordination Performance Monitoring Guidance Note*, IASC, 2014.

Pour aller plus loin

21 Assurer la préparation

Le Comité permanent interagences a adopté une approche appelée Préparatifs à l'intervention en situation d'urgence (ERP). Elle remplace les « Directives de planification des contingences interinstitutionnelles pour l'aide humanitaire » (2007). Le but de l'ERP est d'avoir une approche multirisque systématique et cohérente de la préparation en vue des situations d'urgence, et qui permet aux acteurs humanitaires de se préparer pour une action rapide, effective et efficace.

L'approche de l'ERP comporte cinq éléments.¹⁷

- 1. Profilage du risque :** Les acteurs humanitaires doivent développer une compréhension clairement structurée et partagée des risques qui pourraient déclencher des crises nécessitant la coordination d'une aide humanitaire internationale.
- 2. Surveillance des signes précurseurs :** Lorsque le profil risque d'un pays est établi, il est essentiel de surveiller les risques et la situation en se servant d'indicateurs et de déclencheurs clairs.
- 3. Les mesures minimums de préparation** donnent le niveau de base des préparatifs face à plusieurs dangers et en vue d'une intervention dans tous les secteurs. Elles s'alignent avec l'ensemble des mesures de préparation minimum interorganisations, mais devraient être adaptées aux besoins, structures et mandats de chaque cluster ou secteur. Elles devraient couvrir les dispositions d'une intervention dans les secteurs suivants :
 - a. Coordination ;
 - b. Évaluation ;
 - c. Planification de l'intervention ;
 - d. Gestion de l'information ;
 - e. Mobilisation et suivi des ressources ;
 - f. Rapport, information du public et communication sur la crise ;
 - g. Recensement et formation des capacités
- 4. La planification de l'intervention face à une contingence** devrait être élaborée dès lors qu'une intervention humanitaire peut être nécessaire, par exemple chaque fois que le profilage du risque révèle un risque particulier susceptible de provoquer un large besoin humanitaire (comme un typhon dans une zone métropolitaine vulnérable) ou bien lorsque la surveillance des signes précurseurs

¹⁷ Une explication complète sur la Préparation en vue d'une situation d'urgence ainsi que des conseils et des modèles sont donnés au : <www.humanitarianresponse.info/emergency-response-preparedness>.

suggère qu'une situation d'urgence peut être imminente. Il convient de formater les plans d'intervention face à une contingence pour pouvoir les utiliser directement dans l'analyse préliminaire et les documents de planification de l'intervention au cours des premières phases d'une situation d'urgence.

- 5. Les procédures opératoires standards en matière d'intervention initiale lors d'une situation d'urgence** dressent une liste des premières mesures qu'il convient de prendre quand une situation d'urgence se produit. Elles se concentrent sur les structures de coordination humanitaire, guident l'intervention d'urgence initiale et aident à prendre des décisions et des mesures rapidement.

Là où les mesures de préparation pour une intervention d'urgence (ERP) doivent être appliquées, il convient que l'EHP et les clusters globaux surveillent la qualité du profilage du risque, des mesures de préparation minimums, des procédures opératoires standards et des plans d'intervention face à une contingence.

Les scénarios suivants décrivent qui est responsable au niveau des pays et au niveau mondial pour appliquer l'approche sur la préparation de l'équipe d'urgence dans trois contextes différents. L'engagement des ministères de tutelle concernés est essentiel dans les trois exemples.

- 1. Les pays ayant un Coordinateur Humanitaire :** La présence d'un CH indique un risque élevé. Cet environnement opératoire et la présence d'acteurs humanitaires expérimentés signifient que la préparation à la situation d'urgence sera normalement plus intégrée et plus élaborée. Sous la conduite du CH, les mesures de préparation minimums des ministères de tutelle concernés et des membres du cluster ou du secteur devraient être comprises et élaborées. Les clusters mondiaux devraient surveiller l'ensemble de l'état de préparation et appuyer les clusters et les secteurs si nécessaire.
- 2. Les pays ayant un coordinateur résident avec un risque élevé de situations d'urgence nécessitant le soutien international¹⁸ :** Dans ces pays, les clusters n'ont peut-être pas été activés formellement, mais les mécanismes de coordination sectorielle (comités sectoriels ou tables rondes, groupes thématiques ou de travail) vont probablement être actifs, en liaison avec les homologues gouvernementaux. Les gouvernements ont peut-être élaboré des dispositifs de préparation, d'intervention et de coordination dans certains secteurs qui seront par conséquent mieux préparés que d'autres. Sous la conduite du CR et en étroite coopération avec le gouvernement, les mécanismes de coordination sectoriels devraient aider à opérationnaliser les sections adéquates de l'approche de l'ERP. Il convient que les clusters mondiaux soutiennent les coordinateurs résidents et les mécanismes de coordination sectoriels de manière proactive et priorisent les mesures minimums de préparation.

¹⁸ Le Groupe des directeurs des situations d'urgence du Comité permanent interagences détermine le « risque élevé » sur la base du semestriel de l'IASC *Early Warning Early Action Report*, the yearly *Global Focus Model* or the new *Index for Risk Management* (INFORM).

Pour aller
plus loin

3. Les pays ayant un coordinateur résident avec un risque faible de situations d'urgence nécessitant le soutien international :

Les clusters n'existent pas de manière formelle et les mécanismes de coordination peuvent ne pas exister ou ne sont pas organisés suivant le format des secteurs typiques d'intervention humanitaire. Le gouvernement aura élaboré de bons dispositifs de préparation, d'intervention et de coordination dans certains secteurs. Le CR et les agences chefs de file devraient promouvoir des mesures de coordination et de préparation dans les secteurs appropriés en utilisant le profil risque, et aider le gouvernement et les homologues sectoriels à planifier leur mode de coopération en cas de crise. Dans ce contexte, les clusters mondiaux ne sont pas prévus porter assistance sauf à la demande spécifique du CR.

Lecture recommandée aux coordinateurs :

- INFORM est une ressource globale d'évaluation des risques de sources ouvertes pour les crises et les désastres humanitaires. Elle peut appuyer des décisions en matière de prévention, préparation et intervention. Visitez : www.inform-index.org
- Comité permanent interagences, *Emergency Response Preparedness Guidance*, IASC, 2014.

22 Garantir la redevabilité envers les populations affectées

La redevabilité envers les populations affectées est un des éléments au cœur du programme transformateur. Les engagements AAP ont pour but de s'assurer que les acteurs humanitaires soient plus réactifs et plus responsables afin de répondre aux besoins des populations affectées par une crise.

L'AAP a plusieurs dimensions. Consolider l'œuvre du Partenariat pour la responsabilité humanitaire entre autres. Parmi les engagements du Comité permanent interagences auprès de l'AAP, il y a la responsabilité des acteurs humanitaires dans l'utilisation des ressources humanitaires pour traiter avec efficacité et efficacie les besoins de protection et d'aide de tous les groupes de population, y compris les enfants. Elle consiste également pour les acteurs humanitaires à agir avec éthique et responsabilité, et à faire preuve de leadership pour garantir que les interventions respectent les besoins particuliers, les priorités et la dignité de tous les groupes de personnes touchées. Ceci signifie intégrer des mécanismes pour une communication transparente avec les personnes touchées, recueillir leur avis puis agir en conséquence, et trouver des moyens significatifs pour les impliquer et les habiliter à participer à la conception, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation de l'intervention. Ceci signifie aussi prendre des mesures pour prévenir et protéger les groupes les plus vulnérables des sévices, tels que l'exploitation et les abus sexuels.

Sur le plan de la protection de l'enfant, la redevabilité signifie aussi des responsabilités particulières pour suivre et rapporter de graves violations aux droits de l'enfance, et pour faire en sorte que les parties prenantes remplissent leurs obligations juridiques et non juridiques en matière de protection (voir Section 26 pour plus de détails).

En 2013, l'IASC a publié un cadre opératoire de l'AAP conçu pour aider les acteurs humanitaires à intégrer la redevabilité dans le Cycle de programme humanitaire. Le cadre est un outil qui permet d'orienter les organisations individuelles, les clusters et les mécanismes interclusters sur des aspects particuliers de l'AAP.¹⁹

Depuis, la communauté humanitaire a adopté les *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability* (CHS), et s'engage à incorporer le CHS dans les œuvres des clusters mondiaux et d'autres mécanismes de coordination et d'intervention. Le CHS harmonise et remplace les normes de redevabilité précédentes du HAP, les *Sphere Core Standards* et *the People In Aid Code* pour former un cadre unique, consolidé. Le standard consiste en neuf engagements étroitement liés conçus pour promouvoir **des approches plus centrées sur les personnes des actions humanitaires**. Les neuf engagements sont fondés sur de bonnes pratiques reconnues en matière de conception et de prestation des interventions, ainsi que dans la relation entre les organisations humanitaires et les peuples

19 www.interagencystandingcommittee.org

touchés, avec pour objectif une constante amélioration de la qualité, l'efficacité et la responsabilité des actions humanitaires.

Un aspect important du CHS vient du fait qu'il relie plusieurs concepts de responsabilité – y compris ceux qui figurent dans les engagements AAP et Cadre opératoire de l'IASC²⁰ – avec de bonnes pratiques reconnues autour de la qualité, des résultats et de l'efficacité d'un programme. Il est aussi en accord avec les différentes phases du HPC, et est conçu pour compléter les normes techniques et de programmation existantes, telles que le SMPE et d'autres standards et lignes directrices particuliers, tout en apportant une approche harmonisée et commune à la définition de la qualité et la responsabilité dans les actions humanitaires et de développement. Ainsi, il fournit un cadre utile aux travailleurs, organisations et mécanismes de coordination humanitaires pour évaluer si les interventions répondent aux besoins des personnes touchées.

Un document d'accompagnement intitulé *CHS Guidance Notes and Indicators* expose en détail les neuf engagements du CHS, ainsi que les critères de qualité et les principaux indicateurs de performance suggérés.²¹ Il donne d'autres explications sur les engagements, et pose des questions d'orientation pour que les organisations humanitaires puissent s'assurer que les engagements sont bien reflétés dans les politiques et les pratiques organisationnelles. Des directives particulières pour les organisations travaillant en clusters et les organes compétents comme la Protection de l'enfant n'ont pas encore été élaborées. Cependant, une étude des engagements du CHS montre un alignement étroit avec bon nombre de fonctions de coordination et de protection de l'enfant décrites aux sections 2 et 3 de ce Manuel.

Dans l'intervalle, les questions d'orientation suivantes, adaptées des *CHS Guidance Notes and Indicators*, peuvent être utiles pour faire une étude systématique de la qualité et de la responsabilité d'une intervention en termes de protection de l'enfant. Si la plupart des questions sont tournées vers les organismes de mise en œuvre, elles peuvent aussi être adaptées et servir au groupe de coordination de la protection de l'enfant, le Cluster Protection et au niveau intercluster identifier les écarts, partager les bonnes pratiques et promouvoir une approche plus harmonisée du programme.

20 Note: l'adoption du CHS signifie que de nombreuses références des normes HAP et les *Sphere Core Standards* dans le Cadre opératoire de l'AAP sont maintenant dépassées puisqu'elles sont intégrées dans le nouveau standard.

21 <www.corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS-Guidance-Notes-and-Indicators.pdf>.

Engagements CHS	Questions d'orientation
<p>1. Les communautés et les populations affectées par la crise reçoivent une aide appropriée et adéquate par rapport à leurs besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les questions de protection de l'enfant ont-elles été correctement étudiées lors des évaluations des besoins (par exemple dans la MIRA, ou au cours d'évaluations menées par des agences individuelles) ? - Des dispositions sont-elles prises pour trouver les moyens adéquats permettant aux enfants et aux responsables de participer à l'identification des besoins de protection ? - Les questions de protection de l'enfant sont-elles traitées comme il faut dans le HRP, le HPC et les plans du cluster ? - Les processus d'évaluation et de suivi retracent-ils les questions liées à la protection de l'enfant et les données sont-elles ventilées par sexe, âge et aptitude ? - Des mesures sont-elles prises pour adapter les plans d'intervention en fonction des changements dans les besoins de protection, les capacités, les risques et le contexte ?
<p>2. Les communautés et les populations affectées par une crise ont accès à l'aide humanitaire nécessaire en temps opportun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les besoins de protection de l'enfant, les contraintes et les risques sont-ils identifiés et analysés régulièrement et les plans d'intervention sont-ils adaptés en conséquence pour répondre aux besoins non satisfaits ? - La planification prévoit-elle du temps et des lieux optimaux pour mener des activités de protection de l'enfant (par exemple créer des espaces amis des enfants) ? - Les normes techniques reconnues mondialement en matière de protection de l'enfant sont-elles comprises, utilisées et atteintes par toutes les parties prenantes concernées ?
<p>3. Les communautés et les populations affectées par la crise ne sont pas touchées de manière négative et sont mieux préparées, plus résilientes et moins exposées aux risques comme résultat de l'action humanitaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des capacités locales pour la protection de l'enfant (c-à-dire des structures, des organismes et des réseaux de soutien) sont-elles identifiées ? - Lorsqu'il est possible et approprié, des plans pour soutenir et renforcer ces capacités existent-ils ? - Les informations existantes sur les risques, les dangers et les vulnérabilités liés à la protection de l'enfant sont-elles utilisées pour programmer les activités ? - Les stratégies et les mesures de protection de l'enfant sont-elles conçues et mises en œuvre après consultation des populations et des communautés touchées, y compris les enfants ? - Les stratégies d'intervention pour la protection de l'enfant sont-elles alignées aux priorités locales et/ou nationales ?

<p>4. Les communautés et les populations affectées par la crise connaissent leurs droits et prérogatives, ont accès à l'information et participent aux décisions qui les concernent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les informations communiquées sur les questions et/ou les activités liées à la protection de l'enfant sont-elles accessibles, appropriées et à la portée des différents groupes de parties prenantes, y compris les enfants ? - Y a-t-il une stratégie commune pour collecter et diffuser les preuves et défendre les questions de protection de l'enfant avec les parties prenantes ? - Les femmes, les hommes, les filles et les garçons (notamment les marginalisés et les plus vulnérables) peuvent-ils participer aux décisions relatives aux activités qui les touchent ? - Les groupes au sein de la communauté touchée savent-ils comment donner leur avis sur l'intervention, et se sentent-ils en sécurité en utilisant ces canaux ? - Les obstacles qui empêchent de donner des avis sont-ils identifiés et résolus ?
<p>5. Les communautés et les populations affectées par la crise ont accès à des mécanismes sûrs et réceptifs pour traiter les plaintes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des stratégies appropriées sont-elles adoptées pour étudier avec les enfants la conception des mécanismes de traitement des plaintes, y compris autour des questions de protection de l'enfant ? - Les préférences de tous les groupes démographiques sont-elles prises en compte dans la conception des processus pour traiter les plaintes, en particulier celles liées à la sécurité et la confidentialité ? - Tous les groupes démographiques savent-ils comment fonctionnent les mécanismes pour traiter les plaintes et savent-ils quels types de plaintes ils peuvent recevoir ? - Des calendriers sont-ils convenus et respectés pour examiner et résoudre les plaintes ? Le laps de temps entre la réception de la plainte et sa résolution est-il enregistré ? - Les plaintes liées à l'exploitation et aux abus sexuels sont-elles examinées immédiatement par du personnel compétent et ayant le niveau d'autorité approprié ?
<p>6. Les communautés et les populations affectées par la crise reçoivent une aide complémentaire coordonnée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les informations, à savoir quels organismes œuvrent sur les questions de protection de l'enfant sont-elles partagées comme il faut avec les autres intervenants dans la crise (par exemple en utilisant l'outil 3/4/5W) ? - Les informations sur les questions de protection de l'enfant sont-elles partagées, acquises et utilisées par les parties prenantes adéquates ? - Des structures de coordination existantes ont-elles été identifiées et soutenues ? - Tient-on compte des programmes des autres organismes et autorités dans la conception, la planification et la mise en œuvre des activités de protection de l'enfant ? - Des écarts de couverture sont-ils identifiés et corrigés ?

<p>7. Les communautés et les populations affectées par la crise peuvent compter sur une meilleure prestation de l'aide, les organisations tirant les enseignements par expérience et réflexion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les précédents évaluations et examens des interventions dans des crises semblables sont-ils consultés et incorporés dans la conception du programme pour leur pertinence ? - Les processus de suivi, évaluation, retour et traitement des plaintes mènent-ils à des changements et/ou des innovations dans la conception et la mise en œuvre du programme ? - L'apprentissage est-il systématiquement documenté ? - Les systèmes de gestion de l'information sont-ils régulièrement utilisés pour partager les enseignements avec les parties prenantes adéquates, y compris les populations affectées et les partenaires ?
<p>8. Les communautés et les populations affectées par la crise reçoivent l'aide nécessaire de la part d'un personnel et des volontaires compétents et bien gérés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel signe-t-il un code de conduite ou est-il lié par un document similaire qui décrit ses obligations légales et éthiques ? - Les personnels sont-ils formés, conscients de leurs responsabilités et savent-ils comment intervenir dans toutes questions de protection de l'enfant ? - Les personnels affectés au programme comprennent-ils et utilisent-ils les standards techniques de protection de l'enfant reconnus mondialement ? - Reçoit-on des plaintes concernant le personnel ou le personnel des partenaires ? Comment sont-elles traitées ?
<p>9. Les communautés et les populations affectées par la crise peuvent s'attendre à une gestion effective, efficace et éthique des ressources par les organisations qui les aident.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les activités de protection de l'enfant sont-elles bien financées et ont-elles les bonnes ressources ? - Les activités de protection de l'enfant, les dépenses et les résultats sont-ils régulièrement surveillés, et les informations sont-elles partagées avec les acteurs pertinents des mécanismes de coordination ? - Une procédure sécuritaire de lancement d'alerte est-elle en place et connue du personnel, des communautés touchées et des autres parties prenantes ?

23 Renforcer les capacités

Le renforcement des capacités consiste à développer les compétences des participants au cluster de manière à ce qu'ils soient mieux équipés pour prendre part aux interventions, et à améliorer les capacités du secteur de la protection de l'enfant à traiter les besoins des enfants et des familles. Notamment, le coordinateur de la protection de l'enfant a la responsabilité de promouvoir et de soutenir de bonnes pratiques et des standards dans le programme.

Le développement des capacités aura lieu sur deux niveaux : le groupe (les membres du groupe de coordination de la protection de l'enfant) et les individus. Afin de s'assurer que les standards et les bonnes pratiques soient appliqués et promus, le groupe doit atteindre un niveau de maturité et d'interdépendance.

La disponibilité des capacités techniques dans un pays donné dépendra de la composition des agences de protection de l'enfant et de l'orientation de leur programme, ainsi que de la qualité de la préparation menée avant la situation d'urgence. Dans la plupart des cas, les capacités existent au sein des agences et elles peuvent être identifiées et partagées au profit des interventions interagences.

Les points suivants figurent parmi les actions clés des coordinateurs de cluster :

- Identifier les besoins de formation prioritaires des fonctionnaires et des partenaires du groupe de coordination de la protection de l'enfant sur les écarts identifiés dans les services et les capacités des prestations de service. Ceci comprendra toujours au minimum des dispositions particulières de prévention et d'intervention pour les enfants sous le risque de violences basées sur le genre et ceux qui en ont survécu.
- Élaborer un plan de formation pour les prestations de service et l'utilisation des outils de coordination, si nécessaire.
- Mettre à jour les matériels de formation existants en se basant autant que possible sur les standards et les curriculums nationaux, et les mettre ensuite à la disposition de tous les partenaires de cluster pour leur usage.
- Coordonner la planification et la mise œuvre de toutes les activités de formation auprès de partenaires et faciliter les formations conjointes autant que possible. Garder des informations à jour sur les activités de formation en cours, prévues ou achevées.
- Identifier les autres capacités qu'il faut renforcer pour faciliter la transition ou le début du relèvement, et coordonner la planification et la mise en œuvre de ces activités au sein du gouvernement et d'autres partenaires.

Renforcer les capacités

24 Soutenir le plaidoyer

Le plaidoyer est un complément essentiel à l'intervention opératoire de la protection de l'enfant dans n'importe quel contexte. Il implique des étapes mûrement réfléchies, fondées sur des preuves irréfutables pour influencer directement ou indirectement les décideurs pour soutenir et mettre en œuvre les mesures qui améliorent la protection de l'enfant. Le plaidoyer sur les questions de protection de l'enfant devrait normalement être mené conjointement avec tous les acteurs de la protection, comme faisant partie d'un effort de plaidoyer plus vaste entrepris par le Cluster protection.

Le plaidoyer pour influencer un changement ne consiste pas toujours à faire des dénonciations en public, mais peut comprendre des activités telles que :

- Le travail des médias ;
- Le développement de partenariats, coalitions et alliances ;
- Le lobbying et les négociations au sein des agences et avec d'autres agences ;
- Les campagnes ;
- Les recherches et les publications ;
- Le travail avec les enfants et les jeunes ;
- La mobilisation sociale ;
- Les conférences et les événements.

Dans les contextes humanitaires, le plaidoyer sur la protection de l'enfant vise souvent le gouvernement, les donateurs, l'EHP les Opérations de Maintien de la Paix et la communauté humanitaire internationale. Le rôle du coordinateur est central. Les coordinateurs peuvent initier et faciliter le processus pour élaborer un projet de plaidoyer pour le groupe, lequel devrait être en accord avec le projet de plaidoyer du Cluster Protection le cas échéant. De plus, ils devraient normalement encourager tout plaidoyer réactif ou opportuniste. Par exemple, en réponse à un typhon il y a plusieurs années, le gouvernement a dans ce contexte annoncé des projets de construction de nouveaux orphelinats. Le coordinateur se devait de réagir vite, faire des consultations bilatérales avec les membres les plus engagés du groupe de coordination et d'autres qui connaissaient bien le contexte pour élaborer un plan d'action immédiat afin d'essayer de retourner ou ajuster cette décision.

Le plaidoyer entrepris par le groupe de coordination devrait puiser dans les ressources et les forces relatives des différentes organisations membres. Ces organisations devraient entreprendre leur propre plaidoyer, en coordination avec le groupe plus large. Le rôle et les actions du coordinateur et ceux des membres du groupe devraient être complémentaires, en présentant et en renforçant des messages clés convenus là où il est possible de le faire. Le Domaine de Responsabilité de la protection de

l'enfant au niveau mondial et le Cluster global de la Protection peuvent aussi être des alliés importants pour soutenir le plaidoyer sur le terrain, en atteignant les acteurs régionaux et mondiaux si nécessaire.

Au summum d'une situation d'urgence, le message conjoint est une activité importante à mettre rapidement en place.

Afin d'assurer une approche commune à travers divers modes de prestation de service et de publics (des adultes par opposition aux enfants par exemple), le coordinateur peut faciliter la création de messages conjoints, par exemple, sur la prévention de la séparation, la prévention de la violence, le soutien psychosocial ou l'aide aux survivants des violences. On peut trouver des exemples de message conjoint sur <www.cpwg.net>.

Voici ce qu'il faut envisager tout au long de ce processus :

- La traduction du message dans les langues locales.
- La délivrance du message par des acteurs locaux respectés.
- Il est important d'insister sur les effets positifs des changements d'attitude lorsqu'on délivre ces messages. Par exemple, les filles et les femmes, notamment les femmes enceintes, ont un droit spécial à la protection pendant une situation d'urgence. Traitez chaque fille et chaque femme avec le même respect que vous attendez de la part des autres envers votre mère, grand-mère, tante ou sœur.
- Le document comprend des informations sur les services, les contacts et les numéros de téléphone publics.
- Lorsqu'on utilise des messages multiples, il est souvent préférable de commencer avec les messages les moins sensibles puis continuer avec les plus sensibles.
- Les messages sont plus efficaces quand ils sont repris de différentes façons (par exemple panneaux d'affichage, films d'animation courts, groupes de discussion), intégrés dans des activités en cours, comme les centres dédiés aux femmes, les visites à domicile ou les espaces amis des enfants, et lorsque les participants ont l'occasion d'en discuter.
- Il convient de coordonner et tester les messages clés avec le Cluster Protection pour s'assurer qu'ils soient appropriés (genre, âge, considérations culturelles).
- On obtient les meilleurs résultats lorsque des messages consistants sont incorporés dans les outils et les ressources des organisations.
- Il convient de former le personnel utilisant ces messages aux rudiments de la communication et sur le contenu des messages, de même que sur les procédures de renvoi.
- Il convient d'adapter et de mettre à jour les messages et les outils associés à mesure que la situation évolue.

Afin de plaider sur la nature de la protection de l'enfant à sauver des vies, le coordinateur peut s'inspirer des ressources au niveau mondial comme *A Matter of Life and Death* (rapport du GTPE et matériels annexes de plaidoyer). Le rapport présente des données quantitatives et qualitatives sur les menaces, la mesure, la portée et la variation des problèmes en matière de protection de l'enfant. Il est suivi d'informations concernant quels enfants sont les plus vulnérables à une menace particulière, sachant que les risques ne sont pas répartis de manière égale. Le rapport décrit l'urgence de l'intervention et spécifie les mesures qu'il convient de prendre.

Une étude récente de l'organisation non lucrative Without Violence a révélé que :

- Beaucoup de gens savent très peu de choses sur la « violence dans la vie des enfants » en tant que problème (par exemple sa nature, sa proportion et ses effets) ;
- La plupart des gens ont des réactions vives, souvent personnelles, face au problème ;
- Beaucoup sont incapables de nommer une initiative réussie de prévention de la violence, liée à l'enfance ou autre, et ne savent pas que des changements significatifs ont été possibles en deux ans.
- Une bonne raison de stopper la violence est d'en briser le cycle et mettre fin à ses impacts sur la vie des gens et sur la société en général.
- On est très efficace en étant positif, interactif, et concentré sur les enfants ;
- Mettre un nom sur les solutions aide beaucoup ;
- Les histoires et les preuves concordent parfaitement.

Voici quelques conseils pour communiquer en matière de protection de l'enfant :



- Expliquer ce qu'est un enfant et reconnaître que s'en occuper peut être très difficile. Créer des images à l'aide d'histoires et de données qui montrent combien il est d'autant plus difficile de s'occuper d'enfants ou d'être un enfant non accompagné en situation d'urgence sans les réseaux de soutien de la famille et des institutions.
- Établir un accord en se référant à des valeurs partagées – quelque chose qui aura une profonde adhésion du public. Nous savons une chose, nous voulons tous que les enfants grandissent et soient heureux, en bonne santé et réussissent.

- Décrire brièvement les faits. Mettre l'accent sur les messages clés suivants (parce qu'ils sont moins bien connus) :
 - La violence touche les enfants, qu'elle soit ressentie directement ou simplement observée.
 - La violence touche les enfants dans les communautés et les écoles, et dans les foyers.
 - La violence touche aussi bien les familles riches et pauvres. Dans les contextes de situation d'urgence, la vulnérabilité des enfants et la portée de la violence et l'exploitation à laquelle ils sont exposés augmentent nettement.
- Faire une remarque brève sur les arguments clés pour prévenir la violence. Il faut insister sur le fait que la violence entraîne plus de violence et de la vulnérabilité. Puis faire référence à certains effets physiques et psychologiques sur les enfants, et dont l'impact s'étend sur leur éducation, et par conséquent sur leur vie au-delà de la situation d'urgence et les chances qu'ils auront de reprendre une vie normale.
- Aller rapidement vers le message principal. La protection des enfants sauve des vies. Mettre en relief les points essentiels suivants :
 - D'importantes réductions peuvent avoir lieu en très peu de temps ;
 - Ce sont des solutions éprouvées- faire référence à des sources crédibles telles que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) ou les journaux médicaux.
 - Un changement de culture et le soutien des parents sont deux éléments clés de la solution.
- Terminer avec des demandes spécifiques aux lecteurs ou aux auditeurs. Ils voudront savoir ce qu'ils peuvent faire, à cet instant même.

25 Compétences essentielles pour les coordinateurs

Le bon fonctionnement du groupe de coordination dépendra en partie des compétences des coordinateurs et des membres. Comme décrit à l'Annexe 5, « Compétences des coordinateurs de cluster et des gestionnaires de l'information », les attributs d'un bon coordinateur de cluster ne se limitent pas nécessairement à l'expertise technique, mais comprennent également la diplomatie, de fortes compétences de facilitation et de l'expérience en coordination. De plus, savoir écouter attentivement, montrer aux membres qu'ils sont traités sur un pied d'égalité et en transparence, avoir un esprit d'équipe avec une capacité à déléguer les tâches sont des compétences importantes. Ci-après une description de quelques domaines de compétences clés en matière de coordination :

Communication
efficace

1. L'ingrédient clé d'une bonne communication est la capacité à écouter et comprendre
 - Paraphraser pour vérifier ce que vous pensez avoir entendu. Demandez, « Juste pour être clair, vous me dites que...? »
 - Montrez que vous écoutez en répondant à ce qui est en train de se dire, sans interrompre.
 - Ne répondez pas au nom de quelqu'un d'autre et ne coupez pas court à une discussion. Ne montrez pas de l'impatience.
 - Comprenez les différentes connotations des mots et phrases exprimés dans la langue locale. Les mêmes mots peuvent avoir des sens différents.
2. Votre corps est aussi un élément puissant pour communiquer avec les autres :
 - Gardez un contact visuel.
 - Évitez les postures de défiance ou défensives, par exemple les bras bien croisés devant vous.
 - Lors des réunions en tête-à-tête, prenez place côte-à-côte si l'objectif est de résoudre un problème ensemble.
 - Écoutez activement, pour s'assurer que l'information circule dans les deux sens pendant les réunions.
3. Établissez la confiance en gardant le contact avec les particuliers et les autres organismes. Il faut que vous soyez facile à approcher.
 - Si la confiance n'est pas établie, les gens ont tendance à ne pas vous rapporter les « mauvaises nouvelles ». Les problèmes peuvent avoir atteint un seuil de crise avant que vous ne sachiez qu'ils existent.
 - Allez vers la communauté et visitez d'autres organismes, parlez aux gens, mais soyez plus à l'écoute.

4. Soyez prêts à essayer des critiques et entendre des choses qui pourraient vous déplaire :
 - Concentrez-vous sur la validité de ce qui est dit plutôt que sur vos propres sentiments.
 - Ne faites pas des excuses qui ne résisteront pas à un examen approfondi.
 - Si vous avez fait des erreurs, reconnaissez-le et prenez des mesures pour les corriger.
5. Profitez des événements sociaux pour faire tomber les barrières dans le domaine de la protection de l'enfant.
 - Même en situation d'urgence, il est important de prendre le temps de faire une pause et c'est une bonne occasion pour construire des relations de travail. Prendre un repas ou un verre ensemble après le travail est souvent une solution simple, mais respectez le contexte culturel.
 - Organisez des événements sociaux pour tout le groupe au moins une fois par an.
6. Utilisez un langage que comprend votre public :
 - Utilisez des mots simples, directs et des phrases courtes.
 - Quand vous avez recours à un interprète, faites des phrases courtes et laissez des pauses pour la traduction.
 - Évitez un langage vague et abstrait.
 - N'abusez pas des jargons et des termes techniques. Le vocabulaire spécialisé et les acronymes des Nations Unies sont difficiles pour les non-initiés et ceux qui ne font pas partie du personnel des Nations Unies.

Direction
collaborative

Si le coordinateur de la protection de l'enfant a pour mission de faciliter l'intervention humanitaire, il n'a pas autorité pour faire appliquer les dispositions portant sur la coordination du cluster. Celle-ci nécessite une approche collaborative en matière de direction, laquelle diffère de la direction managériale comme suit :

Direction managériale	Direction collaborative
<ul style="list-style-type: none"> - Direction fondée sur une autorité linéaire - Prise de décision unilatérale - Maîtrise et contrôle. - Partenaires exécutants. - Concentration sur les intérêts de l'agence. - Être au-devant de la scène. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction fondée sur la confiance, les relations et les services. - Prise de décision partagée et consensus. - Facilitation, réseautage et habilitation. - Partenaires égaux. - Concentration sur l'ensemble du secteur de la protection de l'enfant. - Facilitation et réseautage en coulisses.

Dans **la direction collaborative**, les parties qui ont des avis partagés sur un problème, explorent leurs différences de manière constructive et recherchent des solutions qui vont au-delà de ce qu'ils considèrent comme possible. Voici quelques étapes à étudier pour forger une direction collaborative.²²

- Cultivez une vision et une identité partagées au sein du groupe de coordination pour la protection de l'enfant dès le début, même s'il est vague. La planification de l'intervention permettra d'y parvenir.
- Déléguez dès le départ pour établir un rythme de direction partagé.
- Faites en sorte d'impliquer un mélange équilibré de parties prenantes et de décideurs.
- Maintenez la dynamique et gardez le cap sur une continuité de la collaboration ; la fiabilité et l'exactitude des flux d'informations, un examen régulier des plans et des résultats permettront de le faire.
- Exposez les perspectives et traitez les besoins de toutes les parties prenantes du groupe.
- Assurez-vous que le processus et les fruits de la collaboration servent les intérêts individuels et institutionnels propres à chaque agence participante.
- Ne perdez pas de temps. Les réunions doivent être efficaces et productives ; la gestion doit être allégée et déterminée. Prévoyez des alternatives aux réunions.
- Créez pour tous les membres des rôles et des responsabilités (même si ceux-ci changent régulièrement de titulaires).
- Assurez-vous de l'engagement de tous les membres à ne pas ménager leurs efforts pour que les mêmes personnes assistent à chaque réunion.
- Toute collaboration est personnelle – une collaboration efficace se fait entre des personnes – donc entretenez une communication régulière.

²² Adapté de Hank Rubin.

En période d'urgence, le personnel se plaint souvent du nombre de réunions auxquelles il doit assister, de même que les gens se plaignent souvent de recevoir des instructions médiocres, pensent ne pas être informés de ce qui se passe dans un contexte plus large, ou bien que leur avis n'est pas entendu ou reconnu ou est même ignoré. Les réunions sont souvent essentielles à toute coordination et il est important de créer un format et un processus qui donnent des résultats.

Ne convoquez pas de réunion s'il y a un meilleur moyen d'échanger les informations, consulter les gens, résoudre un problème ou prendre une décision.

- Donnez-vous le temps de vous préparer : réfléchissez sur la façon dont vous conduirez la réunion et parlerez aux membres.
 - Faites circuler des documents au préalable pour bien préparer tout le monde.
- Soyez clair sur le but de la réunion.
- Assurez-vous d'inviter les décideurs nécessaires.
- Exposez le but de la réunion dès l'ouverture de la séance : vérifiez que toutes les personnes présentes comprennent le raisonnement.
- Prenez suffisamment de temps :
 - Fixez l'heure pour débiter et terminer la réunion ;
 - Réservez le temps qu'il faut pour chaque sujet à discuter.
- Posez des questions et faites des encouragements individuels pour s'assurer que tous les avis sont représentés.
- Découragez les commentaires inutiles et les digressions : soyez ferme, mais attentionné, en demandant à l'assistance de s'en tenir au but de la réunion.
- Résumez :
 - Résumez les discussions au moment opportun ;
 - Prévoyez des points d'action à la fin de chaque sujet.
- Prenez des décisions.
- Assurez-vous que les décisions soient dans les prérogatives de la réunion.
 - Consignez les décisions avec exactitude ;
 - Communiquez les décisions à tous ceux qui doivent être au courant.
- Évaluez la réunion : à la fin, prenez le temps d'évaluer si la réunion a effectivement atteint son but.

Lorsque vous organisez une réunion, vous demandez aux gens du temps et leur attention – vous devez vous en servir de manière raisonnable et prévoir d'autres alternatives quand cela est possible :

But	Considérations	Alternatives
<ul style="list-style-type: none"> - Donner des informations. - Recevoir des informations. - Résoudre un problème. - Prendre des décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les informations sont-elles faciles à présenter et à comprendre sans interaction ? - Qui a besoin d'intervenir dans la discussion ou la décision ? - Qui doit s'engager pour le résultat ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mémos/rapports écrits. - Messages courriel/fax. - Appels téléphoniques. - Messagerie instantanée. - Téléconférence. - Échanges individuels. - Groupes Google.

Établir un consensus

Le consensus vise l'adhésion d'un maximum de personnes en se servant autant que possible des idées de tout le monde. L'établissement d'un consensus encourage la participation et l'appropriation, et peut amener des groupes à créer des solutions innovantes à des problèmes complexes. Toutefois, ce n'est qu'une forme de prise de décision qui ne convient pas à tous les sujets à l'ordre du jour. Il demande du temps, exige une contribution et un engagement égaux, et peut conduire à des conflits si aucun consensus n'est trouvé. Par conséquent, il est crucial de savoir évaluer à quel moment il est important et opportun d'établir un consensus autour d'une décision.

Il est particulièrement utile d'établir un consensus lorsque :

- Des membres ont des perspectives et des informations primordiales à la prise de décision, la priorisation et aux processus de planification ;
- La participation est cruciale à l'engagement, l'appropriation des décisions et aux étapes suivantes ;
- Le cheminement est incertain et/ou les solutions sont ambiguës ;
- Les solutions demandent des mesures interdépendantes de la part des parties prenantes ;
- Le pouvoir, les informations et la réalisation sont partagés entre plusieurs parties prenantes ;
- Les parties prenantes ont des avis conflictuels, alors que l'unité est nécessaire dans les décisions majeures pour maintenir les standards et la responsabilité ;
- De bonnes relations entre les parties prenantes seront nécessaires dans le futur.
- Le groupe est relativement petit (jusqu'à 20) et bénéficie d'une compréhension mutuelle.

Il convient de ne pas établir un consensus lorsque :

- Le problème est direct,
- les solutions sont hautement techniques ou les options sont très limitées ;
- Les standards et les objectifs interagences sont compromis ou menacés par le même consensus ;
- Un autre procédé de prise de décision est plus efficace et efficient ;
- Les parties prenantes sont très politisées ou les avis extrêmement contrastés (à vous de juger si le consensus est possible ou non) ;
- Les décideurs ne sont pas assis à la table ;
- Le temps ne permet pas de bien explorer tous les points de vue et parvenir à un consensus.

Conseils essentiels pour établir un consensus efficace.

- Utilisez vos capacités actives d'écoute et de questionnement.
- Essayez de comprendre les points de vue d'autrui.
- Communiquez ouvertement.
- Souvenez-vous des objectifs communs et revoyez-les.
- Discutez des problèmes au préalable au plan bilatéral ; trouvez les meilleurs.
- Concentrez-vous sur les intérêts sous-jacents et explorez-les.
- Identifiez et augmentez les « zones de concorde » – ce sont les secteurs et les priorités sur lesquels le groupe tombe d'accord.
- Faites confiance au processus ; soyez convaincu que vous pouvez parvenir à un accord et transmettez cette conviction à tout le groupe.
- Soyez calme et respectueux de tous les membres.
- Divisez les participants en petits groupes chargés de tâches particulières. Il est plus facile de tendre vers un accord avec un petit groupe de représentants (6-8 personnes).

Les conflits font partie de la vie de groupe et sont inévitables, mais, s'ils sont bien gérés, peuvent aboutir à la croissance et au développement du groupe de coordination de la protection de l'enfant et de chaque membre. Parmi les résultats positifs, on peut citer :

- Une prise de conscience face aux problèmes et un encouragement au changement ;
- De meilleures décisions et plus de créativité ;
- Un intérêt et une énergie élevés pour le groupe ;
- Une cohésion accrue et une amélioration de l'ambiance.

Si un groupe a tendance à éviter les conflits, à les résoudre prématurément ou bien fait taire les points de divergence, de graves difficultés surviendront. Les relations entre les membres ainsi que l'efficacité et la productivité du groupe en pâtiront. À moins qu'un groupe ne soit capable de résister au stress d'un conflit entre ses membres, il est peu probable qu'il tienne longtemps.

Il faut aussi noter que les conflits d'intérêts – et les négociations qui les entourent – peuvent souvent aboutir à des solutions plus efficaces et pérennes, parce qu'ils suscitent un plus grand nombre d'avis et de solutions possibles. Ne pensez pas qu'il faut les éviter ! C'est la raison pour laquelle il est important d'acquérir les compétences liées à la gestion de conflits de manière constructive.

Les étapes à suivre pour résoudre des conflits sont :

- Reconnaître les symptômes : les symptômes ouverts incluent la colère, le désengagement, le silence, le langage gestuel, la formation de clans et les disputes. Les symptômes cachés comprennent une baisse d'énergie, l'absentéisme, les retards, les départs avant l'heure, les erreurs, la non-socialisation.
- Les traiter au plus tôt – mis de côté, les conflits poussent et s'étendent.
- Identifier les causes.
- Se concentrer sur le fond de la question ou le problème : éviter de « régler des comptes » ou « être personnel ».
- Étudier chaque point de vue, écouter attentivement.
- Inviter des suggestions sur le cheminement : se concentrer sur les solutions et établir un consensus.
- Vérifier que toutes les parties prenantes sont d'accord ; revérifier que tout le monde accepte la résolution.

Section 4 :

S'assurer de la qualité
et de la couverture de
la réponse



26 Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant

En plus de la myriade de conseils spécifiques donnés par l'agence, les membres du Groupe de Travail sur la Protection de l'Enfant se sont mis d'accord en 2010 sur la nécessité de standards minimums de protection de l'enfant dans les situations humanitaires. Les Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant dans l'Action Humanitaire (SMPE) ont été élaborés entre janvier 2011 et septembre 2012. La rédaction de ce document a nécessité la participation de plus de 400 personnes de 30 agences réparties sur plus de 40 pays, comprenant des praticiens de la protection de l'enfant, des acteurs humanitaires d'autres secteurs, des universitaires et des décideurs politiques. Les objectifs sont les suivants :

Comment les SMPE renforcent notre travail

- établir des principes communs parmi les travailleurs de la protection de l'enfant, et renforcer la coordination de ce groupe ;
- améliorer la qualité de la programmation de la protection de l'enfant et son impact auprès des enfants ;
- clarifier la responsabilité au sein de la protection de l'enfant ;
- clarifier la définition de la protection de l'enfant en tant que secteur professionnel ;
- synthétiser les recommandations et bonnes pratiques acquises jusqu'à maintenant ;
- faciliter le plaidoyer et la communication autour des problématiques de protection de l'enfant.

Les SMPE suivent la même structure que les normes du projet Sphère. Chaque norme est accompagnée de mesures principales à mettre en place, d'indicateurs et objectifs chiffrés et de notes explicatives. Les SMPE comportent 26 normes :

- six normes générales concernant les besoins de la protection de l'enfant ;
- huit normes assurant la qualité de l'intervention de protection de l'enfant ;
- quatre normes élaborant des stratégies adéquates de protection de l'enfant ;
- huit normes assurant l'intégration de la protection de l'enfant dans les autres secteurs.

Il existe trois stratégies pour assurer la coordination d'un groupe mettant en place les normes SMPE :

Trois stratégies pour la mise en place des SMPE

1. **Sensibiliser:** Il s'agit d'obtenir l'appui d'acteurs clés, notamment du gouvernement et des autres leaders du secteur de l'humanitaire, afin qu'ils s'engagent à soutenir, promouvoir et appliquer les normes SMPE.

- Traduire les normes SMPE dans le langage local si nécessaire, en accord avec les principes de traduction des SMPE ; le soutien du groupe de travail global SMPE est disponible.
- Organiser un événement de lancement, des réunions d'information ciblées, etc.
- En collaboration avec les acteurs de la protection de l'enfant, s'assurer qu'un plan de suivi est en place.
- Cibler différents groupes : agences de protection de l'enfant, ministères compétents, autres grappes sectorielles pouvant aider à l'intégration des normes, principaux dirigeants du secteur humanitaire, donateurs.
- En même temps, sensibiliser aux autres étapes détaillées sur le site internet.

2. Contextualiser: Afin de s'assurer que le contenu des standards est approprié et utile dans un certain contexte, d'avoir un ensemble de normes dans lequel le gouvernement peut investir, et de fournir la base pour l'amélioration des plans sectoriels et le renforcement des capacités de la protection de l'enfant.

- Organiser un atelier de trois jours au niveau national, comme suggéré, ou mettre en place d'autres options plus flexibles jugées plus appropriées. Prévoir un temps de préparation et un suivi afin de remplir les documents concernant les standards contextualisés. Résultat : un document-cadre avec des normes contextualisées (comprenant des indicateurs), accompagné d'une lettre d'appui des autorités nationales compétentes. Continuer à plaider pour que tous les standards minimums soient appliqués. Le groupe de travail global SMPE peut offrir son soutien.
- Inclure les autres catégories d'acteurs de la protection de l'enfant qui participent.

3. Intégrer et surveiller l'application afin d'améliorer la qualité, la stabilité et la responsabilité de l'intervention de la protection de l'enfant dans son contexte.

- Revoir le plan stratégique de protection de l'enfant et le planning de travail pour refléter les actions clés, les indicateurs, et les remarques sur les normes contextualisées.
- Actualiser le plan de renforcement des capacités selon les besoins identifiés dans les normes.
- Utiliser les normes pour sensibiliser et lever des fonds pour la protection de l'enfant dans un contexte particulier.
- Organiser une formation nationale et locale, sur les normes originales ou contextualisées, pour tous les acteurs de la protection de l'enfant

- Utiliser les indicateurs contextualisés pour les plans de contrôle et d'évaluation.

Pour aller plus loin

Les coordinateurs doivent lire les documents suivants :

La partie sur les SMPE sur le site du GTPE contient tous les documents importants et les activités qui ont eu lieu jusqu'à présent : <www.cpwg.net>

27 Ce que chaque coordinateur, gestionnaire d'information et membre devrait savoir sur la protection de l'enfant

Risques encourus par les enfants lors de situations d'urgence

Dangers et blessures. L'Organisation Mondiale de la Santé signale que des centaines de milliers d'enfants meurent chaque année de blessures et violences, et des millions d'autres souffrent de conséquences graves à la suite de blessures non mortelles. Les dangers physiques et blessures les plus communs lors de désastres ou de crises sont les accidents de la route, les noyades, les brûlures, les blessures causées par des débris de guerre explosifs, des mines antipersonnel ou des balles perdues.

Violence physique et autres pratiques dangereuses. Une augmentation de la violence domestique peut avoir lieu suite au choc ou aux conséquences de la situation d'urgence : pauvreté, manque de nourriture, etc. Pendant les conflits, les enfants peuvent souffrir de violences extrêmes telles que des massacres, des amputations, de la torture et des enlèvements. Les conséquences d'une situation d'urgence peuvent aussi pousser les familles à avoir recours à des stratégies dangereuses pour faire face à l'adversité, telles que le mariage d'enfants et la mutilation des organes génitaux féminins.

Violence sexuelle. Les faits montrent que la violence sexuelle a lieu dans toutes les situations d'urgence. Ceci est sûrement dû au fait que l'urgence affaiblit les mécanismes de protection. Ce phénomène est parfois aussi attribué à l'augmentation des pressions économiques et sociales. Les conséquences de la violence sexuelle ont un impact considérable et peuvent inclure de nombreuses blessures voire la mort, des grossesses involontaires, la contraction de maladies sexuellement transmissibles, des blessures physiques, des troubles mentaux, de la misère et une exclusion à la fois sociale et économique.

Détresse psychosociale et troubles mentaux. La recherche montre que les enfants qui sont exposés à la violence lors de conflits ou de conditions difficiles, comme celles des camps de réfugiés, montrent des taux élevés de problèmes psychiatriques graves. Les symptômes peuvent inclure une perte d'appétit, une modification du rythme du sommeil, des cauchemars, le repli sur soi et une régression de certaines compétences. Les symptômes temporaires sont plus courants que les réactions sévères sur le long terme, et une majorité d'enfants souffrent de dépression et de troubles d'anxiété plutôt que de troubles de stress post-traumatiques (TSPT). Cependant, l'impact psychologique peut persister jusqu'à trois à cinq ans après une catastrophe naturelle.

Enfants associés à des forces armées ou des groupes armés (EAFAGA). Les EAFAGA sont souvent exposés à des niveaux élevés de violence, d'abus, d'exploitation et de blessures. Ils peuvent aussi subir de l'exploitation sexuelle et des abus sexuels (garçons comme filles), des emprisonnements pour s'être impliqués dans un conflit, des menaces mortelles, ainsi que des blessures ou une exposition à des débris de guerre explosifs. Ces enfants sont aussi privés d'accès à l'éducation et aux soins parentaux. Ils restent vulnérables après leur libération ou évasion, étant donné qu'ils n'ont souvent pas reçu d'éducation ou peuvent être rejetés par leurs familles et communautés. Ceci peut conduire à une exploitation secondaire. Les enfants qui s'échappent des groupes militaires armés sont souvent victimes de problèmes psychologiques de longue durée.

Travail des enfants. Dans la plupart des cas, l'âge minimum de travail est de 15 ans. Le travail des enfants est inacceptable, car les enfants impliqués sont trop jeunes et devraient être à l'école. Par ailleurs, il peut aussi correspondre à un travail inapproprié, car sa nature met en péril les émotions, le développement ou la santé physique des enfants, qu'ils aient atteint l'âge minimal ou non. La plupart des enfants concernés sont victimes de situations très graves, comme le travail forcé, l'embrigadement dans des forces armées ou des groupes armés, l'exploitation sexuelle ou un travail extrêmement dangereux qui peuvent être néfastes à leur santé et sécurité physique et morale.

Enfants non accompagnés et séparés. Les enfants qui sont séparés de leur famille ou responsables lors de situations d'urgence perdent de ce fait leur premier mécanisme de protection. Lorsque les risques externes augmentent, les enfants ont d'autant plus besoin du soutien de leur famille : la séparation ou la perte de leurs proches augmente le risque d'un impact social, économique et psychologique négatif des situations d'urgence sur les enfants. Les enfants peuvent être enlevés pour participer à du travail forcé, enrôlés de force dans des groupes armés ou bien être victimes de trafic d'enfants. La séparation d'un adulte responsable peut réduire l'accès de l'enfant à l'aide humanitaire. La recherche montre un impact psychologique significatif et durable d'une telle séparation sur l'enfant. Il existe une corrélation entre la séparation de la famille ou de l'adulte responsable de l'enfant et sa mort.

Justice pour enfants. La justice pour enfants (ou enfants en contact avec la justice) couvre un ensemble de circonstances par lesquelles les enfants rentrent en contact avec les forces de sécurité, le système judiciaire et d'autres organismes d'application des lois, par exemple lorsque les enfants sont témoins, victimes, bénéficiaires ou lorsqu'ils sont eux-mêmes en conflit avec la loi. Dans cette section, nous nous concentrons sur les enfants en conflit avec la loi puisqu'ils sont les plus exposés aux risques de blessures ou de menaces sévères quant à leur bien-être. L'expression « enfants en conflit avec la loi » fait référence à quiconque âgé de moins de 18 ans qui entre en contact avec le système judiciaire en tant qu'auteur présumé d'une infraction ou d'un crime. Une recherche importante montre que les enfants détenus dans les prisons, filles et garçons, sont exposés à de nombreuses formes de violences et menaces, comme des mauvais traitements, des abus sexuels, de la torture, des violences physiques ainsi que des abus pouvant être mortels. Ces enfants souffrent de punitions physiques et d'humiliations, de harcèlement et d'isolation. Les conditions de vie dures sont aussi moralement et physiquement nuisibles aux enfants et peuvent conduire à des traitements cruels, inhumains ou dégradants. Les enfants n'ont pas accès aux soins médicaux, à l'éducation et d'autres droits élémentaires dans de nombreuses prisons.

Interventions typiques d'aide à la protection de l'enfant en situation d'urgence

Faciliter les interventions locales pour la protection de l'enfant, notamment les Espaces amis des enfants (EAE) afin de promouvoir des normes sociales de protection. Lorsque les communautés gèrent elles-mêmes la liaison avec les acteurs officiels, les populations locales éprouvent un sentiment fort de responsabilité et de collaboration avec les autorités. Ces approches ascendantes complètent les approches descendantes, qui sont généralement utilisées, mais libèrent aussi les capacités des communautés.

Promouvoir et fournir des services destinés aux enfants et s'adressant de manière active aux enfants les plus marginalisés. La gestion des cas par les services sociaux est un procédé systématique par lequel un travailleur social expérimenté et supervisé évalue les besoins du client et ceux de sa famille lorsque cela est nécessaire. Le travailleur social va ensuite organiser, et parfois fournir, coordonner, contrôler, évaluer et sensibiliser aux différents services nécessaires au client pour répondre à la complexité de ses besoins.

Fournir un soutien psychosocial. Cela peut par exemple inclure des Espaces amis des enfants et d'autres activités de soutien psychologique. Les Espaces amis des enfants sont des espaces au sein desquels les enfants peuvent mener des activités ludiques, divertissantes et créatives libres ou organisées. Les acteurs de la protection de l'enfant peuvent proposer d'autres types de soutien psychosocial en collaboration avec le reste de la communauté des intervenants humanitaires, tels que la communication de masse au sujet des méthodes positives d'adaptation, la création de réseaux sociaux comme des groupes réservés aux femmes ou des clubs de jeunesse, de premiers soins psychologiques et un support dédié aux enfants ou à des groupes d'enfants.

Promouvoir les soins au sein de la famille et renforcer la capacité des proches à prendre soin des enfants. La recherche montre que lorsqu'ils vivent ensemble, les pratiques parentales positives et des relations familiales harmonieuses entre l'enfant et son responsable peuvent modérer les effets négatifs de la pauvreté et de la violence sur le développement de l'enfant. Les soins prodigués au sein de la famille sont généralement plus efficaces pour le bien-être de l'enfant et également moins coûteux. La prise en charge extraparentale peut être formelle ou non formelle. Celle-ci peut être fournie par la famille élargie, une famille d'accueil ou d'autres formes de groupes familiaux, au sein d'une maison de repos ou d'autres options de logement indépendantes supervisées pour enfants.

Renforcer la résilience des enfants et des adolescents. La vulnérabilité découle de la combinaison de plusieurs risques auxquels doit faire face l'enfant, surtout lorsque celui-ci n'a pas accès à des moyens de protection tels qu'un parent vivant avec lui, des amis sur qui compter, et une aptitude à chercher de l'aide de façon proactive. La résilience peut avoir lieu lorsque l'enfant possède plus de facteurs protecteurs que de facteurs de risques. De la même façon, les enfants ayant de fortes capacités à résoudre des problèmes complexes sont généralement capables de s'en sortir relativement bien lors de situations de crise, et sont en mesure de prendre des décisions qui les protègent eux-mêmes ainsi que leurs familles. De ce point de vue, le rôle de la planification de la protection de l'enfant lors de situations de crise est donc de solidifier les facteurs protecteurs qui eux-mêmes renforcent la résilience des enfants, ainsi que de gérer les facteurs de risques qui mettent en danger les enfants. Ceci peut comprendre des activités comme la formation à des compétences pratiques de vie pour les enfants et adolescents et la participation au processus de décision sur les activités qui les concernent.

Renforcer les systèmes de protection de l'enfant existants. Au lieu de regarder un problème de protection dans l'isolement ou un service spécifique à la disposition des enfants - la pensée systémique peut rassembler l'ensemble des problèmes auxquels est confronté l'enfant, les causes racines, et les solutions apportées. En réalisant une approche systémique, les acteurs doivent changer significativement leurs méthodes de travail ; cela peut leur permettre de fonctionner plus efficacement dans le cadre complexe que sont les systèmes de la protection de l'enfance. Ces changements peuvent inclure, par exemple: ne plus travailler avec des plans fixes mais stimuler des processus de changement, se concentrer sur les approches multi-acteurs, et accroître la collaboration à travers les frontières organisationnelles et sectorielles.

Améliorer la capacité de tous les acteurs (communautés, gouvernement). Renforcer la capacité des acteurs clés et des prestataires de services au niveau local, régional ou communautaire pour les problèmes de protection de l'enfant. Par exemple, les acteurs de la protection de l'enfant peuvent organiser des programmes de formation pour les travailleurs sociaux locaux qui supportent au quotidien les enfants et ceux qui s'en occupent.

Encourager les populations à exiger leurs droits, à avoir accès aux recours disponibles et à se remettre des abus. Les interventions de la protection de l'enfant doivent utiliser des moyens créatifs et innovants pour toucher les enfants ayant le plus besoin de protection. Les travailleurs de la protection de l'enfant et les autres travailleurs humanitaires doivent répondre rapidement lorsque des comportements discriminatoires ou d'exclusion sont identifiés. Après avoir consulté ces enfants, leurs familles et leurs communautés, il convient d'ajuster les interventions pour maximiser l'accès à la protection pour ces enfants.

Établir des mécanismes de surveillance et de communication au sujet des violations graves. Dans certains cas, les acteurs de la protection de l'enfant rassemblent des données concernant le meurtre et la mutilation d'enfants, le recrutement et l'utilisation d'enfants-soldats, des attaques contre des écoles ou des hôpitaux, des viols et d'autres violences d'ordre sexuel, des kidnappings ou des refus de laisser les enfants bénéficier de l'aide humanitaire. Dans d'autres cas, la surveillance systématique des problèmes liés à la protection de l'enfant permet aux acteurs de la protection de l'enfant d'identifier et de comprendre les types de violence, d'exploitation ou d'abus auxquels ils font face.

Identifier, enregistrer, vérifier et faire le suivi des enfants séparés ou non accompagnés. Lors des situations de crise, et particulièrement lorsque celles-ci sont accompagnées de déplacements massifs de populations, un nombre important d'enfants sont séparés de leurs familles. Les agences des Nations Unies, les gouvernements et les ONG ont élaboré des méthodes interagences afin de réunir les enfants et leurs familles. Par exemple, l'UNICEF a développé une application smartphone RapidFTR pour synchroniser rapidement les listes de membres séparés d'une même famille. Cette application a été utilisée pour retracer et réunir les enfants non accompagnés et séparés après des catastrophes comme le typhon Haiyan et la crise des réfugiés au Soudan du Sud.

Obtenir l'engagement des groupes et forces armés d'arrêter ou d'éviter d'utiliser des enfants. Les campagnes d'action au niveau national et le soutien au gouvernement pour une révision des lois ou la sensibilisation aux lois existantes, accompagnés de certains services, permettent de faire face à certaines des causes liées au recrutement et à l'association avec des groupes et forces armés. Ces mesures contribuent à la construction du système et permettent d'avoir un impact sur le long terme.

Le rôle du coordinateur de clusters est de s'assurer que tous les partenaires sont au courant des politiques et priorités nationales, des grandes orientations et des pratiques exemplaires existantes ainsi que de leur intérêt dans la situation actuelle. Les coordinateurs doivent encourager les différents partenaires à respecter ces politiques et à renforcer la capacité locale, dans l'optique de renforcer le système de protection de l'enfant déjà existant. De plus, les coordinateurs et gestionnaires d'information doivent dissuader toute organisation d'utiliser des actions qui ne sont pas en accord avec les SMPE. Lorsqu'un désaccord a lieu au sujet des standards, le coordinateur peut faciliter le dialogue afin de s'assurer que le meilleur moyen de protection est offert aux enfants.

28 Surveiller et communiquer sur les violations graves des droits des enfants

Même si les États, la société civile, les Nations Unies et d'autres organismes ont souligné l'impact des conflits armés sur les enfants au cours des dix dernières années, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour que les mesures de conformité et de responsabilisation aient un impact réel sur la sécurité et le bien-être des enfants et leurs communautés. Il est de plus très compliqué de tenir les agresseurs responsables dans beaucoup de conflits, ce qui aboutit parfois à des violations prolongées sur les enfants. Il existe un déficit significatif dans la prévention et la réparation des violations sérieuses faites aux enfants dans les conflits armés. Ce déficit a plusieurs explications dont :

- Un manque d'attention envers les enfants dans les processus généraux de responsabilisation ;
- Un manque général ou une sous-utilisation des mécanismes généraux de responsabilisation et des mécanismes spécifiques aux enfants ;
- Des approches fragmentées concernant la responsabilisation envers les enfants et les conflits armés.

Les lois et normes internationales donnent le droit aux enfants victimes des conflits armés à des mesures spéciales de sauvegarde et de soins étant donné leur niveau de développement physique et mental. Ces normes ont été mises en place afin de protéger les enfants affectés par des conflits armés et d'interdire, punir et réparer les violations dont ils sont victimes. La liste suivante contient les sources importantes des obligations internationales gouvernant le cadre Enfants et conflits armés (ECA) :

- **Le Droit international humanitaire (DIH)**, notamment les quatre conventions de Genève et les deux protocoles additionnels, ainsi que d'autres conventions en rapport avec la conduite de la guerre et les moyens et méthodes de guerre et les règles du droit international coutumier.
- **Le Droit international des droits de l'homme (DIDH)**, notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme, les principaux traités internationaux relatifs aux droits de l'homme, et en particulier la Convention relative aux droits de l'enfant (CDE) et son protocole facultatif concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés (PFCA) et la Convention de l'Organisation internationale du Travail concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants (Numéro 182) et les conventions régionales concernant les droits de l'homme.
- **Le Droit pénal international (DPI)**, notamment le Statut de Rome de la Cour pénale internationale (CPI), la Convention pour la prévention et la répression du crime de génocide et la jurisprudence des tribunaux pénaux internationaux ainsi que le droit international coutumier.
- **Le Droit international des réfugiés**, notamment la Convention relative au statut des réfugiés et le Protocole relatif au statut des réfugiés, ainsi que les autres droits applicables aux réfugiés.

- **Les Standards, Déclarations et Résolutions**, notamment les résolutions du Conseil de sécurité et de l'Assemblée générale des Nations Unies, et en particulier les résolutions du Conseil de Sécurité concernant les enfants et les conflits armés, et les résolutions visant des pays en particulier, les résolutions de l'Assemblée générale sur les droits des enfants, les principes fondamentaux et les directives des Nations Unies concernant le droit à un Recours et à Réparation des Victimes de Violations flagrantes du Droit international des droits de l'homme et de Violations graves du Droit international humanitaire et autres documents liés à ces principes.

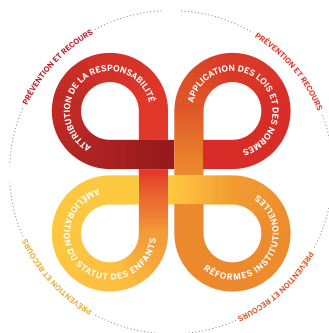
Les lois et politiques nationales peuvent renforcer l'application du droit international et des normes internationales dans le contexte d'un pays spécifique. Dans certains cas, le droit national peut être plus protecteur que le droit international. Par exemple, le Comité sur les Droits de l'Enfant - Protocole Facultatif sur les Droits de l'Enfant lors de Conflits Armés permet l'enrôlement d'individus de plus de 15 ans, alors que de nombreux pays ont fixé l'âge minimum d'enrôlement dans les forces armées officielles à 18 ans. Au contraire, lorsque les législations nationales n'existent pas ou ne sont pas satisfaisantes par rapport aux dispositions internationales, le droit international et les normes internationales priment, en fonction du système judiciaire de chaque pays.

Quelques lois et normes internationales sous-jacentes au cadre Enfants dans les conflits armés englobent différents aspects du droit international coutumier étant applicables à tous les États, indépendamment de leurs engagements par des traités particuliers et de leur droit local. Voici quelques exemples:

- le droit des enfants à une protection spéciale pendant les conflits armés ;
- une obligation à limiter le plus possible l'impact négatif sur les enfants ;
- l'interdiction d'attaques aveugles et disproportionnées ;
- l'interdiction de l'enrôlement et de l'utilisation d'enfants de moins de 15 ans.

Les lois et normes internationales pertinentes contiennent aussi des obligations relatives aux droits de l'homme que les États doivent respecter, peu importe les circonstances, même en situation d'urgence ou de conflit armé. Ces droits inaliénables comprennent par exemple les normes contre la torture, la disparition forcée, l'esclavage et la privation du droit à la vie.

La responsabilisation concernant les violations des droits des enfants correspond à des mesures judiciaires et non judiciaires pour remédier aux violations faites dans le passé aux enfants dans des contextes de conflits et de crises, et pour empêcher de nouvelles violations. Ces mesures peuvent être divisées en quatre catégories reliées les unes aux autres :



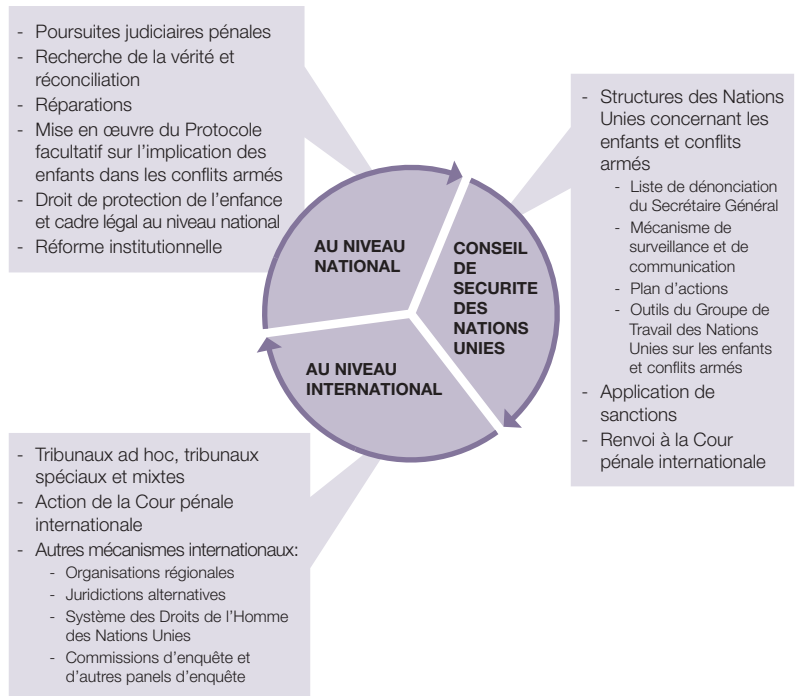
Mesures correctives de responsabilisation

- Clarifier la responsabilité des violations en rassemblant et publiant des informations sur leurs auteurs.
- Veiller à l'application des lois et des standards en imposant des sanctions et/ou des poursuites judiciaires.
- Réformer les systèmes en créant et en adaptant les lois, les politiques ou les institutions.
- Responsabiliser les enfants en travaillant pour et avec les enfants touchés et leurs communautés.

Ces quatre catégories sont essentielles pour la responsabilisation concernant les violations des droits des enfants, car elles reflètent de manière explicite les droits fondamentaux des enfants à la justice, à la vérité, aux réparations et à des garanties de non-renouvellement. La responsabilisation concernant les violations des droits des enfants est urgente et doit se faire le plus rapidement possible après les faits. Réagir rapidement peut aider à mitiger l'impact des violations sur l'enfant, ainsi que renforcer l'effet préventif de cette réaction.

Plusieurs institutions, politiques et lois (« mécanismes de responsabilisation) ont pour rôle d'aborder certains aspects spécifiques de la responsabilisation. Le graphique ci-dessous montre les mécanismes de responsabilisation en les organisant en trois groupes différents:

TROIS VOLETS DE REDEVABILITE



Mécanisme de Surveillance et Communication (MRM)

Depuis l'adoption de la première résolution sur les enfants et les conflits armés en 1999, le Conseil de sécurité des Nations Unies a fait énormément de progrès dans l'avancement de son programme Enfants et conflits armés. Le Conseil de sécurité a notamment établi un Mécanisme de surveillance et de communication global et unique en 2005, afin de collecter des informations sur les six violations les plus graves envers les enfants dans les conflits armés. Le Conseil de sécurité utilise ces informations afin de pousser les acteurs des conflits vers un respect plus strict des droits internationaux de l'enfant, et d'améliorer la protection des enfants dans les pays subissant la guerre (SCR 1612). Avec ce dispositif, les équipes spéciales de surveillance et d'information (CFTMR) documentent les violations et ces documents sont ensuite utilisés dans différents types de rapports, notamment ceux du Groupe de travail du Conseil de sécurité sur les enfants et les conflits armés (SCWG-CAAC). Le SCWG-CAAC utilise son levier politique afin de mettre la pression sur les auteurs des violations (gouvernement et groupes non étatiques armés) ainsi que les autres gouvernements, les agences des Nations Unies, les ONG et les donateurs afin d'améliorer la protection des enfants.

Le Mécanisme de surveillance et de communication (MRM), créé et géré par les Nations Unies, a été mis en place dans 15 conflits à l'échelle mondiale (chiffres de 2015). Ce mécanisme est mis en place dans tous les conflits impliquant au moins un pays mentionné dans les annexes du rapport du Secrétaire général sur les enfants dans les conflits armés. Dès le début, le Conseil a demandé à ce que le MRM soit mis en place dans toutes les situations de conflits impliquant au moins une partie responsable du recrutement et d'utilisation d'enfants. Une fois établi, le MRM a pour responsabilité de documenter les six violations graves mentionnées ci-dessus (meurtre et mutilation d'enfants, recrutement ou utilisation d'enfants comme soldats, viol et autres types de violence sexuelle grave contre les enfants, attaques contre les écoles ou les hôpitaux, refus de laisser les enfants bénéficier de l'aide humanitaire, et kidnapping) commises par toutes les parties impliquées dans le conflit, même si elles ne sont pas mentionnées dans les annexes du rapport du Secrétaire général. Le Conseil de sécurité a adopté plusieurs résolutions en 2009, 2011 et 2015 pour élargir la liste des « déclencheurs » - et de ce fait la mise en place d'un MRM au niveau national - pour inclure les six violations graves à l'exception du refus de laisser les enfants bénéficier de l'aide humanitaire.

Comment les acteurs de la protection de l'enfant peuvent-ils apporter leur contribution ?

Le Cluster Protection de l'enfant et ses membres individuels peuvent contribuer de différentes façons au MRM. Les acteurs de la protection de l'enfant peuvent contacter le CFTMR afin de lancer l'alerte sur des suspicions de violations et de permettre des vérifications supplémentaires par des moniteurs formés, de faciliter l'accès aux victimes de ces violations graves, de surveiller la mise en place du plan d'action et de coordonner les initiatives de sensibilisation pour mettre fin et empêcher de nouvelles violations, notamment en aidant à promouvoir une meilleure imputabilité des auteurs.

Définir l'engagement au sein du MRM

L'efficacité du MRM dépend aussi de sa capacité à mobiliser et coordonner un grand nombre d'acteurs différents, comme les agences des Nations Unies, la communauté des ONG, etc., pour qu'ils transmettent de manière proactive les informations concernant les violations graves et utilisent ces informations pour y mettre fin ou les éviter et élaborer un programme

d'intervention. Les acteurs de la protection de l'enfant peuvent toutefois être confrontés à des limitations liées au contexte de leur opération, à leurs mandats et capacités ou au mécanisme lui-même. Pour cette raison, on encourage les acteurs de la protection de l'enfant qui sont intéressés par le MRM à étudier comment ils devraient y participer de façon à renforcer leur programme et le mécanisme, en mettant l'accent sur la sécurité et la confidentialité du personnel et des bénéficiaires. Les étapes suivantes peuvent guider le processus :

- **Clarifier** la manière dont le MRM opère dans le pays et quel type de relation professionnelle a été établie avec les acteurs de la protection de l'enfant.
- **Évaluer** les capacités du groupe de coordination de la protection de l'enfant et de ses membres individuels, ainsi que les risques et limitations associés à la participation au MRM.
- En fonction de l'évaluation préalable, **définir** le type de participation et niveau d'engagement les mieux appropriés.
- **Partager** les conclusions de cette discussion avec le foyer MRM, et se mettre d'accord sur les procédures de travail qui seront mises en place.

L'engagement du groupe de coordination de la protection de l'enfant dans le MRM

Bien que le CFTMR soit unique et distinct des clusters humanitaires opérant dans le pays, les organisations sont souvent membres d'au moins un ou plusieurs clusters et du CFTMR en même temps. Le CFTMR doit travailler étroitement avec les clusters et les tenir informés des projets sur lesquels le CFTMR travaille. Cependant, la distinction entre ces entités est importante, car certaines ONG déjà impliquées dans des clusters peuvent vouloir se distinguer du MRM pour des raisons de sécurité. Les groupes de coordination peuvent choisir des définitions similaires à celles du MRM lorsqu'ils développent des outils d'évaluation et que cela semble approprié.

Pour aller plus loin

Lectures recommandées pour les coordinateurs :

- UNICEF, *Guidelines – Monitoring and Reporting Mechanism on Grave Violations against Children in Situations of Armed Conflict*, juin 2014.
- Watchlist on Children and Armed Conflict, *The 1612 Monitoring and Reporting Mechanism: Resource pack for NGOs*, 2nd ed., Watchlist on Children and Armed Conflict, 2015.
- Une partie de ce chapitre (pp. 115-117) est extrait du *Cadre relatif à l'obligation redditionnelle afférente aux enfants dans les conflits armés*, de l'organisation Conflict Dynamics International (juin 2015). Ce Cadre met l'accent sur les violations graves commises contre les enfants dans les conflits armés, mais certains aspects peuvent être appliqués à des catastrophes naturelles ou d'autres situations d'urgence. Pour plus d'informations sur les mécanismes de responsabilisation, visitez <www.cacaccountability.org>.

Annexes

Annexe 1: Caractéristiques et obligations des clusters ou de la coordination sectorielle

	Cluster actif	Coordination sectorielle d'urgence organisée par le gouvernement
Direction	L'agence désigné comme chef de file dirige et gère le cluster. Lorsque cela est possible, la direction doit être partagée avec les organisations gouvernementales et les ONG. Il convient d'établir des liens forts avec les organismes de coordination du développement afin que les approches de relèvement rapide soient alignées avec les objectifs nationaux de développement et que les plans de préparation ainsi que la capacité de réponse soient renforcés.	Le gouvernement national ou une agence nationale spécifique dirige le secteur. Un soutien humanitaire international permet d'accroître la capacité nationale, en reposant implicitement sur les principes de l'approche de cluster.
Responsabilité	L'agence cluster chef de file est responsable de la performance de son cluster auprès du Haut-Commissariat et de l'ERC, ainsi qu'auprès des autorités nationales et des populations affectées. La performance est mesurée par la satisfaction des besoins, en comparant les résultats aux objectifs du plan stratégique d'intervention, cela dans le respect du droit humanitaire et national.	Le gouvernement est responsable de la qualité de l'intervention et doit faire en sorte que celle-ci respecte le droit humanitaire et international.
Agence de Dernier Recours (POLR)	En tant qu'Agence de dernier recours, le cluster chef de file doit être prêt à assurer la fourniture des services nécessaires pour éliminer les lacunes fondamentales identifiées par le cluster et reflétées dans le HRP dirigé par le CH/l'EHP, lorsque cela est nécessaire et en fonction de l'accès, de la sécurité et des fonds disponibles.	Comme il figure dans la Résolution 46/182 de l'Assemblée générale, les autorités nationales ont comme responsabilité principale de s'occuper des victimes de désastres et d'autres situations d'urgences qui ont lieu sur leur territoire.
Cycle de vie	Les clusters actifs sont temporaires et font l'objet d'un examen régulier.	Les structures de long terme sont définies par le gouvernement.
Généralisation de la protection, stratégie de redressement rapide et questions transversales	Le cluster chef de file est responsable de l'intégration de la protection, des stratégies de redressement rapide et des questions transversales dans la planification.	Les partenaires internationaux peuvent conseiller les gouvernements en ce qui concerne la généralisation. Les partenaires internationaux sont dans l'obligation de respecter les normes convenues au niveau international et aligner leur planification avec les politiques, recommandations et standards nationaux.
Ressources humaines pour la coordination	Le cluster chef de file sera chargé de fournir le personnel répondant aux besoins, notamment la nécessité de coordonner et la gestion de l'information.	Les agences gouvernementales doivent s'assurer qu'il existe une capacité de coordination suffisante.
Soutien technique	Les membres compétents du cluster ou le cluster chef de file du pays, ou encore le cluster global, peuvent offrir un soutien technique et des conseils dans le domaine.	Les agences du pays ou le cluster global peuvent offrir un soutien technique en fonction des besoins, lorsqu'ils ont les capacités et ressources suffisantes pour le faire.
Le rôle des clusters mondiaux dans le plan de préparation	Les clusters mondiaux ne font pas qu'appuyer les anciens clusters actifs. Lorsque les risques sont élevés, ils peuvent offrir leur soutien à d'autres structures de coordination ou d'intervention humanitaire. Les directeurs du Secours d'urgence du Comité permanent interagences évaluent les risques en se basant sur le rapport trimestriel IASC « Early Warning Early Action ».	

Annexe 2: Principes en matière de partenariat

Une Plateforme humanitaire globale (PHG) a été établie en 2006 pour rassembler les agences des Nations Unies, d'autres agences connexes telles que l'Organisation Internationale des Migrations et la Banque Mondiale, les ONG et la Croix Rouge Internationale et le Croissant Rouge. Les discussions de ce groupe ont abouti à une compréhension commune de ce que le partenariat veut dire pour les différents acteurs. En se basant sur cette définition, la PHG a développé cinq Principes en matière de partenariat en 2007. De nos jours ces principes sont très importants pour les partenaires humanitaires.

Les cinq principes en matière de partenariat identifiés et entérinés par la PHG sont:

1. 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'opinions constructives.

2. Transparence

La transparence est réalisée 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.

3. 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.

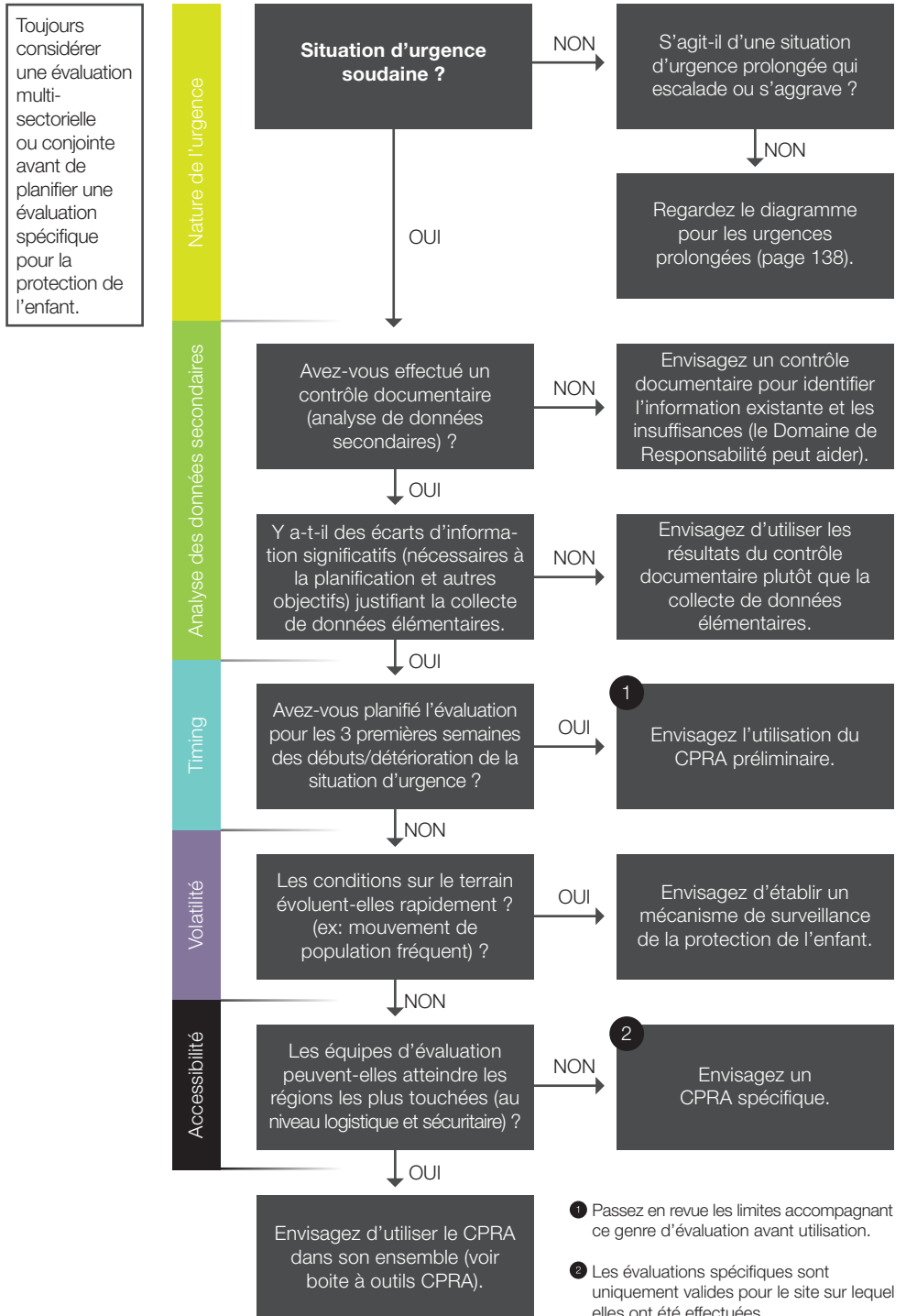
4. Responsabilité

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.

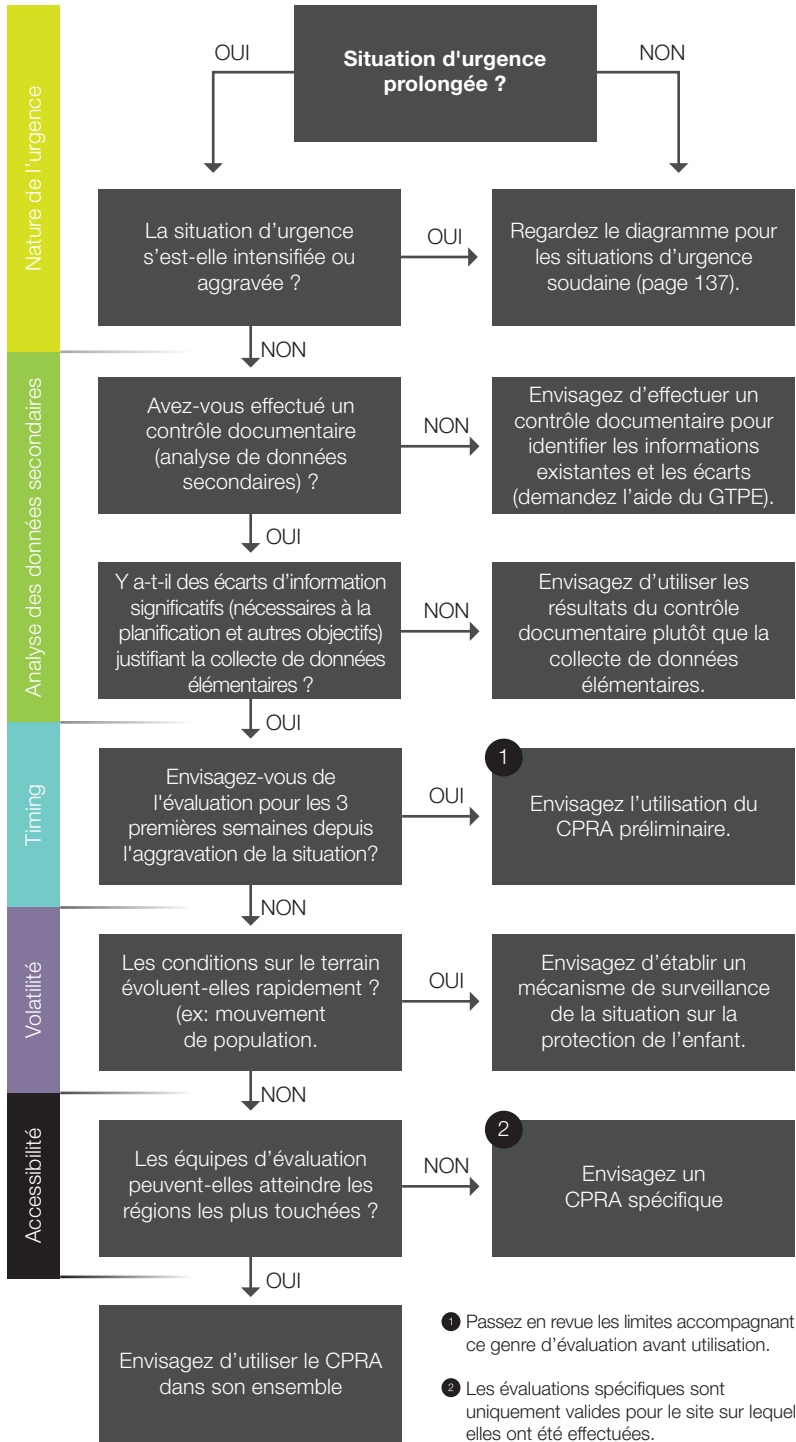
5. Complémentarité

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.

Annexe 3: Diagramme sur l'évaluation de la protection de l'enfant



Toujours considérer une évaluation multi-sectorielle ou conjointe avant de planifier une évaluation spécifique pour la protection de l'enfant.



① Passez en revue les limites accompagnant ce genre d'évaluation avant utilisation.

② Les évaluations spécifiques sont uniquement valides pour le site sur lequel elles ont été effectuées.

Annexe 4: Les critères d'importance vitale du CERF

Le tableau ci-dessous fait partie intégrante des lignes directrices du CERF. Ce n'est pas une liste exhaustive des activités que peut financer le CERF, et devrait être considéré comme une orientation générale. Certaines activités humanitaires non mentionnées dans cette liste peuvent prétendre à un financement du CERF en fonction du contexte particulier.

Protection des enfants

- Identification, enregistrement, recherche et réunification familiale ou soins provisoires pour les enfants séparés, les orphelins et les enfants ayant quitté les groupes armés et les forces armées.
- Assurer un bon système de renvoi vers d'autres services de santé, d'alimentation, d'éducation et d'abris.
- Identification, enregistrement, aiguillage et suivi pour d'autres enfants extrêmement vulnérables, comme les victimes de violences basées sur le genre et autres formes de violences, les enfants n'ayant pas accès aux services de base et ceux nécessitant des mesures de protection spéciales.
- Activités (notamment des activités de mobilisation et sensibilisation, enseignement des compétences pratiques de la vie et subsistances).
- Fourniture de services de soutien psychosocial aux enfants touchés par la situation de crise, par exemple en fournissant des espaces adaptés aux enfants ou d'autres interventions communautaires, en offrant un retour à l'école ou une éducation d'urgence, renvois aux services de santé mentale lorsque cela est possible.
- Identification et renforcement ou mise en place de mécanismes communautaires de protection des enfants pour évaluer, surveiller et résoudre les problèmes liés à la protection de l'enfant.

Protection et droits de l'homme

- Déploiement des équipes de protection d'urgence pendant les désastres et situations d'urgence. La « Protection par la Présence » peut nécessiter un nombre important d'effectifs. Étant donné que la mission du personnel de protection est de protéger directement des personnes vulnérables, il est entendu que les propositions de protection peuvent comporter une rubrique recrutement conséquente et considérée comme un apport opérationnel.
- Profilage, enregistrement et documentation des populations affectées.
- Identification et renforcement/création des mécanismes de protection communautaires.
- Soutien psychosocial de première nécessité pour les personnes ayant des besoins spécifiques, en particulier les personnes âgées (en collaboration avec le secteur/cluster de la santé).
- Fourniture d'informations pouvant sauver la vie à la population touchée.
- Mesures de soutien pour assurer un accès à la justice, notamment pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, les femmes et les enfants (par exemple, une évaluation des besoins en justice et sécurité, et un soutien légal ou paralégal dans les zones de conflits).

Annexe 5: Compétences des coordinateurs et gestionnaires d'information (IMO)

Compétences fondamentales pour les Coordinateurs et les Gestionnaires d'Information / Huit domaines de compétences :

Domaine de compétences			Compétences			
Catégorie	Domaine de compétence	Compétence	Clé	Equipe	Fonctionnelle	Leadership/Management
1	Faire face à la pression et s'adapter au changement	Faire face au stress personnel	x			
		Aider les autres à gérer (minimiser) leur stress	x	x		
		S'adapter à des changements rapides	x			
2	Respecter la diversité	Savoir travailler avec des personnes de milieux et origines différentes	x			
		Comprendre et tenir compte de points de vue différents	x			
3	Maintenir une approche orientée vers les services	Traiter les bénéficiaires des services comme des clients	x			
		Collecter, analyser, partager les informations pertinentes avec les clients et partenaires		x	x	
		Collaborer avec les parties prenantes afin d'éviter la duplication et de maximiser les ressources		x		
		Identifier les besoins de partenaires et y répondre par des solutions appropriées		x		
4	Appliquer les principes, normes et mécanismes humanitaires	Participer à la coordination entre les clusters en se basant sur une compréhension claire des principes humanitaires			x	
		Créer une vision stratégique et des objectifs communs en accord avec les principes et normes humanitaires			x	x
		Comprendre les phases de l'intervention humanitaire			x	
		Mettre en pratique des compétences professionnelles et une maîtrise du sujet général (M&E, gestion de fonds, etc.)			x	
5	Un engagement individuel d'atteindre des résultats en équipe	Gérer et influencer les partenaires et parties prenantes				x
		Prendre des décisions et les respecter même si elles sont impopulaires				x
		Respecter les échéances, les contraintes de coût et standards de qualité		x		x
		Demander du feedback pour apprendre et s'améliorer	x			
		Soutenir les partenaires du cluster et assurer la surveillance	x	x		x
6	Communiquer efficacement	Prendre la responsabilité de la tâche assignée	x			x
		Modifier son langage, ton, style et format de communication en fonction de l'audience	x		x	
		Écouter activement les perspectives de parties prenantes et membres de l'équipe	x			
		Interpréter les messages et y répondre de manière appropriée	x		x	
		Parler et écrire de manière claire et efficace	x		x	
7	Planifier et organiser	Présenter et parler en public en étant confiant	x		x	x
		Analyser les données et en faire des informations utiles			x	
		Fixer des échéances et objectifs réalistes		x		x
		Respecter les délais pour la fourniture de produits et services		x		x
		Identifier et organiser les ressources pour remplir les tâches		x		
8	Coordination efficace des équipes (leadership)	Gérer la collecte et le stockage des données			x	
		Mettre en place des réseaux efficaces avec les parties prenantes clés		x		x
		Organisation/gestion efficace de réunions		x	x	x
		Contribuer à l'apprentissage des collègues et partenaires		x		
		Établir une ligne directrice	x	x	x	x
		S'assurer de la participation totale des partenaires		x		x
		Encourager l'harmonie et le travail d'équipe	x			x
		Faciliter une approche commune d'équipe		x		
Donner et recevoir du feedback	x					
		Encourager le dialogue		x		x

Source: UNICEF Cluster Coordination Competency Development Strategy (février 2014), page 9.

Annexe 6: Note d'orientation sur les indicateurs HRP sélectionnés développée par le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO) en Janvier 2016

Cette note vise à fournir un minimum d'orientations aux pays ayant formulé des activités et indicateurs pour leur Plan de Réponse Humanitaire 2016 en lien avec les indicateurs régionaux proposés, plus spécialement pour les pays Nigeria + et CAR +, afin de rapporter sur leurs indicateurs HRP 2016. Cela aidera à s'assurer qu'il existe des standards minimums communs en termes de collecte de données et permettra une meilleure comparaison et agrégation au niveau régional. Cette note peut être adaptée au niveau des pays et peut aussi être utilisée par l'agence chef de file pour leur rapport de situation (Sitrep) si leurs indicateurs HAC ont été alignés avec les indicateurs HRP.

Cette note s'adresse :

- Aux coordinateurs et gestionnaires d'informations de groupes de coordination de la protection de l'enfant pour leur rapportage mensuel sur le Plan de Réponse Humanitaire
- En l'absence d'un coordinateur ou d'un gestionnaire d'informations de groupe de coordination de la protection de l'enfant, au spécialiste de protection de l'enfant en urgence de UNICEF (en tant qu'agence chef de file et agence de dernier recours).
- En l'absence d'un spécialiste de protection de l'enfant en urgence de UNICEF, au chef de section protection de l'enfant UNICEF (en tant qu'agence chef de file et agence de dernier recours).

Cette note se réfère aux standards minimums de protection de l'enfant (SMPE) et aux activités menés dans le cadre des crises Nigeria + et RCA+. Pour davantage d'informations sur les activités, merci de vous référer aux Standards Minimums pour la Protection de l'Enfant dans l'intervention humanitaire.

Activité	Indicateur
Identification d'enfants séparés et non accompagnés (ESNA)	# d'ESNA identifiés
<p><i>Description de l'activité :</i> L'identification est le processus visant à établir quels enfants ont été séparés de leurs familles ou autres adultes chargés de subvenir à leurs besoins et où ils peuvent être trouvés. Cette activité signifie l'identification individuelle d'enfants séparés ou non accompagnés – l'enfant doit être en face de la personne qui l'identifie – et leur enregistrement sur une fiche inter-agence.</p> <p>Par «enfant séparé», on entend un enfant, au sens de l'article premier de la Convention, qui a été séparé de ses deux parents ou des personnes qui en avaient la charge à titre principal auparavant en vertu de la loi ou de la coutume, mais pas nécessairement d'autres membres de sa famille. Un enfant séparé peut donc être accompagné par un autre membre adulte de sa famille.</p> <p>Par «enfant non accompagné» (également appelé mineur non accompagné), on entend un enfant, au sens de l'article premier de la Convention, qui a été séparé de ses deux parents et d'autres membres proches de sa famille et n'est pas pris en charge par un adulte investi de cette responsabilité par la loi ou la coutume.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unité :</i> Enfants séparés et non accompagnés • <i>Désagrégation :</i> par sexe (filles/garçons), par type (non accompagné/séparé) et par géographie (au minimum Admin 2: District ou département) • <i>Mécanismes de collecte de données :</i> Les données peuvent être collectées avec le système de gestion d'information en protection de l'enfance inter-agence (CPIMS/CPIMS+/PRIMERO) si fonctionnel dans le pays et rapportées sous ORS²³ (si fonctionnel dans le pays). Si le CPIMS n'est pas (encore) fonctionnel dans le pays, les données peuvent être collectées via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W » • <i>Méthode de calcul :</i> Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice "Qui fait Quoi Où – 3W", les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le gestionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail. • <i>Fréquence de collecte :</i> Mensuelle • <i>Qui fait Quoi :</i> Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données.

23 Système de rapportage en ligne (ORS) pour le Sahel, <http://ors.ocharrowca.info>

Prise en charge provisoire d'ESNA et/ou qui bénéficie de suivi individuel	# d'ESNA bénéficiant d'une prise en charge provisoire (famille d'accueil ou centre d'accueil temporaire) et/ou d'un suivi individuel
<p><i>Description de l'activité :</i> La prise en charge provisoire d'enfants séparés ou non accompagnés signifie que les enfants ont bénéficié de prise en charge provisoire dans une famille d'accueil ou dans un centre d'accueil temporaire. Le suivi individuel signifie que les enfants ont été visités par un travailleur social afin d'assurer leur bien-être. La fréquence du suivi peut différer en fonction des besoins de l'enfant ainsi que des procédures d'opération standard dans le pays.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unité :</i> Enfants séparés et non accompagnés bénéficiant de prise en charge provisoire et/ou de suivi individuel • <i>Désagrégation :</i> par sexe (filles/garçons) et par géographie (au minimum Admin 2: District ou département) • <i>Mécanismes de collecte de données :</i> Les données peuvent être collectées avec le système de gestion d'information en protection de l'enfance inter-agence (CPIMS/CPIMS+/PRIMERO) si fonctionnel dans le pays et rapportées sous ORS²⁴ (si fonctionnel dans le pays). Si le CPIMS n'est pas (encore) fonctionnel dans le pays, les données peuvent être collectées via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W ». • <i>Méthode de calcul :</i> Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice "Qui fait Quoi Où – 3W", les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le gestionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail. • <i>Fréquence de collecte :</i> Mensuelle • <i>Qui fait Quoi :</i> Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données.
Réunification d'enfants non accompagnés	# d'enfants non accompagnés réunifiés avec leur famille biologique
<p><i>Description de l'activité :</i> La réunification d'enfants non accompagnés signifie que les enfants non accompagnés ont bénéficié d'une réunification avec un membre de leur famille biologique. La famille biologique inclut chaque membre de la famille, même de la famille étendue: cousins, grands-parents, chaque personne qui a une « relation de sang » avec l'enfant. La réunification (faite par l'enfant lui-même) est également incluse dans cette activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unité :</i> Enfants non accompagnés réunifiés avec leur famille biologique • <i>Désagrégation :</i> par sexe (filles/garçons) et par géographie (au minimum Admin 2: District ou département) • <i>Mécanismes de collecte de données :</i> Les données peuvent être collectées avec le système de gestion d'information en protection de l'enfance inter-agence (CPIMS/CPIMS+/PRIMERO) si fonctionnel dans le pays et rapportées sous ORS²⁵ (si fonctionnel dans le pays). Si le CPIMS n'est pas (encore) fonctionnel dans le pays, les données peuvent être collectées via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W ». • <i>Méthode de calcul :</i> Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice "Qui fait Quoi Où – 3W", les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le gestionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail. • <i>Fréquence de collecte :</i> Mensuelle • <i>Note :</i> une réunification spontanée peut être incluse dans le calcul si l'enfant qui a été réunifié spontanément avait été identifié par une organisation comme enfant non accompagnés et la fiche de réunification interagences avait été rempli. • <i>Qui fait Quoi :</i> Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données.

24 Système de rapportage en ligne (ORS) pour le Sahel, <http://ors.ocharrowca.info>

25 Système de rapportage en ligne (ORS) pour le Sahel, <http://ors.ocharrowca.info>

Fourniture d'activités psycho-sociale pour enfants dans des espaces amis des enfants/autres espaces sécurisés

d'enfants bénéficiant de soutien psychosocial dans des espaces amis des enfants/autres espaces sécurisés

Description de l'activité
: Fourniture d'activités récréatives avec une composante psychosociale, habituellement dans un espace ami des enfants (EAE).

Les espaces amis des enfants sont des espaces sûrs dans lesquels les communautés créent un environnement stimulant pour les enfants qui leur permet de prendre part gratuitement à des activités ludiques structurées, à des activités récréatives, de loisir et d'apprentissage. Les espaces amis des enfants peuvent proposer un encadrement pédagogique, un soutien psychosocial, ainsi que d'autres activités qui permettent aux enfants de retrouver un sentiment de normalité et de continuité. Ils sont conçus et gérés suivant une méthode participative, et peuvent s'adresser à des enfants appartenant à un groupe d'âge spécifique ou à des groupes d'âges variés.

Cette activité inclut également la fourniture d'activités récréatives avec une composante psychosociale via des activités de porte à porte dans les communautés de déplacés, clubs de filles, clubs d'enfants (et lorsque les réunions publiques ont été interdites par le Gouvernement, une stratégie de soutien psychosocial et de santé mentale peut être mise en œuvre : groupe d'enfants au niveau de la famille).

- *Unité* : Enfants bénéficiant de soutien psychosocial via des espaces amis des enfants/espaces sécurisés
 - *Désagrégation* : par sexe (filles/garçons) et par géographie (au minimum Admin 2: District ou département)
 - *Mécanismes de collecte de données* : Les données devraient collectées sur une fiche de présence et rapportées sur un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W ». Les données peuvent aussi être collectées via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W », mais cela n'est pas recommandé. Seuls les nouveaux enfants participants aux activités psychosociales dans les espaces sécurisés doivent être comptabilisés (c'est pour cela que les données doivent d'abord être collectés via une fiche de présence).
- *Lorsque des chiffres cumulatifs sont rapportés par les membres du Sous Cluster/ groupe de travail* : Durant le mois de juin, l'EAE de l'organisation « A » a démarré ses activités qui ont bénéficié à 200 enfants. L'organisation « A » rapporte 200 enfants en tant que bénéficiaires. Au mois de juillet, les mêmes 200 enfants ont bénéficié des activités de l'EAE ainsi que 50 nouveaux enfants. L'organisation "A" rapporte 250 enfants (200+50). En août, 195 enfants ont bénéficié des activités EAE durant le mois. Ces 195 enfants étaient déjà comptés comme bénéficiaires le mois dernier. L'organisation "A" rapporte 250, qui est le chiffre cumulatif des bénéficiaires.

Jun	Juillet	Août
200	250	250

- *Lorsque des nouveaux chiffres mensuels sont rapportés par les membres du Sous Cluster/groupe de travail* : Durant le mois de juin, l'EAE de l'organisation « A » a démarré ses activités qui ont bénéficié à 200 enfants. L'organisation « A » rapporte 200 enfants en tant que bénéficiaires. Au mois de juillet, les mêmes 200 enfants ont bénéficié des activités de l'EAE ainsi que 50 nouveaux enfants. L'organisation "A" rapporte 50 enfants. En août, 195 enfants ont bénéficié des activités EAE durant le mois. Ces 195 enfants étaient déjà comptés comme bénéficiaires le mois dernier. L'organisation "A" rapporte 0.

Jun	Juillet	Août
200	50	0

- *Méthode de calcul* : Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice "Qui fait Quoi Où – 3W", les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le gestionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail.
- *Fréquence de collecte* : Mensuelle
- *Note* : un seuil pour le comptage des bénéficiaires peut être défini dans le pays entre les membres du groupe de coordination qui exécutent des activités des EAE, par exemple: seulement ces enfants sont comptés comme bénéficiaires qui participent à au moins X sessions du nombre total de sessions dans un mois²⁶.
- *Qui fait Quoi* : Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données.

²⁶ Exemple de l'expérience du bureau UNICEF au Nigeria – pour plus d'information veuillez contacter le Domaine de Responsabilité de la Protection de l'Enfant

Identification d'enfants associés aux forces et groupes armés (EAFGA)	# d'enfants identifiés comme associés aux forces et groupes armés (EAFGA)
<p><i>Description de l'activité :</i> L'identification est le processus visant à établir quels enfants ont été associés à des forces et/ou groupes armés et où ils peuvent être trouvés. Cette activité signifie l'identification individuelle d'EAFGA – l'enfant doit être en face de la personne qui l'identifie – et leur enregistrement sur une fiche inter-agence. Garçons et filles sont utilisés de multiples manières, directement comme combattants, ou en soutien actif comme espions, porteurs, informateurs, ou comme esclaves sexuels. L'association peut être forcée ou "volontaire" (la compréhension des problèmes liés aux EAFGA inclut la compréhension des facteurs incitatifs et dissuasifs des enfants et de leurs familles à rejoindre les forces et/ou groupes armés).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unité :</i> Enfants associés aux forces et groupes armés (EAFGA) • <i>Désagrégation :</i> par sexe (filles/garçons) et par géographie (au minimum Admin 2: District ou département) • <i>Mécanismes de collecte de données :</i> Les données peuvent être collectées avec le système de gestion d'information en protection de l'enfance inter-agence (CPIMS/CPIMS+/PRIMERO) si fonctionnel dans le pays et rapportées sous ORS²⁷ (si fonctionnel dans le pays). Si le CPIMS n'est pas (encore) fonctionnel dans le pays, les données peuvent être collectées via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W • <i>Méthode de calcul :</i> Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice "Qui fait Quoi Où – 3W", les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le questionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail. • <i>Fréquence de collecte :</i> Mensuelle • <i>Qui fait Quoi :</i> Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données.
Soutien à la réintégration communautaire d'enfants libérés des forces et groupes armés (ou suspectés d'avoir été associés)	# d'enfants libérés des forces et groupes armés (ou suspectés d'avoir été associés) qui bénéficient de soutien à la réintégration communautaire
<p><i>Description de l'activité :</i> Cette activité implique que l'enfant ait été libéré de la force ou du groupe armé (qu'il ait été libéré par la force ou le groupe armé avec ou sans négociation d'un acteur de protection ou qu'il se soit échappé par ses propres moyens). Après sa libération de la force ou du groupe armé, l'enfant bénéficiera d'un soutien à la réintégration qui inclut le soutien psychosocial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unité :</i> Enfants associés aux forces et groupes armés (EAFGA) • <i>Désagrégation :</i> par sexe (filles/garçons) et par géographie (au minimum Admin 2: District ou département) • <i>Mécanismes de collecte de données :</i> Les données peuvent être collectées avec le système de gestion d'information en protection de l'enfance inter-agence (CPIMS/CPIMS+/PRIMERO) si fonctionnel dans le pays et rapportées sous ORS²⁸ (si fonctionnel dans le pays). Si le CPIMS n'est pas (encore) fonctionnel dans le pays, les données peuvent être collectées via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W • <i>Méthode de calcul :</i> Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice "Qui fait Quoi Où – 3W", les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le questionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail. • <i>Fréquence de collecte :</i> Mensuelle • <i>Qui fait Quoi :</i> Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données

27 Système de rapportage en ligne (ORS) pour le Sahel, <http://ors.ocharowca.info>

28 Système de rapportage en ligne (ORS) pour le Sahel, <http://ors.ocharowca.info>

Sensibilisation	# de personnes qui bénéficient de sessions de sensibilisation
<p><i>Description de l'activité</i> : La sensibilisation consiste à partager des messages à un groupe de population ciblé (adolescents, filles, enfants, communautés, etc.) à travers les médias ou des mécanismes communautaires afin de prévenir et/ou informer sur des problèmes de protection de l'enfant généraux ou spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Messages radios ciblés (ex: afin de prévenir la séparation familiale, sensibilisation sur les impacts psychosociaux de la crise sur les enfants) • Organisation de rencontres communautaires via des chefs communautaires tels que des chefs de quartiers ou chefs religieux pour fournir des messages préparés • Les clubs d'enfants ou espaces amis des enfants • Via des posters, flyers, etc. thématiques <p>Cette activité inclut l'éducation aux risques des mines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unité</i> : Personnes (enfants et adultes) • <i>Désagrégation</i> : par sexe (filles/garçons/hommes/femmes) et par géographie (au minimum Admin 2: District ou département) • <i>Mécanismes de collecte de données</i> : Les données peuvent être collectés via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W). • <i>Calcul method</i> : Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice «Qui fait Quoi Où – 3W», les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le gestionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail. • <i>Fréquence de collecte</i> : Mensuelle • <i>Qui fait Quoi</i> : Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données
<p>Etablissement/Renforcement de mécanismes communautaires de protection de l'enfance (MCPE)</p>	<p># de mécanismes communautaires de protection de l'enfance (MCPE) établis/renforcés</p>
<p><i>Description de l'activité</i> : Un mécanisme communautaire de protection de l'enfance (MCPE) désigne un réseau ou un groupe d'individus travaillant à l'échelle communautaire et de façon coordonnée dans le but d'assurer la protection des enfants. Ces mécanismes peuvent être créés et soutenus de façon interne (sous l'influence mixte de représentants traditionnels locaux et d'influences extérieures) ou externe. Il existe un accord croissant au niveau international sur le fait que les mécanismes communautaires comme les comités de protection de l'enfance, quand ils sont soutenus de l'extérieur, s'avèrent souvent inefficaces et inappropriés. Les MCPE efficaces incluent les structures locales et utilisent des processus traditionnels ou informels afin de promouvoir ou de soutenir le bien-être des enfants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unité</i> : Mécanismes communautaires de protection de l'enfance (MCPE) • <i>Désagrégation</i> : Par géographie (au minimum Admin 2: District ou département) • <i>Mécanismes de collecte de données</i> : Les données peuvent être collectés via un système de suivi des activités tel que ORS ou une matrice Excel « Qui fait Quoi Où – 3W). • <i>Méthode de calcul</i> : Cet indicateur est calculé cumulativement. Si rapportées sous ORS, seules les données du mois – nouveaux bénéficiaires du mois rapporté – doivent être rapportées et ORS calculera automatiquement le chiffre cumulatif. Si rapportées sur une matrice «Qui fait Quoi Où – 3W», les chiffres cumulatifs peuvent être fournis mensuellement par les membres du groupe de coordination (les membres feront la somme des chiffres du mois précédent avec les chiffres du mois en cours – cas habituel) ou seuls les chiffres mensuels seront rapportés (le gestionnaire d'informations devra ainsi faire le calcul du chiffre cumulatif). Une de ces deux méthodes peut être utilisée dans le pays à condition que la méthode soit expliquée et que la même méthode soit utilisée par tous les membres du sous Cluster/groupe de travail. • <i>Fréquence de collecte</i> : Mensuelle • <i>Qui fait Quoi</i> : Les membres du groupe de coordination rapportent les données et le gestionnaire d'informations du groupe de coordination compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un gestionnaire d'informations, le coordinateur du sous cluster/groupe de travail compile, vérifie et analyse les données. En l'absence d'un coordinateur, le spécialiste de protection de l'enfance en urgence ou le chef de section UNICEF compile, vérifie et analyse les données

Ce Manuel est composé de 4 sections, chacune divisée en chapitres :

- **La Section 1** explique l'environnement opérationnel dans lequel la coordination humanitaire internationale a lieu. Elle présente brièvement le contexte, et les éléments clés du système des Nations Unies pour la coordination humanitaire, ainsi que les mandats et responsabilités des organisations pertinentes. Cette section présente aussi une vue d'ensemble des standards internationaux centraux aux réponses d'urgence en termes de protection de l'enfant.
- **La Section 2** revient sur la fonction essentielle de la coordination des clusters : établir une plateforme pour la fourniture de l'aide. Elle présente les critères d'activation des clusters et s'intéresse aux bases nécessaires pour mettre en place une structure de coordination de la protection de l'enfant, dont la construction d'un groupe de coordination aux niveaux national et local, la gestion d'un groupe, les systèmes de gestion de l'information, la définition des rôles des membres d'un groupe de coordination, ainsi que les phases de transition et de désactivation d'un cluster.
- **La Section 3** se concentre sur les 5 fonctions essentielles de la coordination d'un cluster : communication d'une prise de décision stratégique ; élaboration d'une stratégie d'intervention en termes de protection de l'enfant ; construction et renforcement des capacités nationales pour la préparation ; surveillance et évaluation ; plaidoyer. Cette section met aussi en avant les compétences clés de la coordination de la protection de l'enfant, et fournit des indices sur comment interagir avec les membres, organiser des réunions, former un consensus et comment résoudre des conflits.
- **La Section 4** donne des conseils pour s'assurer que les standards de qualité de la programmation de la protection de l'enfant sont défendus et respectés.