Suivi de la performance de la coordination du Cluster

Note d’orientation

Le Groupe des coordonnateurs de Clusters mondiaux, janvier 2014

*(Mise à jour en janvier 2016)*

Glossaire

AAP Redevabilité envers les populations affectées (Accountability to Affected Populations)

CCPM Suivi de la performance de la coordination de Cluster (Cluster Coordination Performance Monitoring

HC Coordonnateur l'action humanitaire (Humanitarian Coordinator)

HCT Équipe de pays pour l'action humanitaire (humanitarian country team)

ICC Coordination inter-Cluster (Inter-Cluster Coordination)

ICCG Groupe de coordination inter-Cluster (Inter-Cluster Coordination Group)

RC Coordinateur résident (Resident Coordinator)

Contenu

[Introduction 3](#_Toc443373091)

[Contexte 3](#_Toc443373092)

[Qu'est-ce que la surveillance de la performance de la coordination de Cluster ? 3](#_Toc443373093)

[Pourquoi suivre la performance de la coordination ? 6](#_Toc443373094)

[Quand un CCPM devrait-il être mis en place ? 6](#_Toc443373095)

[Qui devrait participer au CCPM et comment est-il coordonné ? 6](#_Toc443373096)

[À quel niveau le CCPM devrait-il être mis en œuvre ? 7](#_Toc443373097)

[Qu'est-ce que le CCPM implique ? 7](#_Toc443373098)

[Le CCPM n'est pas... 9](#_Toc443373099)

[Comment mettre en œuvre un CCPM ? 10](#_Toc443373100)

[Étape I : Planification du CCPM 10](#_Toc443373101)

[Résultat I : Décider le cadre de la mise en œuvre du CCPM 10](#_Toc443373102)

[Étape II : l'Enquête du CCPM 10](#_Toc443373103)

[Résultat II : Le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination 14](#_Toc443373104)

[Étape III : Analyse du Cluster et planification de l'intervention 15](#_Toc443373105)

[Résultat III : Le Rapport final sur la performance de la coordination et le Plan d'intervention 17](#_Toc443373106)

[Étape IV : Suivi et surveillance de la mise en œuvre du Plan d'intervention 17](#_Toc443373107)

[Résultats IV : Rapports trimestriels à l’Équipe de pays pour l'action humanitaire 18](#_Toc443373108)

[Annexe I : Comment les questionnaires seront-ils analysés ? 19](#_Toc443373109)

[Annexe II : Rapport final sur la performance de la coordination (modèle) 22](#_Toc443373110)

***\*Remarques sur les mises à jour éditoriales :*** *La langue des fonctions de base a été alignée sur le « Module de référence pour la coordination au niveau du pays » révisé en 2015 ; la méthode de calcul des scores reste la même, mais la langue a été mise à jour pour supprimer toute ambiguïté.*

# Introduction

## Contexte

#### L’agenda transformatif

Dans le l’agenda transformatif (2012), les responsables du Comité permanent interorganisations (IASC, Inter-Agency Standing Committee liaison) ont convenu que « il est nécessaire de reformuler et de revenir à l'objectif initial des Clusters, en les recentrant sur l'analyse des lacunes stratégiques et opérationnelles, de la planification, de l'évaluation et des résultats ». Au niveau des pays, l'accent devrait être mis sur le renforcement de l'intervention par le biais de la coordination, des partenariats et de la redevabilité envers les populations affectées.

#### Le Sous-groupe de travail de l'IASC sur l'approche Cluster

Le l’agenda transformatif a demandé au Sous-groupe de travail de l'IASC sur l'approche Cluster d'examiner l'orientation des Clusters et d'envisager des moyens pour suivre la performance de la coordination du Cluster au niveau des pays.[[1]](#footnote-1)

Le processus de Suivi de la performance de la coordination de Cluster (CCPM, Cluster Coordination Performance Monitoring) et le format du rapport final ont été approuvés par le Groupe de travail de l'IASC en août 2012.

## Qu'est-ce que la surveillance de la performance de la coordination de Cluster ?

La surveillance de la performance de la coordination du Cluster (CCPM) a lieu quand un Cluster évalue son efficacité de coordination par rapport aux

1. six fonctions de base des Clusters qui sont définies dans le « Module de référence pour la coordination du cluster au niveau des pays »[[2]](#footnote-2) et
2. Redevabilité envers les populations affectées.

Le CCPM est un processus mené par le pays, qui est soutenu par les Clusters mondiaux et l'OCHA.

|  |
| --- |
| Les six fonctions de base d’un Cluster, et la redevabilité envers les populations affectées1. pour **le soutien à la prestation de services**
	1. La fourniture d'une plate-forme qui assure que la prestation de services est guidée par le Plan d'intervention humanitaire et les priorités stratégiques
	2. Élaboration de mécanismes visant à éliminer la répétition de la prestation de services.
2. Eclairer les **décisions stratégiques du Coordonnateur de l'action humanitaire (HC, Humanitarian Coordinator) et de l’Équipe de pays pour l'action humanitaire (HCT, humanitarian country team)** par
	1. La préparation des évaluations des besoins et de l'analyse des lacunes (à travers et dans les Clusters, en utilisant des outils de gestion de l'information selon les besoins) pour informer l'établissement des priorités
	2. l'identification et la recherche de solutions pour les (nouvelles) lacunes, les obstacles, les doublons et les questions transversales
	3. La formulation des priorités en se basant sur l'analyse.
3. Pour planifier **et mettre en œuvre les stratégies Cluster par :**
	1. L'élaboration des plans sectoriels, des objectifs et des indicateurs qui soutiennent directement la réalisation des objectifs stratégiques de la réponse globale.
	2. L'application et le respect des normes et des lignes directrices communes.
	3. La clarification des exigences de financement, l'aide pour établir les priorités, et l'acceptation des contributions du Cluster aux propositions de financement humanitaire global du HC.
4. Pour **suivre et évaluer la performance** par :
	1. La surveillance et les rapports sur les activités et les besoins.
	2. La mesure des progrès par rapport à la stratégie du Cluster et aux résultats convenus.
	3. La recommandation de mesures correctives si nécessaire.
5. Pour **renforcer les capacités nationales en matière de préparation et de planification d'urgence**
6. **Pour soutenir un plaidoyer fort par :**
	1. L'identification des préoccupations et l'apport des informations et des messages clés aux communications et actions du HC/HCT.
	2. Les activités de plaidoyer au nom du Cluster, des membres du Cluster et

des personnes affectées.1. **Redevabilité envers les populations affectées (AAP)**[[3]](#footnote-3)
	* Appliquer les mécanismes pour consulter et impliquer les personnes affectées dans le processus décisionnel.
	* Appliquer les mécanismes convenus pour recevoir, enquêter et agir en cas de plainte concernant l'aide reçue.
 |

## Pourquoi suivre la performance de la coordination ?

La surveillance de la performance de la coordination dans les crises subites et les crises prolongées peut aider les Clusters à coordonner et remplir les fonctions de base des Clusters de manière plus efficace et plus effective.

## Quand un CCPM devrait-il être mis en place ?

Si les Clusters sont activés, un exercice de CCPM devrait idéalement avoir lieu trois à six mois après le début d'une situation d'urgence et une fois par an par la suite.

Dans les crises prolongées, un exercice de CCPM devrait avoir lieu chaque année, mais les Clusters décideraient du moment de le faire dans ce cas-là.

Si plusieurs fonctions de base sont confirmées comme étant faibles et nécessitent par conséquent une surveillance et un suivi fréquents, un processus de CCPM devrait avoir lieu plus souvent.

L'expérience montre que les Clusters trouvent qu'il est difficile de mettre en œuvre le CCPM quand leur structure est en train de changer ou qu'ils doivent gérer d'autres engagements en même temps (le Processus de planification stratégique ou les visites des donateurs par exemple).

## Qui devrait participer au CCPM et comment est-il coordonné ?

Idéalement, tous les Cluster dans un pays donné doivent réaliser simultanément un exercice de CCPM. Si la HCT ne parvient pas à un accord sur la participation de tous les Clusters, chaque Cluster (ou des petits groupes de Clusters) peut mettre en œuvre le CCPM lui-même, avec le soutien de leur Cluster global. [[4]](#footnote-4)

En ce qui concerne la participation, les coordonnateurs de Cluster doivent veiller à la plus large participation possible des partenaires du Cluster, y compris les agences des Nations Unies, les ONG nationales et internationales, les autorités nationales et les points focaux sur les questions transversales.[[5]](#footnote-5) Aux fins du CCPM, les Zones de responsabilité dans le cadre de la Protection du Cluster (les violences sexuelles, la protection des enfants, la lutte antimines et l'hébergement, les terres et la propriété) et tous les mécanismes de coordination qui ont un mandat pour remplir les fonctions de base des Clusters, doivent être traités comme des Clusters individuels et permettre de mener un processus de CCPM indépendamment.

L'assistance technique est assurée par les Clusters mondiaux. La facilitation externe et le soutien administratif peuvent être demandés auprès des Clusters mondiaux et l'OCHA.

Là où les gouvernements nationaux dirigent ou co-dirigent un Cluster, il convient de confirmer qu'ils ont été consultés, qu'ils soutiennent le déploiement, et qu'ils sont pleinement sensibilisés à l'outil de CCPM et à ses fins.

## À quel niveau le CCPM devrait-il être mis en œuvre ?

Il est obligatoire de réaliser un CCPM annuellement au niveau national, mais il incombera aux Clusters de pays de décider s'ils veulent également mettre en place un exercice de CCPM au niveau sous-national.

L'expérience suggère qu'il n'est pas raisonnable de mettre en œuvre cet exercice assez complexe au niveau sous-national, sauf si le Cluster sous-national exécute tous les mécanismes de coordination de base.

## Qu'est-ce que le CCPM implique ?

Un processus complet de CCPM se déroule généralement pendant un mois et comprend les étapes suivantes :

1. Planiﬁcation
	* La HCT se réunit pour discuter de la mise en œuvre du processus. Il décide du calendrier et des Clusters qui seront impliqués.
	* Le Groupe de coordination inter-Cluster se réunit pour discuter du processus de CCPM et de ses objectifs, et s'accorde sur le niveau où le CCPM sera mis en œuvre.
	* Chaque Cluster discutera les objectifs et clarifiera le processus.
2. Enquête de CCPM
	* Le coordonnateur de Cluster remplit un Rapport descriptif de Cluster en ligne.
	* Le coordonnateur de Cluster et les partenaires du Cluster remplissent chacun des questionnaires en ligne distincts. (Répondre aux questionnaires prend environ 20-30 minutes).
	* Les Clusters mondiaux ou les sièges de l'OCHA compilent et analysent les résultats de l'enquête (une tâche qui nécessite 1-2 jours), et produisent un Rapport descriptif de Cluster et un Rapport préliminaire sur la performance de coordination.
3. Analyse du Cluster et planification de l'intervention
	* Au cours d'une réunion longue d'une demi-journée ou d'une journée entière, le Cluster discute et finalise le Rapport descriptif de Cluster et le Rapport sur la performance de la coordination, ajoute des facteurs atténuants et des explications, et développe un Plan d’action.
	* Les rapports définitifs devront être téléchargés/partagés avec l'Agence chef de file des Clusters pour l'archivage.
4. Suivi et surveillance
	* Le Groupe de coordination inter-Cluster examine les rapports finaux de performance de la coordination et les Plans d'action et met en évidence les faiblesses communes à l'ensemble des Clusters qui doivent être corrigées de manière systématique.
	* Les Rapports sur la performance de la coordination et les Plans d'action sont présentés aux HCT et aux Clusters mondiaux, qui identifient les besoins de soutien.
	* Chaque Cluster surveille la mise en œuvre de son Plan d'action à intervalles réguliers.
	* Chaque trimestre, les Clusters rendent compte de leurs progrès au HCT.

CCPM

**PROCESSUS de SPCC**

## Le CCPM n'est pas...

* ... un processus visant à évaluer les individus.
* ... comme la surveillance de la réponse humanitaire, qui enregistre l'aide délivrée à une population affectée et mesure les résultats obtenus en matière d'objectifs du plan stratégique d'intervention. Le CCPM évalue les fonctions de coordination du Cluster, dans son ensemble.
* ... il en est de même pour l'examen de l'architecture de coordination d'un Cluster. Le RC/HC initie les examens du Cluster chaque année afin de déterminer si les Clusters « répondent à leurs objectifs » - peu importe qu'ils doivent être laissés inchangés, renforcés, rationalisés, fusionnés ou désactivés. Bien que les examens de Cluster puissent tenir compte des rapports de CCPM, leurs évaluations reposent essentiellement sur une analyse de l'évolution des besoins, de la capacité de coordination nationale et du contexte humanitaire. En revanche, le CCPM est une auto-évaluation de la performance du Cluster par rapport aux six fonctions de base des Clusters et à la redevabilité envers les populations affectées. Son but est d'aider les Clusters à coordonner et à remplir leurs fonctions de base des Clusters de manière plus efficace et plus effective.

# Comment mettre en œuvre un CCPM ?

## Étape I : Planification du CCPM

Au début, une proposition devrait être présentée au HCT. Le HCT fixera un calendrier pour la mise en œuvre du CCPM et déterminera les Clusters qui participeront. (Idéalement, tous les Clusters y prennent part, mais le CCPM peut être mené par des Clusters uniques ou des petits groupes de Clusters.)

Par la suite, le Groupe de coordination inter-Cluster discutera de la manière dont le CCPM sera réalisé et à quel niveau le CCPM sera entrepris.

Ensuite, chaque Cluster se réunira pour :

* Présenter le CCPM : l'objectif, la méthodologie, le processus et le suivi.
* Clarifier les questions : sur le processus, les résultats et la langue du questionnaire, y compris sur les fonctions essentielles
* Discuter et clarifier les objectifs et un calendrier pour :
	+ L'Enquête : les dates de début et de fin (normalement environ 2 semaines).
	+ Le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination et la Description du Cluster.
	+ Une réunion de Cluster pour : (i) analyser et contextualiser les conclusions du Rapport préliminaire sur la performance de la coordination ; et (ii) finaliser le Rapport sur la performance de la coordination et développer un Plan d'intervention.
	+ Surveillance de la mise en œuvre du Plan d'intervention

### Résultat I : Décider le cadre de la mise en œuvre du CCPM

Les décisions les plus importantes prises lors des réunions de planification sont : quand suspendre un processus de CCPM ; quels Clusters participeront ; et à quels niveaux ils participeront.

## Étape II : l'Enquête du CCPM

L'enquête se compose de trois questionnaires en ligne distincts :

1. Une description générale de la structure du Cluster, remplie par le coordonnateur de Cluster.
2. Un questionnaire sur la performance du Cluster, rempli par le coordonnateur de Cluster et le co-animateur.
3. Un questionnaire sur la performance du Cluster, rempli par les partenaires du Cluster.

Les deuxième et troisième questionnaires se concentrent sur les critères qui indiquent à quel point le coordonnateur et les partenaires estiment que le Cluster réalise bien ses fonctions de base.

Les Clusters mondiaux apportent un soutien technique aux Clusters nationaux : ils créent des liens vers les questionnaires, gèrent les données qu'ils génèrent, compilent les réponses pour le rapport préliminaires sur la performance de la coordination, suppriment les commentaires comme requis, et partagent le rapport avec les Clusters nationaux.

Les données sont gérées au niveau mondial parce que cela coûte moins cher que d'installer le logiciel/base de données dans chaque pays. Afin de préserver la propriété de l'exercice du Cluster national, le personnel technique compile et analyse les données. L'accès est restreint par mot de passe, et seuls les coordonnateurs de Cluster dans le pays ont accès aux résultats de leur Cluster tant que le rapport sur la performance de la coordination n'est pas terminé.

#### Structure et portée des questionnaires

Les questionnaires demandent aux partenaires et aux coordonnateurs de Cluster d'évaluer à quel point le Cluster remplit bien ses fonctions de base. La plupart des questions demandent des réponses qualitatives.

Pour assurer une participation maximale, il est recommandé que les coordonnateurs de Cluster envoient des rappels aux partenaires du Cluster au milieu de la période fixée pour remplir les questionnaires. Si le taux de réponse est faible, le coordonnateur de Cluster et le Cluster mondial, ou l'OCHA, peuvent décider de prolonger le délai de soumission des questionnaires.

Exemples de questions : Planification et développement de stratégie

|  |
| --- |
| **Planification et développement de stratégie***Question : Votre organisation a-t-elle aidé à élaborer un plan stratégique de Cluster ?*Réponses* Le Cluster n'a pas élaboré son plan stratégique
* Un plan a été élaboré, mais mon organisation n'a pas été invitée à participer à ce processus
* Mon organisation a été invitée à contribuer à l'élaboration du plan, mais elle n'y a pas contribué
* Mon organisation a aidé à élaborer le plan, mais sa contribution n'a pas été prise en compte de manière adéquate
* Mon organisation a aidé à élaborer le plan et sa contribution a été prise en compte de manière assez adéquate
* Mon organisation a aidé à élaborer le plan et sa contribution a été prise en compte de manière adéquate
* Je ne sais pas
* Sans objet (par exemple, parce que mon organisation a le statut d'observateur ou qu'elle ne participe pas à cette activité du Cluster.)
 |

|  |
| --- |
| *Question : Le Plan stratégique du Cluster a-t-il orienté la réponse de votre organisation dans les 6 derniers mois ?*Réponses* Un plan stratégique existe mais il n'a pas été partagé avec mon organisation
* Le plan stratégique a été partagé mais mon organisation ne l'a pas utilisé
* Le plan stratégique a été partagé et mon organisation l'a parfois utilisé.
* Le plan stratégique a été partagé et mon organisation l'a souvent utilisé
* Le plan stratégique a été partagé et mon organisation l'a toujours utilisé.
* Je ne sais pas
 |

#### Analyse et système de notation

Les réponses sont notées en cinq catégories :

|  |  |
| --- | --- |
| Réponses  | Points |
| Cela aurait dû être fait mais n'a pas été fait | 0 |
| L'action ou l'activité a été lancée mais elle ne fonctionne pas | 1 |
| L'action ou l'activité a été lancée mais elle a été réalisée partiellement et/ou accomplie d'une manière partiellement efficace. Elle fonctionne mais a besoin d'améliorations majeures | 2 |
| L'action ou l'activité a été accomplie d'une manière généralement efficace et complète. Elle fonctionne mais a besoin d'améliorations mineures | 3 |
| L'action ou l'activité a été complètement accomplie d'une manière totalement efficace. Elle fonctionne bien. | 4 |
| Je ne sais pas | 0 |
| Non applicable | - |

Les questionnaires seront analysés au niveau national et sous-national séparément. Les scores sont classés en quatre statuts de performance : « Bon », « Satisfaisant », « Non satisfaisant » et « Médiocre ».

|  |  |
| --- | --- |
| Score | Statut de performance |
| > 0,75 | Vert = Fort |
| 0,51 - 0,75 | Jaune = Satisfaisant (besoin d'améliorations mineures) |
| 0,26 - 0,50 | Orange = Non satisfaisant (besoin d'améliorations majeures) |
| ≤ 0,25 | Rouge = Médiocre |

Pour plus d'informations sur l'analyse et le système de notation, veuillez voir l'Annexe I : Note explicative sur le questionnaire et l'analyse.

#### Alternative aux questionnaires en ligne

Il n'est pas obligatoire d'utiliser les questionnaires en ligne. Les Clusters peuvent utiliser une version imprimée sur papier ou un système en ligne alternatif. Indépendamment de la façon dont les données sont collectées, les rapports doivent évaluer les performances de la coordination de chacune des fonctions de base de la coordination de Cluster. L'évaluation devrait toujours appliquer le système de notation de la performance convenu, et fixer les mesures de suivi que les Clusters ont identifiées en consultation avec tous les partenaires.

Il est important de noter que l'enquête prend plus de temps si des documents imprimés sont utilisés, parce que les données devront être saisies et analysées manuellement.

### Résultat II : Le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination

Une fois que les questionnaires en ligne sont remplis, ils sont analysés automatiquement et deux rapports sont générés : (i) le Rapport descriptif du Cluster ; et (ii) le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination.[[6]](#footnote-6)

#### Le Rapport descriptif du Cluster

Le Rapport descriptif du Cluster, rempli par le coordonnateur du Cluster, fournit les informations (avec des liens Web) sur la structure et les processus du Cluster (comme les groupes de travail techniques et la disponibilité des résultats clés). Il fournit le contexte de l'exercice de surveillance de la performance.

#### Le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination

Le Rapport préliminairesur la performance de la coordination combine les résultats du questionnaire rempli par le coordonnateur du Cluster/le co-animateur et du questionnaire rempli par les partenaires du Cluster. Son évaluation détaillée de la coordination de Cluster, axée sur les six fonctions de base des Clusters et la redevabilité envers les personnes affectées, permet au Cluster d'identifier les domaines de forte efficacité ainsi que les domaines qui ont besoin d'être soutenus et améliorés.

Extrait d'un rapport préliminaire sur la performance :



Préalablement à la réunion de suivi, le coordonnateur du Cluster doit partager à la fois le Rapport descriptif du Cluster et le Rapport préliminaire sur la performance du Cluster avec les partenaires du Cluster. Les partenaires du Cluster doivent disposer d'un délai suffisant pour lire le document.

## Étape III : Analyse du Cluster et planification de l'intervention

Chaque Cluster se réunit pour discuter des conclusions du Rapport préliminaire sur la performance de la coordination et identifie les exemples de bonnes pratiques, les contraintes et les actions qui permettront d'améliorer la coordination du Cluster. La réunion permet également au Cluster de contextualiser le rapport avant de le partager avec les Clusters mondiaux, les agences chefs de file de Cluster, le HC/HCT, l'OCHA et les autorités nationales.

**Objectif.** Pour le Cluster, la réunion constitue une opportunité pour réfléchir, mettre en évidence les domaines d'efficacité élevée ainsi que les domaines qui nécessitent une attention particulière, et identifier où le soutien peut être nécessaire de la part de l'agence chef de file de Cluster, des partenaires, du HCT ou des Clusters mondiaux. Une analyse et des discussions franches des résultats devraient renforcer la transparence et le partenariat au sein du Cluster.

Les objectifs spécifiques de la réunion sont les suivants : (i) discuter et, si nécessaire, modifier le Rapport descriptif du Cluster ; (ii) contextualiser les conclusions du Rapport préliminaire sur la performance de la coordination (zones de commentaires narratifs) ; et (iii) identifier les actions pour l'amélioration. Sur la base de ces discussions, un Rapport descriptif de Cluster final et un Rapport final sur la performance de la coordination seront produits.

**Calendrier** Pour maintenir le rythme, il est recommandé que la réunion d'analyse et de planification de l'intervention ait lieu dans les deux semaines suivant la réception du Rapport préliminaire sur la performance de la coordination.

**Participation.** Tous les partenaires du Cluster doivent être invités, y compris les agences des Nations Unies, des ONG nationales et internationales, les autorités nationales et les Points de référence pour les questions transversales. Les partenaires qui n'ont pas rempli le questionnaire, doivent être incités à contribuer en participant activement à la discussion du Cluster.

**Préparation.** Même si le Rapport descriptif du Cluster et le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination sont distribués à l'avance (voir ci-dessus), le coordonnateur du Cluster doit apporter des exemplaires des deux rapports lors de la discussion du Cluster. Il doit y avoir un exemplaire pour chaque participant ou, au minimum, un pour chaque groupe de fonction de base/de travail. Les participants doivent être vivement invités à lire le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination avant la réunion, et arriver prêts à discuter des mesures qui amélioreront la coordination, y compris en ce qui concerne les actions qu'ils soutiendront.

#### Programme proposé annoté pour la réunion d'analyse et de planification de l'intervention

|  |  |
| --- | --- |
|  Contenu | Annotations |
| Introduction, résumé du processus de l'enquête et présentation des résultats | Le coordonnateur de Cluster, un membre du Groupe consultatif stratégique du Cluster, ou un facilitateur externe, devrait présenter les conclusions de l'enquête et suggérer comment elles pourraient être contextualisées.  |
| Examiner et discuter les conclusions du Rapport préliminaire sur la performance de la coordination et développer des points d'action par rapport à chaque fonction de base des Clusters et à la redevabilité envers les populations affectées. | Travail par équipe :* Examiner et modifier la description du Cluster.
* Examiner la performance et identifier ce qui a bien fonctionné.
* Expliquer et contextualiser les résultats en identifiant les questions relatives à la performance du Cluster que l'enquête n'a pas abordées.
* Déterminer les actions prioritaires qui permettront d'améliorer la coordination (en se concentrant sur les domaines où la performance est insatisfaisante et médiocre).
* Identifier les besoins en soutien.

-> Chaque groupe doit désigner un conférencier, pour présenter le rapport en séance plénière, et un preneur de notes. |
| Pause café / Déjeuner |  |
| Présenter les conclusions clés et approuver des actions | Présentation en séance plénière :* Proposer des modifications à apporter au Rapport descriptif du Cluster.
* Recommander des mesures de suivi\* Qui permettront d'améliorer la performance dans les domaines des fonctions de base qui sont notés en-dessous de satisfaisant dans le rapport.
* Définir un calendrier pour les actions et assigner la responsabilité concernant le suivi. (Si possible, les responsabilités relatives au suivi devraient être convenues lors de la réunion.)
* Identifier les opportunités, les contraintes et les demandes de soutien.
 |

\* Les actions proposées pour le suivi doivent identifier clairement (au minimum) :

* Les mesures qui seront prises pour améliorer la coordination à l'égard de chaque fonction de base des Clusters et de la redevabilité envers les populations affectées (en accordant une attention particulière aux fonctions qui ont été notées insatisfaisantes ou médiocres).
* Un calendrier pour la mise en œuvre de chaque action.
* Les personnes ou les organisations qui seront chargées du suivi de chaque action.

### Résultat III : Le Rapport final sur la performance de la coordination et le Plan d'intervention

Le Rapport final sur la performance de la coordination intègre les commentaires que le coordonnateur du Cluster et les partenaires ont fait au cours de la réunion du Cluster, et contextualise les résultats de l'enquête afin de mettre en évidence les contraintes (p. ex. financières) qui pourraient avoir affecté les résultats de l'enquête (Annexe II : Modèle : Rapport final sur la performance de la coordination).

Après le Rapport final sur la performance de la coordination a été partagé, le Cluster peut extraire des points d'action pour créer un Plan d'intervention autonome ou inclure les actions de suivi identifiées dans son plan de travail de Cluster. Un plan d'intervention aidera le Cluster à surveiller la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires et à demander un soutien lorsque cela s'avère nécessaire. Le RC/HC et le HCT devront utiliser le Rapport final et les rapports de plan d'intervention pour continuer à examiner régulièrement la performance des Clusters.

Le rapport final devra être téléchargé et/ou partagé avec les Clusters mondiaux à des fins d'archivage et pour faciliter la récupération des documents lors du transfert d'un coordonnateur à un autre.

## Étape IV : Suivi et surveillance de la mise en œuvre du Plan d'intervention

#### Discussion inter-Cluster : Rapport final sur la performance de la coordination et Plan d'intervention

Le Groupe de coordination inter-Cluster ou le Groupe consultatif stratégique du Cluster devra examiner les Rapports finaux sur la performance de la coordination et les Plans d'intervention pour analyser l'action de suivi proposée et identifier les faiblesses communes à l'ensemble des Clusters qui doivent être corrigées de façon systémique.

#### HCT : Présentation du Rapport final sur la performance de la coordination et du Plan d'intervention

Une fois que les Rapports finaux sur la performance de la coordination et les Plans d'intervention ont été discutés lors de la réunion inter-Cluster, ils devront être présentés au HC/RC/HCT et aux Clusters mondiaux, qui devraient identifier les formes d'assistance que les Clusters pourraient avoir besoin pour remédier aux faiblesses particulières.

#### Clusters : Surveillance et compte-rendu sur la mise en œuvre du Plan d'intervention

Les coordonnateurs de Cluster surveillent régulièrement la mise en œuvre du Plan d'intervention ; les Clusters font le point des progrès réalisés tous les mois.

Les Clusters soumettent des rapports d'avancement au Groupe de coordination inter-Cluster et à la HCT après trois, six et neuf mois.

Chaque Cluster doit normalement répéter ce processus chaque année. Dans les cas où les fonctions de base ont été enregistrées comme non satisfaisantes et médiocres, une surveillance plus fréquente et un suivi sur les actions visant l'amélioration sont nécessaires.

### Résultats IV : Rapports trimestriels à l’Équipe de pays pour l'action humanitaire

Le rapport d'avancement trimestriel du Cluster pour la HCT est un élément important de la surveillance de la mise en œuvre de son Plan d'intervention. Les Rapports d'avancement aident le Cluster à documenter les progrès et à attirer l'attention sur le soutien dont le Cluster aurait peut-être besoin de la part du HC/RC, de la HCT ou des Clusters mondiaux.

# Annexe I : Comment les questionnaires seront-ils analysés ?

#### Public cible

Deux questionnaires distincts ont été développés pour les coordonnateurs de Cluster et les partenaires du Cluster. Ils posent des questions similaires concernant la performance de leur Cluster.

#### Portée et structure des questionnaires

Les questionnaires demandent aux partenaires et aux coordonnateurs de Cluster d'évaluer la performance par rapport aux six fonctions de base des Clusters et à la redevabilité envers les populations affectées. La plupart des questions sont qualitatives. Les questionnaires seront remplis via des formulaires en ligne anonymes.

Le questionnaire comporte les sections suivantes :

1. Description générale de la structure du Cluster et des partenaires et la description des répondants.
2. Soutien à la prestation de services.
3. Eclairer le processus décisionnel stratégique par le HC/HCT.
4. Planification et mise en œuvre des stratégies du Cluster.
5. Suivi et évaluation de la performance.
6. Renforcement des capacités nationales en matière de préparation et de planification d'urgence.
7. Soutien d'un plaidoyer fort
8. Redevabilité envers les populations affectées.

#### Questions

Les réponses à chaque question seront notées en 5 catégories.

|  |  |
| --- | --- |
|  Description des catégories  | Points |
| Aucune mesure n'a été prise. | 0 |
| Des mesures ont été prises, mais elles n'ont pas été mises en œuvre (avec succès) | 1 |
| Des mesures ont été prises, mais elles nécessitent une amélioration majeure | 2 |
| Des mesures ont été prises, mais elles nécessitent des améliorations mineures | 3 |
| Des mesures ont été prises avec succès | 4 |
| Je ne sais pas | 0 |
| Non applicable | Non compté |

#### Analyse et système de notation

Les questionnaires seront compilés et analysés séparément au niveau national et à chaque niveau sous-national.

#### Système de notation pour les questions

Pour chaque questionnaire, un score pour chaque question sera déterminé :

**Q = P/M**

Où Q est le nombre de points de la réponse à la question, et M est le nombre maximum de points possible pour la question.

Par exemple :

* Si les points de la réponse à la question sont de 2
* Et que le nombre maximum de points M pour la question est de 4

Le score pour cette question est 2/4 = 0,5 ou 50 %

#### Agrégation des questionnaires

Le score médian pour chaque question sera calculé.

#### Système de notation pour les fonctions de base

Le système de notation des fonctions de base n'est pas la médiane des scores pour chaque question, mais il est calculé comme expliqué ci-dessous :

Pour chaque questionnaire, un score pour chaque sous-fonction de base sera déterminé séparément à partir de la somme des points attribués aux questions de la sous-fonction de base :

**S = T/M**

Où S est le score pour la sous-fonction, T est le nombre total de points pour la sous-fonction et M est le nombre maximum de points possible pour la sous-fonction.

Par exemple :

* Il y a 3 questions dans une sous-fonction.
* Les points des réponses à chaque question sont 2, 3 et 1.
* Le nombre total de points T pour la sous-fonction sera : 2+3+1=6
* Le nombre maximum de points M pour la sous-fonction sera de 3\*4=12

Par conséquent, le score pour cette sous-fonction sera 6/12 = 0,5 ou 50 %

#### Agrégation des questionnaires

Le score médian pour chaque sous-fonction sera calculé.

#### Statut de performance

Le score médian sera classé en termes de performance comme suit :

|  |  |
| --- | --- |
|  Score  | Statut de performance |
| > 75 % | Bon |
| 51 - 75 % | Satisfaisant, besoin d'améliorations mineures |
| 26 - 50 % | Non satisfaisant, besoin d'améliorations majeures |
| ≤ 25 % | Médiocre |

#### Résultats

Les réponses seront automatiquement analysées et un rapport (qui sera également généré automatiquement) indiquera le statut de performance du Cluster (tableau ci-dessus) et fournira des commentaires narratifs.

Les résultats et le rapport seront discutés lors d'une réunion du Cluster. Les partenaires du Cluster identifieront les bonnes pratiques, les contraintes sur les performances, et suivront les actions visant à améliorer la performance. Ces résultats seront partagés, selon le cas, avec les agences chefs de file de Cluster, les autorités nationales, le coordonnateur de l'action humanitaire et les Clusters mondiaux.

Répéter l'enquête permettra de surveiller la performance des Clusters au fil du temps.

Les Clusters mondiaux utiliseront les résultats pour identifier les pays et les fonctions qui ont besoin d'un soutien supplémentaire.

# Annexe II : Rapport final sur la performance de la coordination (modèle)

|  |
| --- |
| **Rapport final sur la performance de la coordination et Plan d'intervention** |
| Cluster :Pays :Niveau :Enquête remplie le :La réunion du CCPM aura lieu le : |
|  |
| **Tableau 1 Taux de réponse parmi les partenaires** |
| **Type de partenaire** | **Nombre de partenaires qui ont répondu** | **Nombre total de partenaires** | **Taux de réponse (%)** |
| ONG internationales |  |  |  |
| ONG nationales |  |  |  |
| Organisations des Nations unies |  |  |  |
| Autorité nationale |  |  |  |
| Donateurs |  |  |  |
| Autres |  |  |  |
| Total |  |  |  |
| Commentaire sur la participation des partenaires/le taux de réponse |  |  |  |
| Autres commentaires |  |  |  |

| Fonctions de base des Clusters | Statut de performance | Contraintes, circonstances inattendues, bonnes pratiques | Action de suivi et exigences de soutien | Date Limite | Responsable du suivi |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Soutien à la prestation de services |
| Fourniture d'une plate-forme qui assure que la prestation de services est guidée par le Plan d'intervention humanitaire et les priorités stratégiques | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 1.2 Élaboration de mécanismes visant à éliminer la répétition de la prestation de services | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 2. Éclairer les décisions stratégiques du Coordinateur humanitaire (HC) et de l'Équipe humanitaire du pays (HCT) |
| 2.1 Préparation des évaluations des besoins et de l'analyse des lacunes (à travers et dans les Clusters, en utilisant des outils de gestion de l'information selon les besoins) pour informer l'établissement des priorités | **Bon** |  |  |  |  |
| 2.2 Identification et recherche de solutions pour les (nouvelles) lacunes, les obstacles, les doublons et les questions transversales | **Bon** |  |  |  |  |
| 2.3 Formulation des priorités en se basant sur l'analyse | **Bon** |  |  |  |  |
| 3. Planification et mise en œuvre des stratégies du Cluster |
| 3.1 Élaboration des plans sectoriels, des objectifs et des indicateurs qui soutiennent directement la réalisation des objectifs stratégiques de la réponse globale | **Bon** |  |  |  |  |
| 3.2 Application et respect des normes et des lignes directrices communes | **Bon** |  |  |  |  |
| 3.3 Clarification des exigences de financement, aide pour établir les priorités, et acceptation des contributions du Cluster aux propositions de financement humanitaire global du HC | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 4. Suivi et évaluation de la performance |
| 4.1 Surveillance et rapports sur les activités et les besoins | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 4.2 Mesure des progrès par rapport à la stratégie du Cluster et aux résultats convenus | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 4.3 Recommandation de mesures correctives si nécessaire | **Médiocre** |  |  |  |  |
| 5. Renforcement des capacités nationales en matière de préparation et de planification d'urgence |
| 5.1 Plans nationaux d'urgence identifiés, mis à jour et partagés | **Non satisfaisant**, abesoin d'améliorations majeures |  |  |  |  |
| 5.2 Rôles et responsabilités des Clusters définis et compris | **Non satisfaisant**, a besoin d'améliorations majeures |  |  |  |  |
| 6. Activités de plaidoyer |
| 6.1 Identification des préoccupations et apport des informations et des messages clés aux messages et action du HC/HCT | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 6.2. Activités de plaidoyer au nom du Cluster, des membres du Cluster et des personnes affectées | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 7. Redevabilité envers les populations affectées |
| 7.1 Mécanismes pour consulter et impliquer les personnes affectées dans le processus décisionnel convenu avec et utilisé par les partenaires | **Bon** |  |  |  |  |
| 7.2 Mécanismes pour recevoir, examiner et agir en cas de plaintes concernant l'aide reçue convenue avec et utilisée par les partenaires | **Satisfaisant**, a besoin d'améliorations mineures |  |  |  |  |
| 7.3 Les questions clés relatives à la protection contre les violences sexuelles et sexistes ont été soulevées et discutées | **Médiocre** |  |  |  |  |

1. http://interagencystandingcommittee.org/node/2803 [↑](#footnote-ref-1)
2. https://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/Clusters [↑](#footnote-ref-2)
3. Le cadre opérationnel de l’AAP : http://interagencystandingcommittee.org/node/2447 [↑](#footnote-ref-3)
4. Lorsque la HCT a adopté un dispositif de direction de Cluster en vertu duquel le Cluster au niveau national n'est pas dirigé par l'agence qui dirige ce Cluster à l'échelle mondiale, le siège de l'agence chef de file au niveau national devrait fournir une assistance technique et de facilitation. Si l'agence ne possède pas l'outil d'enquête de CCPM, le siège de l'OCHA fournira ces services. [↑](#footnote-ref-4)
5. Pour assurer la coordination et la plus large participation possible, les coordonnateurs de Cluster mondial se sont accordés sur la procédure suivante lors de leur réunion du 16 octobre 2013 : Si un Cluster de pays exprime son intérêt pour la mise en œuvre d'un exercice du CCPM, le Cluster mondial concerné devrait : (i)l'encourager à demander à la HCT, et ensuite au Groupe de coordination inter-Cluster, de discuter de la question, en vue d'encourager la participation multi-Cluster ; et (ii) informer l'OCHA, qui demandera au Bureau de l'OCHA dans le pays concerné d'aborder la question au niveau de la HCT et de la coordination inter-Cluster.

Si un Cluster de pays informe le siège de l'OCHA qu'il veut mettre en œuvre le CCPM, l'OCHA : (i) informera les Clusters mondiaux, qui feront suivi des Clusters de pays et soutiendront leur processus décisionnel ; et (ii) communiquera avec le bureau local de l'OCHA, qui peut encourager l'adoption d'une approche multi-Cluster (lors des réunions de la HCT et de coordination inter-Cluster). [↑](#footnote-ref-5)
6. Ces rapports sont actuellement produits en anglais, indépendamment de la langue de l'enquête, bien que les commentaires qualitatifs soient rapportés dans la langue originale. [↑](#footnote-ref-6)