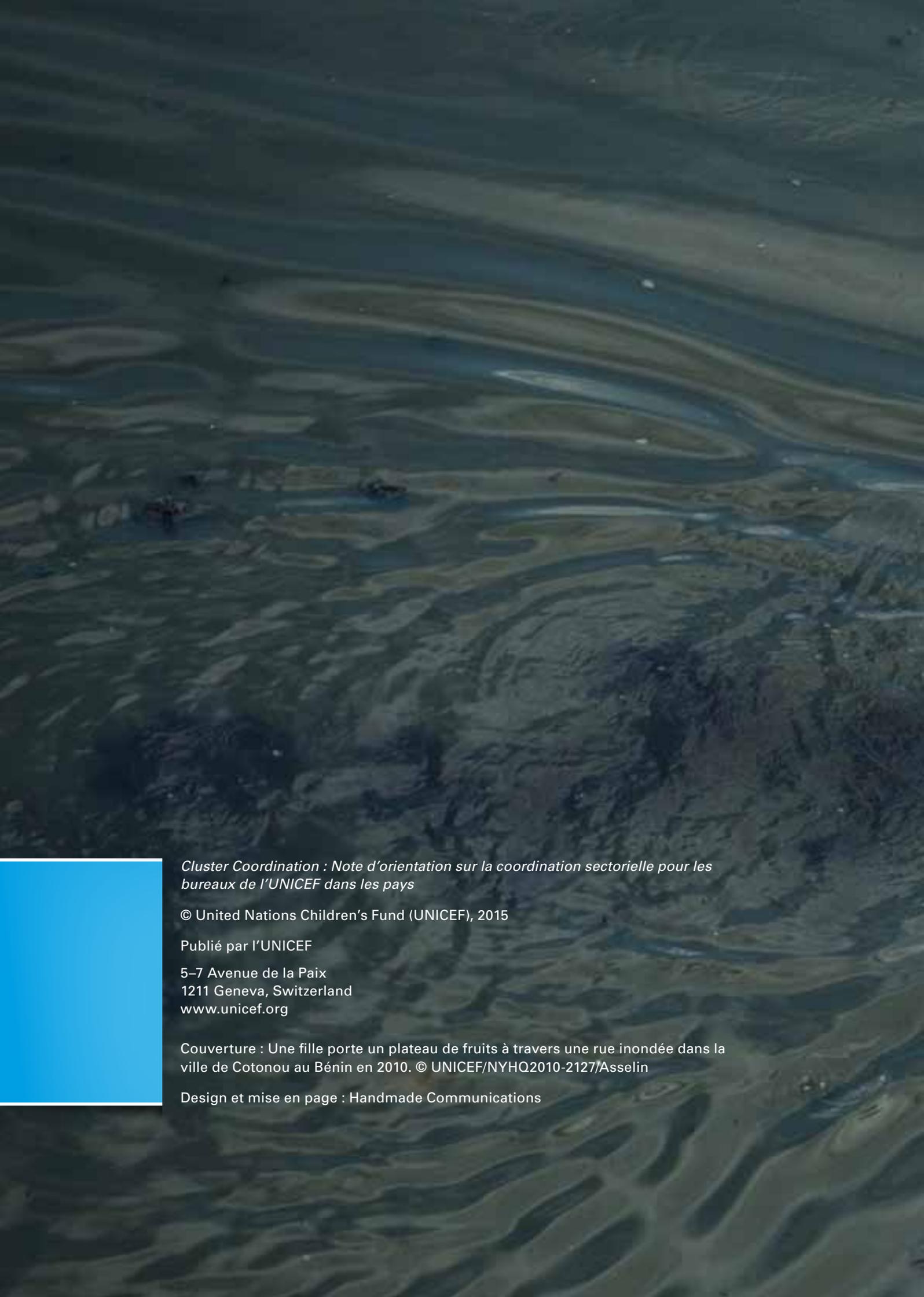


Cluster Coordination : Note d'orientation sur la coordination sectorielle pour les bureaux de UNICEF dans les pays

unissons-nous
pour les enfants

unicef 



Cluster Coordination : Note d'orientation sur la coordination sectorielle pour les bureaux de l'UNICEF dans les pays

© United Nations Children's Fund (UNICEF), 2015

Publié par l'UNICEF

5-7 Avenue de la Paix
1211 Geneva, Switzerland
www.unicef.org

Couverture : Une fille porte un plateau de fruits à travers une rue inondée dans la ville de Cotonou au Bénin en 2010. © UNICEF/NYHQ2010-2127/Asselin

Design et mise en page : Handmade Communications

Cluster Coordination : Note d'orientation sur la coordination sectorielle pour les bureaux de l'UNICEF dans les pays



Haïti, 2010. Une petite fille est allongée dans un panier à linge pendant que sa mère fait le lavage non loin de là. Cette famille a perdu sa maison lors d'un tremblement de terre d'une magnitude de 7.3 qui a ravagé le pays en 2010.

Table des matières



Acronymes	5
Introduction	7
L'approche de responsabilité sectorielle (<i>Cluster approach</i>)	7
<i>Humanitarian Country Team</i> (HCT) – responsabilités et composition	7
Objectif et structure de la note d'orientation	9
Sommaire	11
Double responsabilité	21

Première partie : L'approche de responsabilité sectorielle (Cluster approach) – En quoi consiste-t-elle et quelles sont les responsabilités des Représentant de l'UNICEF de chaque pays 31

1.1	Coordination sectorielle et des secteurs (CCRM – Section 1)	31
1.2	Activation de groupes sectoriels (CCRM – Section 2)	33
1.2.1	Sélection des agences chefs de file sectoriels	33
1.3	Transition et désactivation de groupes sectoriels (CCRM – Section 3)	33
1.4	Fonctions des groupes sectoriels (CCRM – Section 4)	35
1.4.1	Questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection et la redevabilité envers les populations touchées	40
1.4.2	Agence de dernier recours	46
1.5	Coordination intersectorielle (CCRM – Section 5)	48
1.5.1	Coordination intersectorielle	48
1.5.2	Rapports et flux d'informations entre l'HCT et les mécanismes de coordination intersectorielle	49
1.6	Préparation (CCRM – Section 6)	49
1.7	Dispositifs de gestion des groupes sectoriels (CCRM – Section 7)	52
1.8	Engagements minimums des membres des groupes sectoriels (CCRM – Section 8)	53
1.9	Coordination sectorielle au niveau sous-national (CCRM – Section 9)	55
1.10	Partage des fonctions de direction (CCRM – Section 10)	56
1.10.1	Frais de codirection des groupes sectoriels	57
1.10.2	La codirection dans le contexte des domaines de compétence	58
1.10.3	La codirection dans l'éducation	59
1.11	Suivi de la coordination sectorielle (CCRM – Section 11)	59

Deuxième partie : L'approche de responsabilité sectorielle – Les responsabilités des bureaux de l'UNICEF de chaque pays 61

2.1	Mobilisation des ressources humaines des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF	61
2.1.1	Le concept de 'double responsabilité'	67
2.1.2	Le concept de la neutralité des coordonnateurs de groupes sectoriels	68
2.2	Personnel d'encadrement UNICEF des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence	68
2.2.1	Décision sur le personnel d'encadrement des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence	70
2.2.2	Réunions des cadres de groupes sectoriels organisés par l'UNICEF	70
2.2.3	Suivi des activités et des fonctions de groupes sectoriels	71
2.2.4	Présence du Représentant de l'UNICEF aux réunions relatives à la coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence	71
2.2.5	Représentation des groupes sectoriels et des domaines de compétence par le Représentant de l'UNICEF au sein de l'HCT	72
2.2.6	Représentation des groupes sectoriels et des domaines de compétence par le Représentant de l'UNICEF lors des téléconférences des équipes de gestion des urgences de l'UNICEF	73

2.3 Programmes de l'UNICEF au sein des groupes sectoriels	74
2.3.1 Avantages du bon fonctionnement des groupes sectoriels pour l'UNICEF	74
2.3.2 Participation de sections des programmes de l'UNICEF aux groupes sectoriels	74
2.3.3 Participation des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence aux réunions de sections	75
2.3.4 Collaboration entre le personnel des programmes et des groupes sectoriels/domaines de compétence	75
2.4 Soutien opérationnel et administratif des groupes sectoriels par l'UNICEF	76
2.5 Réunions des groupes sectoriels de l'UNICEF	78

Annexe I : Tableau chronologique **79**

Annexe II : Ouvrages de référence **82**

Tableaux

Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques et responsabilités des groupes sectoriels et des secteurs passés brièvement en revue dans le Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national	32
Tableau 2 : Fonctions des groupes sectoriels et des domaines de compétence – Matrice des responsabilités respectives	36
Tableau 3 : Responsables de la préparation à l'intervention d'urgence	50
Tableau 4 : Options de recherche de personnel temporaire/d'intervention rapide pour les groupes sectoriels et domaines de compétence	64
Tableau 5 : Chaînes de communication des coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence utilisées par l'UNICEF – Avantages, désavantages et recommandations	69

Figure

Figure 1 : Inclusion de questions interdisciplinaires ainsi que du rôle central de la protection et de la redevabilité envers les populations touchées dans le Cycle des programmes d'action humanitaire – une approche centrée sur les populations	47
---	----

Acronymes

CAAP	Engagement de redevabilité envers les populations touchées
CCC	Principaux engagements pour les enfants en situation d'urgence
CCPM	Suivi des activités d'exécution de la coordination sectorielle
CCRM	Module de référence sur la coordination sectorielle
CLA	Agence chef de file sectoriel
EMOPS	Bureau des programmes d'urgence
ERP	Préparation à l'intervention d'urgence
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
GBV	Violence sexospécifique
GCCU	Unité de coordination globale des groupes sectoriels
GenCap	Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes
HAP	Plan d'action humanitaire de l'UNICEF
HC	Coordonnateur d'action humanitaire
HCT	<i>Humanitarian Country Team</i>
HPC	Cycle de programmes d'action humanitaire
HPM	Suivi des résultats humanitaires
IASC	Comité permanent interorganisations
LoU	Lettre d'entente
MoRES	Système de suivi des résultats pour l'équité
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la Coordination des affaires humanitaires
ONG	Organisation non gouvernementale
POLR	Agence de dernier recours (<i>Provider of Last Resort</i>)
ProCap	Projet interorganisations de renforcement des capacités en matière de protection
SRP	Plan d'intervention stratégique
TA	Agenda transformatif (<i>Transformative Agenda</i>)
TdR	termes de référence
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
WASH	Eau, installations sanitaires et hygiène
GBV	Violence sexospécifique (<i>gender-based violence</i>)



INTRODUCTION

Introduction

L'approche de responsabilité sectorielle (*Cluster approach*)

L'approche de responsabilité sectorielle a été adoptée pour accroître l'efficacité de l'action humanitaire. Au niveau national, elle permet d'établir un système de direction et de responsabilité des actions humanitaires de la communauté internationale, sous la direction du Coordonnateur d'action humanitaire (HC). Elle permet également de bien faire comprendre le rôle et la responsabilité des diverses agences, et de fournir un cadre de travail propice au partenariat efficace entre les divers acteurs humanitaires de la communauté internationale, les gouvernements des pays d'accueil, les autorités locales, les agences locales de la société civile et les populations touchées.

L'approche de responsabilité sectorielle s'applique en accord avec les gouvernements, dans les situations où les populations sont déplacées dans leur propre pays et sont touchées par les situations d'urgence rapides ou chroniques. La coordination de l'action humanitaire concernant les réfugiés (aussi bien dans les camps qu'en dehors de ceux-ci) reste la responsabilité du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR), et ne fait pas partie de l'approche de responsabilité sectorielle.

Globalement, l'UNICEF est responsable de co-/diriger trois groupes sectoriels : L'Eau, installations sanitaires et hygiène (WASH), la Nutrition et l'Éducation (codirigée avec Save the Children), et deux domaines de compétence : la Protection de l'enfance et la Violence sexospécifique (GBV) (codirigée avec le Fonds des Nations Unies pour la Population – FNUAP), qui font partie du Groupe sectoriel Protection. L'engagement de l'UNICEF pour ce qui est de coordonner l'action humanitaire s'articule autour des Principaux engagements de l'UNICEF pour les Enfants en situation d'urgence (CCC) (Section 1.12, Réforme humanitaire interorganisations).¹ Lors de la récente initiative de Renforcement de l'action humanitaire de l'UNICEF, il a été convenu que les responsabilités dans le cadre de « l'Agenda transformatif » (*Transformative Agenda* – TA en anglais) seront ajoutées en annexe aux CCC.²

Humanitarian Country Team (HCT) – responsabilités et composition

La *Humanitarian Country Team* (HCT) est sous la direction du Coordonnateur d'action humanitaire (HC), et est au centre de l'architecture de la coordination. Étant sous les ordres directs de l'*Emergency Relief Coordinator*, le HC finit par être responsable de l'ensemble de l'intervention et redevable envers les populations touchées ainsi que l'*Emergency Relief Coordinator*. Lorsqu'un poste de HC n'a pas été établi indépendamment, le coordonnateur résident est responsable de la coordination de l'action humanitaire.³

L'initiative TA évoque que les dispositions prises pour la coordination internationale devraient être adaptées au contexte opérationnel, et devraient venir en soutien aux efforts de coordination nationale. Elle confirme également l'autorité des HC, des coordonnateurs résidents et des HCT quant à la prise de décisions au niveau national, en concertation avec les autorités nationales.⁴

Responsabilités de l'HCT

Les responsabilités de l'HCT incluent :

- Se mettre d'accord sur les questions stratégiques relatives à l'action humanitaire au sein du pays, y compris déterminer et promouvoir les objectifs et priorités communs, développer des plans stratégiques, se mettre d'accord sur l'établissement de groupes sectoriels et sur la désignation d'agences chefs de file sectoriels (CLA), fournir des conseils d'orientation à ces agences, établir des mécanismes pour la mobilisation de ressources, et offrir des conseils au HC sur l'allocation des ressources à l'échelon du pays ;
- Se mettre d'accord sur les politiques et les stratégies communes relatives à l'action humanitaire à l'échelon du pays ;

1 UNICEF, *Core Commitments for Children in Humanitarian Action*, mai 2010 (page 10).

2 UNICEF, *Strengthening Humanitarian Action Initiative*, septembre 2014 (Annexes).

3 IASC, *Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response*, 2010 (page 5).

4 IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, juin 2014 (page 3).

Ci-contre : Philippines, 2013. Ces deux sœurs et leur famille ont survécu le typhon Haiyan qui s'est abattu sur leur village. L'UNICEF a approvisionné les villageois en eau propre, protégé les enfants vulnérables, ouvert l'accès à l'éducation et réapprovisionné le village en produits de santé.

INTRODUCTION



Palestine, 2015. Samar et Rosol étaient parmi les enfants qui se sont retrouvés prisonniers de la violence de sept semaines qui a engouffré Gaza en juillet et août 2014.

- Promouvoir l'adhésion aux Principes humanitaires, aux Principes du partenariat⁵ et aux politiques et conseils du Comité permanent interorganisations (IASC) ; et
- Promouvoir les actions qui permettent spécifiquement d'améliorer la redevabilité envers les populations touchées, conformément aux engagements de redevabilité envers les populations touchées (CAAP)⁶ de l'IASC, et au Cadre opérationnel afférent.

La composition de l'HCT

Les HCT incluent des organisations qui se chargent d'actions humanitaires à l'échelon du pays, et qui se sont engagées à prendre part aux efforts de coordination, telles les agences des Nations Unies, l'Organisation internationale pour les migrations, les organisations non gouvernementales (ONG) et, sous réserve de mandats, les ministères compétents.

- La taille d'une HCT est limitée afin de permettre une prise de décisions efficace.
- Les membres d'une HCT sont représentés au plus haut niveau, c'est-à-dire par un représentant de pays ou l'équivalent.

5 Les Principes du partenariat sont l'égalité, la transparence, l'approche orientée vers les résultats, la responsabilité et la complémentarité, tels qu'ils ont été définis dans la déclaration d'engagement disponible sur < <https://icvnetwork.org/global-humanitarian-plateforme-ghp-overview> >.

6 Le CAAP (*Commitment to Accountability to Affected Populations*) fait référence à la direction et la gouvernance, la transparence, le feedback et les réclamations, la participation, la conception, le suivi et l'évaluation. Voir *Revised Action Points*, réunion des responsables de l'IASC, 13 décembre 2011.

- Les représentants des agences chefs de file jouent un double rôle : celui de représenter le(s) groupe(s) sectoriel(s) en plus de leur propre organisation.
- Étant donné que l'UNICEF est l'Agence chef de file de trois groupes sectoriels et de deux domaines de compétence, et l'une des agences principales de soutien aux programmes d'action humanitaire, le Représentant de l'UNICEF est membre de l'HCT.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de participer activement aux discussions de l'HCT et à la prise de décision dans toutes les phases de l'intervention, en représentant les intérêts de l'UNICEF en tant qu'agence, ainsi que ceux des trois groupes sectoriels et des deux domaines de compétence (l'UNICEF est nommé ici pour représenter ces groupes sectoriels et domaines de compétence à l'échelon du pays).

Voir *Conseils à l'Humanitarian Country Team*⁷ de l'IASC pour une description plus approfondie de l'objectif, de l'établissement, des responsabilités, de la composition, de la présidence, du modus operandi et de l'interface avec d'autres mécanismes de coordination à l'échelon du pays de l'HCT.

Objectif et structure de la note d'orientation

Ce document a été développé pour permettre aux bureaux de pays de l'UNICEF de mieux assumer leurs responsabilités d'agences chefs de file, lors des crises humanitaires de niveau 3 (L3) et autres situations d'urgence, en référence aux protocoles et conseils pertinents de l'IASC⁸ et aux bilans et évaluations internes pertinents de l'UNICEF.⁹ Ce document devrait être utilisé conjointement avec d'autres ouvrages de référence pour une meilleure compréhension.

Les fonctions et les responsabilités des agences responsables des domaines de compétence faisant partie du Groupe sectoriel Protection, sont identiques aux fonctions et aux responsabilités des agences chefs de file vis-à-vis des groupes sectoriels.¹⁰ L'UNICEF doit donc s'assurer de s'investir et de soutenir les domaines de compétence tel qu'il le fait pour les groupes sectoriels.

Ce document comprend :

- **Sommaire** : Ce chapitre explique les responsabilités clés des Représentants et Bureaux de pays de l'UNICEF en vue de soutenir les fonctions de coordination sectorielle et domaines de compétence. Pour plus de renseignements, se référer aux Première et Deuxièmes Parties ;
- **Première partie : L'approche de responsabilité sectorielle – En quoi consiste-t-elle** et quelles sont les responsabilités des Représentants de l'UNICEF de chaque pays. Cette partie a été développée pour correspondre avec le Module de référence sur la coordination sectorielle au niveau du pays (CCRM)¹¹ de l'IASC afin de faciliter toute référence ;
- **Deuxième partie : L'approche de responsabilité sectorielle – Les responsabilités des Bureaux de l'UNICEF dans chaque pays.**

7 IASC, *Operational Guidance for Humanitarian Country Teams*, novembre 2009.

8 Voir l'Annexe II (Ouvrages de référence) pour une liste des documents pertinents de l'IASC.

9 Avenir Analytics, *Evaluation of UNICEF Cluster Lead Agency Role in Humanitarian Action* (CLARE Report), juin 2013. UNICEF, *'Rapid Response Team Retreat', main recommendations*, juin 2013. UNICEF, *Real Time Evaluation of UNICEF Humanitarian Response to Typhoon Haiyan in the Philippines*, rapport préliminaire, mai 2014. UNICEF, *Rapid Response Team Country Office Report*, 2014.

10 IASC, *Handbook for RCs and HC on Emergency Preparedness and Response*, 2010 (page 41).

11 IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, projet final, juin 2014.



SOMMAIRE



Sommaire

Responsabilités clés des Représentants et Bureaux de pays de l'UNICEF en vue de soutenir les fonctions de coordination sectorielle et domaines de compétence

Etant donné que l'UNICEF est l'Agence chef de file de trois groupes sectoriels et deux domaines de compétence, ainsi que l'une des agences principales de soutien aux programmes d'action humanitaire, le Représentant de l'UNICEF est membre de l'*Humanitarian Country Team* (HCT).

En sa qualité de membre d'une HCT, le Représentant de l'UNICEF est chargé de participer activement aux discussions de l'HCT et à la prise de décision dans toutes les phases de l'intervention, en représentant les intérêts de l'UNICEF en tant qu'agence, ainsi que ceux des trois groupes sectoriels et des deux domaines de compétence qu'il dirige.

Les fonctions et les responsabilités des agences responsables des domaines de compétence faisant partie du Groupe sectoriel Protection, sont identiques aux fonctions et aux responsabilités des agences chefs de file vis-à-vis des groupes sectoriels.¹² L'UNICEF doit donc s'assurer de s'investir et de soutenir les domaines de compétence tel qu'il le fait pour les groupes sectoriels.

Activation de groupes sectoriels

La décision d'activer des groupes sectoriels et des domaines de compétence est prise par l'HCT, en consultation avec les partenaires nationaux. Elle se base sur l'analyse du contexte, dont l'envergure des besoins humanitaires et la capacité des structures de coordination qui se trouvent déjà sur place.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Participer activement aux discussions, à l'analyse et à la prise de décisions sur l'activation des groupes sectoriels et des domaines de compétence à l'échelon du pays, et d'informer les coordonnateurs des groupes sectoriels mondiaux compétents ; et
- Démarrer un dialogue avec l'Unité de coordination globale des groupes sectoriels (GCCU) pour recevoir des conseils ou le soutien nécessaire.

Sélection des agences chefs de file sectoriels

La sélection des agences chefs de file reflète généralement des dispositions globales relatives à la co-/direction, bien que ce ne soit pas toujours le cas. Lorsque l'UNICEF n'a pas de programmes opérationnels dans le secteur pour lequel des groupes sectoriels ou domaines de compétence vont être établis, le bureau de pays doit bien réfléchir sur sa position et sa capacité à remplir la fonction de coordination de manière adéquate, quant au groupe sectoriel et domaine de compétence concernés, sur le court aussi bien que le long terme. Selon le contexte, le Représentant de l'UNICEF et l'HCT peuvent décider que :

- une autre organisation est mieux placée pour être entièrement responsable des groupe sectoriel et domaine de compétence concernés, dans quel cas le Représentant de l'UNICEF facilitera les relations avec le coordonnateur du groupe sectoriel mondial compétent ;
- l'UNICEF partage la responsabilité avec une autre organisation (voir la Section 1.10 sur la direction partagée); ou
- une autre organisation assume la responsabilité sur le court terme et l'UNICEF accepte d'accroître l'échelle de l'opération et d'assumer la responsabilité sur le long terme.

Ci-contre : Pakistan, 2011. Cette fille, photographiée dans un camp de Hyderabad, fait partie d'une communauté qui a été déplacée par les inondations, suite à la mousson. L'UNICEF a travaillé avec les organismes du gouvernement ainsi que des agences et des partenaires des Nations Unies pour venir en aide.

¹² IASC, *Handbook for RCs and HC on Emergency Preparedness and Response*, 2010 (page 41).

Transition et désactivation de groupes sectoriels

La transition de groupes sectoriels fait référence au processus au moyen duquel le transfert de la direction et des responsabilités est planifié et mis en œuvre, entraînant ainsi leur désactivation.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Participer activement aux discussions de l'HCT sur la transition/désactivation des groupes sectoriels et domaines de compétence, et à l'examen de la structure de coordination déjà en place ;
- S'assurer que la GCCU est informée des révisions planifiées et des mécanismes de restructuration possible de la coordination, et que les coordonnateurs des groupes sectoriels mondiaux compétents participent activement aux discussions sur la révision de l'architecture sectorielle et sur la marche à suivre ;
- S'assurer que les groupes sectoriels et les domaines de compétence co-dirigés par l'UNICEF développent des projets réalistes et viables, avec des points de référence pour la transition/désactivation de ces groupes sectoriels et domaines de compétence, et recommander aux secteurs compétents du gouvernement d'assurer une coordination continue optimale par l'intermédiaire d'un groupe de travail du secteur ; et
- Lorsqu'à la suite d'une révision de la structure de coordination, on propose de fusionner les groupes sectoriels ou domaines de compétence dirigés par l'UNICEF, s'assurer de développer des projets réalistes et viables, avec des points de référence sur la fusion des groupes sectoriels et domaines de compétence, et de bien définir les responsabilités de l'UNICEF et autres agences chefs de file participantes.

Fonctions des groupes sectoriels

L'objectif des groupes sectoriels et des domaines de compétence est de garantir une intervention coordonnée, stratégique, adéquate, cohérente et efficace, tel qu'indiqué dans le *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*¹³ de l'IASC, et conformément aux Principes du partenariat.¹⁴

- Le Représentant de l'UNICEF est finalement responsable devant l'HC et le coordonnateur résident du bon fonctionnement du/des groupe(s) sectoriel(s).
- Le Représentant est chargé du bon fonctionnement du/des groupe(s) sectoriel(s) en faisant comme suit : i) nommer opportunément un nombre adéquate d'employés ayant une expérience appropriée, ii) s'assurer de la disponibilité de services administratifs, logistiques et de bureaux adéquates, et que les groupes sectoriels ont accès à ces services, iii) s'assurer de la disponibilité de fonds pour les fonctions de coordination, iv) s'assurer de la gestion efficace du personnel des groupes sectoriels, et v) fournir une représentation et un plaidoyer en faveur des groupes sectoriels au sein de l'HCT et autres forums.
- Les aspects spécifiques de la responsabilité du Représentant qui font partie des six fonctions essentielles du/des groupe(s) sectoriel(s), incluent de :
 - S'assurer d'établir et de maintenir des mécanismes pour la coordination efficace des groupes sectoriels ;
 - S'assurer d'élaborer des programmes sectoriels de qualité et cohérents, conformément à l'orientation stratégique convenue par l'HCT et au Plan d'intervention stratégique (SRP) ;
 - Veiller à ce que l'établissement et les objectifs du programme d'urgence de l'UNICEF soient alignés sur les plans, les priorités, les objectifs et les indications des groupes sectoriels, tels qu'ils ont été convenus ;
 - Assurer des activités de plaidoyer en faveur des groupes sectoriels concernant diverses questions (y compris le financement), auprès de l'HCT, des donateurs, du gouvernement et des partenaires, pour qu'ils mettent en œuvre des programmes conformes au SRP et

¹³ IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, juin 2014.

¹⁴ Principes du partenariat : < <https://icvnetwork.org/global-humanitarian-plateforme-ghp-overview> >.



aux priorités sectorielles, et pour qu'ils adoptent et se conforment à des normes et des orientations pertinentes ;

- Faire le suivi des rapports sur les groupes sectoriels en les comparant avec les programmes, et surveiller les stratégies et les actions en vue d'aborder les retards au sein des groupes sectoriels également en les comparant avec les programmes ;
- S'assurer de mettre en œuvre, comme de besoin, les actions rectificatrices qui s'appliquent spécifiquement à l'UNICEF, comme par exemple la fourniture d'un pipeline UNICEF et les questions relatives à l'accord de coopération sur le programme des partenaires ;
- S'assurer autant que possible que les Plans d'action humanitaire (HAP) et le Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES) de l'UNICEF sont conformes au format des rapports sur les groupes sectoriels ;
- S'assurer de la qualité et de la cohérence de l'établissement des programmes des groupes sectoriels et de l'UNICEF pour la préparation et le renforcement des capacités.

Guinée, 2015. Alors que la fréquence des nouvelles infections du virus Ebola diminue, un travailleur de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pulvérise une solution désinfectante de chlore sur les mains gantées d'un confrère.

Questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection et la redevabilité envers les populations touchées

Comme l'indiquent certaines données, les questions interdisciplinaires ne sont pas reflétées de manière adéquates dans les programmes et les opérations humanitaires, et il n'y a toujours pas d'accord général sur les questions qui devraient être considérées comme interdisciplinaires.¹⁵ Le Bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF (EMOPS) recommande que les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF abordent cinq questions interdisciplinaires fondamentales, soit l'âge, l'invalidité, le sexe, le statut sérologique du VIH et la santé mentale.

Alors que la protection n'est pas considérée comme l'une des questions interdisciplinaires fondamentales, en 2013 l'IASC a appuyé une déclaration affirmant l'engagement des Responsables de l'IASC en vue de garantir le rôle central de la protection, dans le cadre de l'action humanitaire.

¹⁵ Le *Transformative Agenda* a identifié l'âge, l'environnement, le sexe et le statut sérologique de VIH comme préoccupations pour tous les secteurs. Cependant, petit à petit d'autres domaines tels que la santé mentale et le soutien psychosocial, l'invalidité, la réduction des risques de catastrophes, le relèvement précoce, la protection et les droits de l'homme sont devenus associés aux questions interdisciplinaires. Un examen stratégique qui a été commandité par OCHA en 2013, recommande de considérer cinq questions fondamentales autour de la diversité comme des questions interdisciplinaires, soit l'âge, l'invalidité, le sexe, le statut sérologique de VIH et la santé mentale. Le fait de limiter le nombre de questions interdisciplinaires à cinq ne veut pas dire que les autres domaines ne sont pas importants, mais qu'ils ont déjà des plateformes de représentation et des mécanismes de soutien établis.

SOMMAIRE



Vanuatu, 2015. Ce bébé est né une semaine avant le cyclone Pam qui s'est abattu sur Vanuatu. Malgré l'état d'urgence, il a été vacciné contre la polio.

Cette déclaration explique que la responsabilité de mettre la protection au centre de l'action humanitaire internationale dépend des HC, des HCT et de tous les coordonnateurs de groupes sectoriels, alors que le Groupe sectoriel Protection remplit les fonctions suivantes : l'apport d'un soutien aux acteurs humanitaires en vue de développer des stratégies de protection ; l'apport d'un soutien aux secteurs en vue d'intégrer la protection ; et la coordination des services de protection spécialisés.

En plus de la direction du domaine de compétence de la Violence sexospécifique (GBV) qu'il a partagé avec le FNUAP, l'UNICEF est chargé de s'assurer que tous les groupes sectoriels et domaines de compétence qu'il dirige incluent des interventions appropriées afin de prévenir et d'intervenir en cas de violence sexospécifique dans toutes les phases du Cycle de programmes d'action humanitaire (HPC). La prévention et les interventions GBV ne devraient pas être retardées dues à un manque de données sûres/de rapports d'incidents GBV. Vu que les données indiquent continuellement que la violence sexospécifique sera toujours présente dans les situations humanitaires, le nombre minimum d'interventions et d'actions préventives GBV devrait être établi dès le début d'une urgence.

En 2011, les Responsables de l'IASC ont retenu cinq Engagements de redevabilité envers les populations touchées (CAAP), soit la direction/gouvernance ; la transparence ; le feedback et les réclamations ; la participation ; et la conception, le suivi et l'évaluation. Les Responsables ont accepté d'inclure ces engagements dans les politiques et les notes d'orientation opérationnelles de leurs organisations, et de les promouvoir auprès de partenaires opérationnels, les HCT et les partenaires sectoriels.

Il est clair que l'inclusion des cinq questions interdisciplinaires fondamentales (l'âge, l'invalidité, le sexe, le statut sérologique du VIH et la santé mentale), du rôle central de la protection (dont la GBV) et du CAAP dans le travail de routine de chaque groupe sectoriel et chaque domaine de compétence est un processus complexe. Idéalement, chacune de ces questions devrait être incluse par tous les groupes sectoriels et domaines de compétence dans chaque phase du HPC. Cependant, dans la réalité, et selon le contexte de la situation, certaines de ces questions seront plus importantes que d'autres.

Il est donc recommandé que *tous* les groupes sectoriels et domaines de compétence incluent le sexe, l'âge et la prévention de la violence ainsi que le CAAP comme minimum de base à travers toutes les phases du HPC, mais que les groupes sectoriels fassent un travail de réflexion sur le



contexte de la situation, pour voir quelles questions supplémentaires devraient être incluses en priorité dans les processus et les travaux de routine des groupes sectoriels.

Les coordonnateurs de groupes sectoriels devraient utiliser les compétences et l'expertise des personnes-ressources applicables (c'est-à-dire l'âge, l'invalidité, le sexe, la violence sexospécifique, le statut sérologique de VIH, la santé mentale et la protection) pour développer toute une compréhension sur ces questions au sein du groupe sectoriel, et pour développer et/ou adapter des outils en vue d'inclure ces questions dans le travail sectoriel. Le personnel expert devrait pouvoir apporter son soutien à chaque groupe sectoriel en organisant des briefings, des séances d'orientation et de formation ; en adaptant des outils génériques que chaque groupe sectoriel spécifique devra utiliser ; et en guidant les groupes sectoriels.

Il est important que les coordonnateurs de groupes sectoriels développent une vision partagée par les partenaires sectoriels, sur l'importance de développer des programmes qui permettent de garantir que les populations touchées bénéficient d'un accès sûr et juste à des services de qualité, y compris la manière de minimiser le risque de violence physique et sexuelle et la discrimination, ainsi que la manière de garantir la redevabilité envers les populations touchées.

Philippines, 2014.
Ces étudiantes de l'école primaire de Banuyo entretiennent une Experte en communication en situation d'urgence de l'UNICEF Philippines des raisons pour lesquelles une bonne hygiène est importante dans leur école.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Surveiller le travail par rapport aux questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection et la responsabilité envers les populations touchées dans tous les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF ;
- Assurer des activités de plaidoyer comme de besoin au sein de l'HCT, en vue de garantir que l'orientation et le soutien pratiques applicables soient mis à la disposition des groupes sectoriels et domaines de compétence, afin d'incorporer de manière appropriée ces questions dans les interventions des groupes sectoriels et des domaines de compétence.

SOMMAIRE

Agence de dernier recours (POLR)

Lorsqu'un groupe sectoriel dirigé par l'UNICEF est activé, l'UNICEF doit être prêt à assurer la fourniture des services qui va permettre de combler les lacunes majeures identifiées par le groupe sectoriel et reflétées dans le SRP, une fois que l'accès, la sécurité et les fonds sont en place (voir le Module de référence sur la coordination sectorielle de l'IASC ainsi que les caractéristiques des groupes sectoriels et la matrice des responsabilités à la Section 1.1, page 31).

Coordination intersectorielle

La coordination intersectorielle est le mécanisme par lequel les groupes sectoriels se rassemblent aux niveaux national et sous-national, en vue de coordonner l'intervention à chaque étape du HPC. Une bonne coordination intersectorielle est cruciale pour le succès d'une intervention d'urgence. Le Coordonnateur d'action humanitaire/Coordonnateur résident et l'HCT, avec le soutien du Bureau des Nations Unies pour la Coordination des affaires humanitaires (OCHA), déterminent la forme et la fonction de la coordination intersectorielle lors d'une crise.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Préconiser au sein de l'HCT, comme de besoin, une coordination intersectorielle améliorée entre des groupes sectoriels spécifiques, afin d'aborder les questions stratégiques clés par une approche multisectorielle, par rapport à la malnutrition ou au choléra par exemple ; ou entre tous les groupes sectoriels par rapport aux services ou aux activités de soutien intersectoriels ;
- Préconiser comme de besoin la représentation adéquate des domaines de compétence dirigés par l'UNICEF dans les mécanismes intersectoriels, et
- Demander une coordination intersectorielle interne efficace entre les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF, afin d'accroître la cohérence de l'approche et la collaboration des groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF, et afin de réduire la répétition inutile des efforts sur les questions communes. Cela permettra également de promouvoir l'intégration du programme au sein de l'UNICEF.

Tel que les modules d'orientation sectorielle l'indiquent, il faut promouvoir une bonne communication et coopération entre les groupes sectoriels et l'HCT.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Préconiser au sein de l'HCT, comme de besoin, une meilleure communication entre l'HCT et les mécanismes de coordination intersectorielle ; et
- S'assurer de la bonne circulation des informations internes entre le Représentant et les coordonnateurs des groupes sectoriels/domaines de compétence dirigés par l'UNICEF. Cela inclut de faire des briefings et des débriefings avant et après les réunions sur la coordination intersectorielle et l'HCT, afin d'approuver les messages clés et de garantir une compréhension et des positions communes quant aux questions clés discutées lors de ces réunions.

Préparation

La préparation inclut toute action ou renforcement des capacités introduit avant une urgence afin d'améliorer l'efficacité, le bon fonctionnement et l'opportunité de l'intervention et du relèvement dans l'ensemble. Les Notes d'orientation sur la mise en œuvre de plans d'urgence pour l'assistance

humanitaire de l'IASC ont été remplacées par l'approche basée sur la Préparation à l'intervention d'urgence (ERP), qui a été adoptée par l'IASC.^{16 17}

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- S'assurer que les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF ou (selon le cas) les coordonnateurs de secteur mettent en œuvre l'approche ERP ;
- S'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des plans de préparation à l'intervention d'urgence des groupes sectoriels et des domaines de compétences, accompagné du suivi et du soutien de coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux, d'un directeur de groupe sectoriel spécialisé (s'il est en fonction) ou autres individus ayant les qualifications requises à l'échelon du pays ;
- S'assurer de la mise en œuvre d'un minimum actions de préparation par les groupes sectoriels et domaines de compétence/secteurs dirigés par l'UNICEF, y compris mais non limité aux dispositions prises pour la coordination ; et
- S'engager auprès de l'Unité de coordination globale des groupes sectoriels, et s'assurer que les coordonnateurs des groupes sectoriels et des secteurs s'entretiennent avec les coordonnateurs des groupes sectoriels mondiaux respectifs, pour recevoir leur soutien et leurs conseils sur la mise en œuvre de l'approche ERP, là où les cas d'urgence présentent un risque élevé.

Dispositifs de gestion des groupes sectoriels

Les dispositifs internes de gestion des groupes sectoriels varient d'un pays à l'autre, selon le contexte.

Le Représentant de l'UNICEF est responsable de : Surveiller le dispositif de gestion des groupes sectoriels (conjointement avec le codirigeant des groupes sectoriels s'il y a lieu) et doit :

- S'assurer de l'élaboration des termes de référence (TdR) des groupes sectoriels, des groupes consultatifs stratégiques et des groupes de travail technique du pays, en indiquant le nombre d'adhérents, les dirigeants et les responsabilités respectives ; et
- S'assurer que les secteurs de gouvernement compétents participent à la gestion des groupes sectoriels.

Engagements minimums des membres des groupes sectoriels

L'IASC a défini un minimum de douze engagements pour ce qui est de la participation des partenaires aux groupes sectoriels. Ces engagements ne cherchent pas à empêcher les organisations de participer aux activités des groupes sectoriels ni les autorités nationales de participer à la coordination sectorielle, selon le cas.

¹⁶ IASC, *Guidance for Inter-Agency Emergency Response Preparedness*, 2013.

¹⁷ L'approche ERP comprend i) l'établissement du profil de risque, ii) le suivi d'alerte rapide, iii) les Mesures minimales de préparation (MPA), iv) la mise sur pied d'un plan d'intervention urgente (CRP) et v) les procédures d'utilisation normalisées pour l'intervention d'urgence initiale ; elle devrait être exécutée au niveau interorganisationnel, et reproduite au niveau des groupes sectoriels.

SOMMAIRE

Le Représentant de l'UNICEF, conjointement avec le codirigeant des groupes sectoriels, est responsable de surveiller la mise en œuvre par les groupes sectoriels des engagements minimums, s'il y a lieu, par rapport aux partenaires, (voir la Section 1.10, page 56).

Lorsque le mandat d'une agence de mise en œuvre empêche celle-ci de s'investir officiellement dans un groupe sectoriel en qualité de partenaire, l'agence devrait néanmoins être encouragée à participer en tant qu'observatrice si nécessaire, et à partager des informations sur les besoins et les lacunes relatifs aux interventions d'urgence. Le coordonnateur de groupes sectoriels est chargé de faciliter cette participation.

Coordination sectorielle au niveau sous-national

La coordination des interventions d'urgence au niveau sous-national est cruciale lorsque celles-ci ont lieu dans des zones reculées et/ou s'étendent sur un vaste territoire. Tout comme pour les groupes sectoriels au niveau national, les structures de coordination sectorielle au niveau sous-national ne devraient être établies que sur la base de besoins opérationnels, et devraient être désactivées dès que ces besoins ont été remplis ou lorsque la capacité de coordination locale est devenue adéquate.

Ethiopie, 2014.
Des travailleurs remplissent des sacs de rations dans le camp de Kule, où les réfugiés se sont enfuis du Soudan du Sud.



Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Prendre part à l'analyse et à la prise de décisions au sein de l'HCT sur l'établissement de groupes sectoriels au niveau sous-national ;
- Surveiller l'établissement et la gestion des structures de coordination sectorielle au niveau sous-national pour chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés ou codirigés par l'HCT ; et
- S'assurer que les groupes sectoriels au niveau sous-national bénéficient d'un personnel approprié. Dans certains cas, surtout les cas d'urgence rapide et de grande envergure, des coordonnateurs de groupes sectoriels et des experts en gestion de l'information sont nommés à plein temps au niveau sous-national par l'Agence chef de file sectoriel. Dans d'autres cas encore, surtout les cas d'urgence prolongée, la coordination sectorielle peut être assurée par un membre du personnel de l'Agence chef de file sectoriel et/ou par un membre du personnel d'une ONG partenaire.
- Comme pour la coordination sectorielle au niveau national, il est essentiel que l'UNICEF et/ou l'agence codirigeante fournissent le soutien opérationnel et administratif nécessaire pour le bon fonctionnement des groupes sectoriels (voir la Section 2.4, page 76).

Partage des fonctions de direction

L'évaluation et l'expérience montrent que lorsque la direction d'un groupe sectoriel est partagée avec une agence des Nations Unies, une autorité nationale, une ONG, ou un autre acteur clé de l'action humanitaire, cela entraîne un engagement plus fort et une meilleure coordination.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé d'apporter un soutien direct et proactif à la codirection des groupes sectoriels. Il est recommandé que :

- La sélection de l'agence avec laquelle la direction sera partagée soit fondée sur i) sa pertinence opérationnelle et technique en situation d'urgence ; ii) sa capacité à fournir un personnel ayant une expérience appropriée ; iii) son engagement à contribuer régulièrement ; et iv) sa capacité à contribuer stratégiquement au niveau national.
- Lorsqu'un gouvernement n'est pas à même de codiriger, la sélection d'une agence responsable de la codirection des groupes sectoriels passe par un processus basé sur l'ouverture et la transparence répondant à des critères prédéfinis, idéalement suite à un accord général après consultation au sein du groupe sectoriel.
- Des lettres d'entente (LoU) soient développées afin de s'assurer que toutes les parties comprennent leurs rôles et responsabilités respectifs de la même manière.
- Le Représentant de l'UNICEF, par l'intermédiaire de l'HCT, encourage la cohérence de la terminologie et de l'approche utilisées à travers les groupes sectoriels, là où la codirection s'applique au niveau du pays, et s'engage auprès de la GCCU et des coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux pour recevoir des conseils sur la codirection. À l'heure actuelle, par exemple, nombre de mots servent à décrire la direction partagée, dont coanimateur, coordonnateur, corégisseur et codirigeant.

Là où un modèle de codirection est approprié et approuvé, il est essentiel que le financement ne devienne pas un obstacle pour les agences intéressées par la codirection. Ainsi, une agence codirigeante agréée peut mobiliser des financements par des mécanismes de financements groupés et/ou selon le cas, par des financements bilatéraux (comme pour le financement des frais du Coordonnateur de l'UNICEF – voir la Section 2.2.4, page 71). L'UNICEF devrait préconiser le soutien financier de donateurs comme de besoin, aussi bien directement auprès des donateurs que par l'intermédiaire de l'HCT.

SOMMAIRE

L'UNICEF peut également mobiliser des fonds pour la codirection des groupes sectoriels. Cette approche offre des avantages, surtout au début d'une urgence, jusqu'à ce que les agences codirigeantes prennent d'autres dispositions. Ces avantages sont le fait qu'une seule demande est faite aux donateurs par groupe sectoriel ; que tous les codirigeants peuvent recevoir le même niveau de soutien ; et que le financement immédiat permet de qualifier certaines ONG nationales (qui ne l'auraient pas été autrement). Toutefois, une telle approche peut donner l'impression erronée que le groupe sectoriel est la propriété de l'UNICEF, et que ce dernier ne fait que sous-traiter le rôle de coordonnateur aux agences. Il est important que l'UNICEF œuvre pour annuler cette perception en s'assurant que la sélection d'une agence pour la codirection des groupes sectoriels suive un processus de consultation transparent.

Suivi de la coordination sectorielle

Le CCRM fait référence à deux processus de suivi de groupes sectoriels différents, soit i) le suivi des activités d'exécution de la coordination sectorielle (CCPM), un exercice dans lequel les groupes sectoriels évaluent périodiquement leur performance en les comparant aux six fonctions essentielles du groupe sectoriel (Section 1.4, page 35) ainsi qu'au CAAP ; et ii) l'examen de la structure de coordination sectorielle, un processus qui permet d'évaluer l'opportunité et la pertinence des structures de coordination sectorielle, à la lumière des changements dans leur contexte et des objectifs stratégiques du SRP, et qui permet de voir si les groupes sectoriels devraient continuer tel qu'ils sont ou être élargis, fusionnés, rationalisés ou mis en transition avec des points de référence pour leur désactivation.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de surveiller le suivi des fonctions de la coordination sectorielle au sein des groupes sectoriels co-dirigés par l'UNICEF. Cela inclut :

- Là où le CCPM est fait par tous les groupes sectoriels, de participer activement à la planification du CCPM par l'intermédiaire de l'HCT, y compris de se mettre d'accord sur un calendrier approprié pour ce processus ;
- D'apporter un soutien aux coordonnateurs de groupes sectoriels en vue de préparer et de mettre en œuvre l'étude du CCPM ;
- De prendre part à un processus de discussion avec les partenaires des groupes sectoriels sur l'analyse du CCPM et les résultats de l'étude du CCPM ;
- De soutenir les actions rectificatrices pertinentes et, si besoin, de demander un soutien au bureau régional ou au coordonnateur du groupe sectoriel mondial ;
- De s'assurer que les groupes sectoriels suivent régulièrement la mise en œuvre du plan d'action du CCPM ;
- Par l'intermédiaire de l'HCT, de participer à la planification des révisions de la structure des groupes sectoriels ; de surveiller la mise en œuvre de la révision ; et de discuter de la marche à suivre en se basant sur les résultats de la révision de la structure.

Mobilisation des ressources humaines des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF

Comme l'indique la note d'orientation opérationnelle de l'IASC,¹⁸ l'UNICEF est chargé de s'assurer du recrutement opportun d'un nombre adéquate d'employés ayant le niveau d'ancienneté approprié, ainsi que des compétences de facilitateur et techniques pour garantir la coordination efficace des groupes sectoriels, y compris la gestion de l'information. Les décisions relatives au niveau de capacité requis dépendront du contexte. Dans certains cas, il peut être possible que le personnel du programme remplisse le rôle du Coordonnateur de groupes sectoriels/domaines de compétence et celui du responsable de la gestion de l'information, alors que dans d'autres situations, un/e experte en coordination de groupes sectoriels à plein temps (coordonnateur et responsable de la gestion de l'information) sera nécessaire.

Le bureau de pays de l'UNICEF est chargé de :

- Trouver des fonds et recruter des coordonnateurs de groupes sectoriels/domaines de compétence, ainsi que des responsables de la gestion de l'information.
- Développer une stratégie pour pourvoir en personnel les groupes sectoriels et les domaines de compétence, en se basant sur l'analyse de la capacité et des besoins de la coordination, et de s'assurer que tous les postes de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence sont inclus dans le bilan du budget programme et dans la matrice du personnel opérationnel et, selon les cas, que des postes de coordination de groupes sectoriels et de domaines de compétence à durée déterminée (coordonnateur de groupes sectoriels et responsable de la gestion de l'information) soient établis.
- En plus du recrutement de personnel, le bureau de pays peut remplir les postes de coordonnateur de groupe sectoriel en affectant provisoirement des membres du personnel d'ONG du pays, ou en utilisant divers mécanismes de soutien en personnel d'intervention rapide.
- Alors que l'option du personnel temporaire/d'intervention rapide offre un soutien significatif aux bureaux de pays, il faut reconnaître que, dans l'ensemble, la responsabilité du financement et du recrutement du personnel des groupes sectoriels et des domaines de compétence incombe au bureau de pays.
- Les mécanismes de soutien en personnel temporaire/d'intervention rapide, pour la plupart concernent des périodes de temps relativement courtes. Ils devraient donc être perçus comme des options à court terme à utiliser provisoirement, pendant que des dispositions sont prises pour pourvoir des postes à long terme.
- Il est essentiel que le bureau de pays démarre le processus de recrutement prioritairement pour les postes à long terme au début d'une urgence, en ce sens qu'il faut reconnaître que les mécanismes de soutien en personnel temporaire/d'intervention rapide, sont des mesures provisoires qui offrent un soutien au bureau de pays jusqu'à ce qu'il puisse recruter du personnel.
- Tous les membres du personnel provisoirement détaché (*seconded staff*) devraient être entièrement intégrés dans les bureaux de pays de l'UNICEF et traités comme des membres à part entière de l'équipe de l'UNICEF. Ces membres du personnel travaillent sous l'autorité de l'UNICEF et devraient être encadré par l'UNICEF.

Double responsabilité

Dans certaines situations (par exemple dans les cas d'urgence de moindre envergure ou prolongés), il arrive qu'un membre du personnel d'un programme de l'UNICEF joue le rôle de coordonnateur de groupe sectoriel, en plus de son rôle au sein du programme de l'UNICEF pour lequel il a d'autres responsabilités. Il est question ici de 'double responsabilité'.

En cas de double responsabilité d'un coordonnateur, il est recommandé que :

- Les responsabilités de coordination sectorielle et l'allocation de temps pour remplir ces fonctions devraient être expliquées clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle du titulaire du poste, et devraient faire l'objet d'un suivi par la tenue régulière de réunions avec les responsables en vue de s'assurer de la viabilité du double rôle.
- Un coordonnateur de groupe sectoriel qui a une double responsabilité doit toujours indiquer clairement lorsqu'il parle au nom du groupe sectoriel et représente ce dernier, et lorsqu'il parle au nom de l'UNICEF et représente ce dernier.
- Si possible, un autre personne devrait représenter l'UNICEF lors des réunions, notamment dans les situations où il y a des chances que l'UNICEF adopte une position différente de celle des autres partenaires des groupes sectoriels, et il est absolument essentiel qu'une autre personne représente l'UNICEF lors de l'allocation de fonds.

SOMMAIRE

Neutralité des coordonnateurs de groupes sectoriels

Les coordonnateurs de groupes sectoriels sont employés par l'UNICEF ou affectés provisoirement au service de l'UNICEF, et travaillent sous l'autorité du Représentant de pays ou de la personne désignée par lui. Toutefois, les coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence n'ont qu'un seul devoir envers les partenaires et dans l'ensemble devraient agir en toute neutralité en qualité de représentants des groupes sectoriels plutôt qu'en qualité de représentants de l'UNICEF.¹⁹

La neutralité du poste de coordonnateur peut être promue comme suit :

- Un coordonnateur spécialisé devrait être nommé plutôt qu'un coordonnateur ayant une double responsabilité ;
- Le coordonnateur de groupes sectoriels devrait être sous les ordres directs d'une personne autre que le chef de section ;
- La position de neutralité devrait être clarifiée régulièrement auprès des partenaires et confirmée dans la pratique, c'est-à-dire que les coordonnateurs de groupes sectoriels ne sont pas censés représenter l'UNICEF ou se charger d'un quelconque programme de l'UNICEF ;
- Le chef de section et les cadres supérieurs de l'UNICEF devraient participer activement aux réunions des groupes sectoriels et représenter l'UNICEF en qualité de partenaire de groupes sectoriels (de telle manière que le coordonnateur de groupes sectoriels n'a pas à représenter l'UNICEF) ;
- Selon les cas, les bureaux de groupes sectoriels devrait se trouver à l'extérieur des locaux de l'UNICEF (toutefois, il est reconnu que cela ne représente pas toujours une solution viable à cause de la question de la sécurité et des besoins en soutien de bureau/opérationnel) ; et
- Le coordonnateur qui a une double responsabilité doit indiquer clairement lorsqu'il parle au nom de l'UNICEF et lorsqu'il parle au nom du groupe sectoriel.

Personnel d'encadrement UNICEF des coordonnateurs de groupes sectoriels et des domaines de compétence

La décision sur la meilleure option par rapport au personnel d'encadrement direct des coordonnateurs de groupes sectoriels et des domaines de compétence dirigés par l'UNICEF, sera prise au niveau du pays, sur la base d'une analyse du contexte et des capacités, et sur la base des recommandations et principes généraux suivants.

En cas d'urgences de niveau 3, il est recommandé que le bureau de pays de l'UNICEF identifie une personne de rang approprié pour diriger les groupes sectoriels (par exemple le chef des opérations sur le terrain) ou, si l'échelle d'intervention le demande, qu'il recrute un directeur de groupe sectoriel spécialisé. Le directeur de groupe sectoriel devrait travailler directement sous les ordres du Représentant de pays, fournir une direction et une gestion stratégiques, et assurer la coordination rationalisée et efficace des groupes sectoriels et domaines de compétence codirigés par l'UNICEF. Ce directeur serait également le supérieur hiérarchique direct des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence.

Les responsables de la gestion de l'information sont généralement dirigés par les coordonnateurs.

En cas d'urgence de niveaux 2 ou 1, deux options se présentent :

1. Les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence seront dirigés directement par le Représentant de l'UNICEF.
2. En cas d'infaisabilité, le Représentant devrait tenir compte des points suivants lorsqu'il décide de la manière de diriger les coordonnateurs :
 - Tous les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF ne devraient avoir qu'un seul supérieur hiérarchique afin d'assurer la cohérence de l'approche au sein des groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF, et de s'assurer que les questions partagées par tous les groupes sectoriels sont identifiées et abordées de manière cohérente.
 - Le directeur devrait être d'un rang approprié et avoir la capacité requise pour diriger les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence.

¹⁹ IASC, 'Lettre commune des Agences chefs de file sectoriels adressée aux Directeurs/Représentants au niveau du pays', octobre 2009.

SOMMAIRE

- Il est essentiel que le directeur mette régulièrement le Représentant au courant de la situation, et qu'il accompagne ce dernier aux réunions de l'HCT.
- Des réunions de l'UNICEF relatives aux groupes sectoriels devraient être tenues régulièrement avec le Représentant et le directeur, pour donner aux coordonnateurs des groupes sectoriels la possibilité de communiquer avec le Représentant, et de permettre au Représentant de mieux comprendre les questions relatives aux groupes sectoriels.

Lorsqu'un coordonnateur de groupe sectoriel a une double responsabilité, il est recommandé que ce dernier tienne régulièrement des réunions avec le Représentant de l'UNICEF et lui soumette des rapports sur les questions relatives aux groupes sectoriels (en plus des réunions avec le chef de section qui pourrait être le supérieur hiérarchique pour la programmation). Les responsabilités de coordination sectorielle et l'allocation de temps pour remplir ces fonctions devraient être expliquées clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle du titulaire du poste, et devraient faire l'objet d'un suivi par la tenue régulière de réunions avec les deux responsables en vue de s'assurer de la viabilité du double rôle.

Réunions des cadres des groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF

Il est recommandé que le directeur (des coordonnateurs de groupes sectoriels) tienne régulièrement des réunions avec tous les coordonnateurs de groupes sectoriels, pour faire le point et examiner les projets et les problèmes des groupes sectoriels et des domaines de compétence, et pour permettre au directeur de fournir des conseils et une direction stratégiques aux coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence.

Ces réunions seront l'occasion pour le directeur et les coordonnateurs des groupes sectoriels de se tenir au courant et faire des comptes rendus sur la coordination intersectorielle et les discussions de l'HCT, et de s'assurer d'avoir bien compris les positions de chacun sur les questions clés abordées lors de ces discussions. Ces réunions permettront également de faciliter la communication entre les groupes sectoriels et les domaines de compétence, de partager les expériences ainsi que d'améliorer la cohérence de l'approche et la collaboration entre les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

- Il est recommandé que les coordonnateurs des groupes sectoriels rencontrent le directeur plus fréquemment au début d'une urgence.

Palestine, 2014. Une fleur pousse parmi les débris d'un bâtiment dans la ville de Rafah, dans le sud de la Bande de Gaza.



SOMMAIRE



Sierra Leone, 2014. Ces enfants ont été obligés de manquer leurs classes durant l'épidémie d'Ebola, période durant laquelle près de la moitié de la population de Sierra Leone a été mise en quarantaine.

- Il peut être opportun que les chefs de section(s) assistent à ces réunions, ce qui permettrait d'encourager la connexité entre les groupes sectoriels et les programmes. Cela permettrait également aux chefs de section(s) de mieux comprendre les priorités des groupes sectoriels, et d'accroître leur capacité d'action en tant que responsable de groupes sectoriels si nécessaire.
- Il est également recommandé que les Représentants de pays (ou équivalents) des agences codirectrices des groupes sectoriels et des domaines de compétence assistent à ces réunions et participent activement à la gestion et direction stratégique d'ensemble du/des groupe(s) sectoriel(s), ce qui permettra une meilleure compréhension des priorités des groupes sectoriels.

Là où les coordonnateurs de groupes sectoriels sont dirigés par une personne autre que le Représentant de l'UNICEF (tel qu'un directeur de groupe sectoriel, un représentant adjoint ou le coordonnateur des interventions d'urgence/régional), il est recommandé que le Représentant de pays assiste périodiquement à ces réunions pour donner aux coordonnateurs des groupes sectoriels l'occasion de parler avec lui et, grâce à ces discussions, de permettre au Représentant de mieux comprendre les questions relatives aux groupes sectoriels.

Suivi des activités et des fonctions des groupes sectoriels

Le directeur est chargé d'examiner les rapports de suivi des groupes sectoriels (mises à jour de l'état périodique des partenaires sectoriels par rapport aux objectifs exposés dans le SRP, et suivi périodique de la fonction de la coordination) et prise de mesures rectificatrices comme de besoin. Les systèmes du suivi programmatique régulier de l'UNICEF devraient être introduits et correspondre, autant que possible, au cadre de suivi du SRP.

Présence des Représentant de l'UNICEF aux réunions relatives à la coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence

Il est fortement recommandé que le Représentant de l'UNICEF assiste périodiquement aux réunions des groupes sectoriels et des domaines de compétence afin i) d'apporter son soutien aux coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence, ii) d'illustrer, pour les partenaires sectoriels, l'engagement de l'UNICEF en tant qu'agence chef de file envers les groupes sectoriels et les domaines de compétence, iii) de prendre part aux discussions stratégiques principales avec les partenaires sectoriels, et iv) de se tenir au courant des dynamiques de chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.



Il est également recommandé que le Représentant de l'UNICEF encourage les chefs des agences codirectrices des groupes sectoriels et des domaines de compétence à participer aux réunions de leurs groupes et domaines respectifs.²⁰

Représentation des groupes sectoriels et des domaines de compétence au sein de l'HCT par le Représentant de l'UNICEF

Dans toutes les phases d'intervention, le Représentant de l'UNICEF a la double responsabilité au sein de l'HCT de représenter les intérêts de l'UNICEF en tant qu'organisation, et de représenter les intérêts des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

Le Représentant de l'UNICEF doit toujours indiquer clairement lorsqu'il parle au nom de l'UNICEF et lorsqu'il parle au nom des divers groupes sectoriels. Le Représentant est également censé pouvoir parler des questions relatives aux groupes sectoriels en connaissance de cause. Il est donc essentiel qu'il soit mis au courant des activités, des progrès, des projets et des questions relatifs à chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.²¹

- Il est recommandé que : i) une fois en fonction, le directeur de groupe sectoriel spécialisé accompagne le Représentant de l'UNICEF aux réunions de l'HCT mais ne le remplace pas ; ii) là où le représentant adjoint ou le coordonnateur des interventions d'urgence/régional est responsable de la gestion des groupes sectoriels, il accompagne le Représentant aux réunions de l'HCT mais une fois encore ne le remplace pas ; iii) la présence des coordonnateurs des groupes sectoriels de l'UNICEF aux réunions de l'HCT devrait se faire à tour de rôle, et ces derniers devraient s'assurer de transmettre les renseignements obtenus aux autres groupes sectoriels/domaines de compétence de l'UNICEF ; et iv) les coordonnateurs de groupes sectoriels spécifiques devraient assister (sur demande) aux réunions de l'HCT en vue de fournir

Liberia, 2014. Une survivante de l'Ebola dans une toute nouvelle unité de traitement du virus Ebola à Monrovia.

20 La présence des chefs des agences codirectrices aux réunions de leurs groupes sectoriels est recommandée pour les mêmes raisons que celle du Représentant de l'UNICEF : pour montrer leur soutien aux coordonnateurs et leur engagement envers les partenaires, pour prendre part aux discussions stratégiques et pour se tenir au courant des dynamiques des groupes sectoriels.

21 Les chefs des agences codirectrices des groupes sectoriels sont également censés pouvoir parler des questions relatives aux groupes sectoriels en connaissance de cause. Il est donc essentiel qu'ils soient mis au courant des activités, des progrès, des projets et des questions relatifs aux groupes sectoriels qu'ils représentent.

SOMMAIRE



Niger, 2014. La famille de cette fille a été déplacée durant les inondations, mais son éducation continue avec l'assistance de l'UNICEF et de ses partenaires.

une expertise technique et opérationnelle par rapport à des questions thématiques/techniques spécifiques.

- Il est également suggéré que les coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF prennent régulièrement le temps d'assister aux réunions de l'HCT en qualité d'observateurs, afin de mieux comprendre les dynamiques de l'HCT.

Représentation des groupes sectoriels et des domaines de compétence par le Représentant de l'UNICEF lors des téléconférences des équipes de gestion des urgences de l'UNICEF

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de s'assurer que les questions relatives aux groupes sectoriels et aux domaines de compétence sont incluses à l'ordre du jour des téléconférences de l'équipe de gestion des urgences, présidées par le Coordonnateur mondial des urgences (GEC) de l'UNICEF. Comme pour la représentation de l'HCT, il est essentiel que le Représentant soit mis au courant et soit bien informé des activités, du progrès, des projets et des questions relatifs à chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence.

Les coordonnateurs de groupes sectoriels du pays devraient également assister à ces réunions. Sinon ils devraient se faire représenter par le directeur de groupe sectoriel spécialisé (une fois en fonction) ou le directeur des coordonnateurs de groupes sectoriels (lorsqu'il s'agit d'une personne autre que le Représentant de pays).

Programmes de l'UNICEF au sein des groupes sectoriels

En plus des obligations qu'il doit remplir en tant qu'agence chef de file sectoriel, c'est dans l'intérêt de l'UNICEF de s'assurer du bon fonctionnement des groupes sectoriels. Un groupe sectoriel énergique finira par contribuer au renforcement du programme d'urgence de l'UNICEF et permettra aux autres programmes d'atteindre leurs objectifs. Les sections des divers programmes devraient travailler avec leurs groupes sectoriels respectifs, les soutenir et les renforcer.

Les sections des divers programmes de l'UNICEF devraient jouer un rôle actif au sein des groupes sectoriels.

Un chef de section représente l'UNICEF au sein d'un groupe sectoriel dès qu'il :

- Participe activement à tous les aspects des processus et des mécanismes des groupes sectoriels, en tant que partenaire de mise en œuvre du groupe sectoriel ;
- Devient membre du groupe consultatif stratégique, s'il existe ; et
- Remplit une double fonction si nécessaire et opportunément.

Les membres du personnel technique des sections de programmes devraient également jouer un rôle actif au sein des groupes sectoriels.

- Les membres du personnel technique compétent des sections de programmes de l'UNICEF devraient assister aux réunions des groupes sectoriels et participer aux processus pertinents ;
- Lorsque des groupes de travail technique existent, le personnel technique de l'UNICEF bénéficiant d'une expérience et de qualifications satisfaisantes devrait jouer un rôle proactif au sein de ces groupes, et lorsque le niveau de capacité technique existe, l'UNICEF devrait jouer un rôle clé dans la direction de ces groupes.

Le coordonnateur de groupes sectoriels et domaines de compétences devrait participer aux réunions des sections respectives. Cela permettra de bien faciliter la collaboration et la coordination entre le groupe sectoriel et la section.

Planification et préparation du budget relatif aux activités sectorielles

Le bon fonctionnement des groupes sectoriels et des domaines de compétence dépendra essentiellement de la bonne collaboration entre le coordonnateur des groupes sectoriels et des domaines de compétence, et le chef de section et autres membres compétents du personnel des divers programmes.

Les coordonnateurs des groupes sectoriels et les membres du personnel des programmes de l'UNICEF devraient travailler ensemble, afin de garantir que les activités de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence sont incluses dans les projets de travaux annuels de chacune des sections des programmes, en vertu des CCC.

Le financement de postes de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence (dont les salaires et le coût des activités principales telles que les estimations des besoins) devrait être inclus dans les projets de l'UNICEF soumis au SRP, dans les propositions de projets pertinents soumises par l'intermédiaire des divers mécanismes de financement communs et, selon le cas,²² dans les propositions de programmes de l'UNICEF soumises aux donateurs.

Que les membres du personnel de coordination fassent partie du personnel des groupes sectoriels à plein temps ou qu'ils soient concernés par une double responsabilité, les frais de coordination sectorielle doivent être calculés et indiqués clairement dans les divers budgets.

La mise à disposition de fonds pour les groupes sectoriels nécessite une collaboration et une coordination entre le coordonnateur des groupes sectoriels et le détenteur du budget. De même, il est important que les mécanismes de mise à disposition des fonds soient simples et rationalisés, que les processus soient expliqués clairement aux coordonnateurs des groupes sectoriels (dont certains peuvent manquer d'expérience en ce qui concerne les processus de l'UNICEF), et que les diverses sections facilitent le déboursement opportun des fonds pour les groupes sectoriels.

Les membres du personnel des programmes et des groupes sectoriels devraient travailler ensemble pour éviter la répétition inutile du travail, et pour favoriser la rationalisation de la gestion de l'information et autres formats de comptes rendus et processus administratifs, auxquels les partenaires des groupes sectoriels et de l'UNICEF pourraient participer.

Les personnels des programmes et des groupes sectoriels devraient coordonner leurs fonctions de soutien administratif, pour s'assurer que les ressources mises en commun sont utilisées de manière efficace, et que tous comprennent et conviennent des priorités de travail des personnels mis en commun.

Soutien opérationnel et administratif de l'UNICEF aux groupes sectoriels

Étant donné que les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF sont établis à l'échelon du pays, il est clair que l'UNICEF a besoin d'accroître l'échelle des fonctions

22 Là où un gros pourcentage des programmes de l'UNICEF porte sur les programmes d'urgence.

SOMMAIRE

administratives et logistiques, afin de s'assurer que le bureau sera capable de fournir le niveau de soutien requis pour la coordination efficace des groupes sectoriels.

Alors qu'on peut apprécier qu'au début d'une situation d'urgence, les services de soutien opérationnel et administratif des groupes sectoriels peuvent être en-dessous du niveau optimal, c'est la responsabilité du Représentant de l'UNICEF de s'assurer que les diverses sections de l'organisation identifient les priorités, pour ce qui est de fournir des services de soutien opérationnel et administratif, en vue d'une coordination efficace dès que possible.

Le soutien opérationnel et administratif des groupes sectoriels inclut :

- La fourniture d'un espace de bureau convenable et de meubles pour que l'équipe de coordination sectorielle puisse travailler de manière efficace et tenir des réunions avec les partenaires.
- La fourniture de matériel TIC et d'un soutien technique appropriés.
- La fourniture d'un soutien technique pour établir et gérer un site Internet ou une page Web pour les groupes sectoriels et les domaines de compétence, au cas où il n'existerait pas de poste de responsable de la gestion de l'information ou, dans le cas contraire, ce dernier ne bénéficierait pas de l'assistance technique requise.
- La fourniture d'un soutien logistique adéquate, y compris de transports, tout en appréciant le fait que le personnel des groupes sectoriels est souvent censé travailler en dehors des heures de bureau et nécessitera donc un moyen de transport.
- L'accès à des services de traduction.
- La fourniture d'un niveau adéquate de soutien administratif. Les options incluent : i) la nomination d'un responsable administratif qui devra fournir un soutien administratif à tous les groupes sectoriels (ce modèle a eu du succès dans certains bureaux de pays) ; et ii) un responsable administratif de la section des programmes qui devra remplir une double fonction – fournir un soutien administratif aux programmes ainsi qu'aux groupes sectoriels. Dans ce cas, il sera important de s'assurer que les responsabilités relatives aux groupes sectoriels et l'allocation de temps pour remplir ces fonctions sont expliquées clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle du titulaire du poste, et d'établir des bonnes relations de travail de collaboration entre le coordonnateur de groupes sectoriels et le chef de section et les cadres techniques supérieurs.

Réunions de l'UNICEF relatives aux groupes sectoriels

Il est essentiel de créer une plateforme pour discuter et aborder les questions relatives aux groupes sectoriels de manière adéquate au sein de l'UNICEF, pour en fin de compte améliorer le soutien qu'apportera l'UNICEF à la coordination sectorielle.²³ L'objectif spécifique des discussions internes de l'UNICEF portant sur les groupes sectoriels est de :

- tenir le personnel de l'UNICEF au courant et le mettre à jour sur les progrès des groupes sectoriels, en comparant ces derniers avec des jalons clés et des projets sectoriels, et en considérant problèmes et questions ; et
- aborder de manière cohérente les questions de soutien aux groupes sectoriels relatives aux ressources humaines, aux fournitures, à la logistique, aux finances, etc.

Trois options sont suggérées ici pour la création d'une telle plateforme :

1. Les questions relatives aux groupes sectoriels pourraient être inscrites à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires du bureau de pays de l'UNICEF ou, selon les cas, à l'ordre du jour des réunions (généralement hebdomadaires) des équipes spéciales pour les opérations d'urgence/ équipes de gestion des urgences du bureau de pays de l'UNICEF, réunions auxquelles les coordonnateurs de groupes sectoriels et les responsables de l'information assisteraient.

SOMMAIRE

2. Les réunions de l'UNICEF relatives aux groupes sectoriels pourraient être tenues régulièrement (il est recommandé de les tenir deux fois par mois au début de l'urgence, et de les ramener à une fois par mois au fur et à mesure que la situation se stabilise). Les réunions pourraient être présidées par le Représentant de pays, et le directeur de groupe sectoriel spécialisé (s'il est en fonction), les coordonnateurs de groupes sectoriels, les responsables de l'information, le coordonnateur des interventions d'urgence/régional et autres membres clés du personnel d'urgence, le représentant adjoint et des chefs de sections des programmes et des opérations, pourraient y assister.
3. Les réunions des équipes spéciales pour les opérations d'urgence/les équipes de gestion des urgences pourraient être alternées avec des réunions de l'UNICEF relatives aux groupes sectoriels.

Bangladesh, 2014. Des étudiants regardent par la fenêtre d'une école de transition qui remplace l'école primaire de Paschim Sharik-Khali après qu'elle a été ravagée par le cyclone Mahasen.





PREMIÈRE PARTIE



Première partie : L'approche de responsabilité sectorielle (*Cluster approach*) – En quoi consiste-t-elle et quelles sont les responsabilités des Représentant de l'UNICEF de chaque pays

Cette partie du document a été développée pour s'aligner sur le CCRM de l'IASC²⁴ en vue de faciliter les renvois.

1.1 Coordination sectorielle et des secteurs (CCRM – Section 1)

L'engagement de l'UNICEF envers la coordination de l'action humanitaire est exprimé clairement dans les CCC.

L'approche de responsabilité sectorielle n'est pas la seule solution de coordination de l'action humanitaire en cas d'urgences. Idéalement, et dans de nombreux contextes, la coordination de l'action humanitaire peut être dirigée par des secteurs du gouvernement, travaillant sous l'autorité d'un organisme gouvernemental désigné. Dans de tels cas, le soutien international de l'action humanitaire, sous-tendu par les principes de l'approche de responsabilité sectorielle, peut accroître la capacité de coordination nationale. L'UNHCR est mandaté pour diriger et coordonner des interventions internationales pour les réfugiés (à l'intérieur et en dehors des camps) et des groupes sectoriels ne sont pas établis dans ce contexte.

Les groupes sectoriels et les domaines de compétence sont activés officiellement, là où les mécanismes de coordination actuels sont submergés ou limités quant à leur capacité d'intervention à des besoins identifiés conformément aux Principes humanitaires.²⁵ Lorsque des groupes sectoriels et des domaines de compétence sont activés, l'Agence chef de file sectoriel a la responsabilité de la direction des groupes sectoriels et des domaines de compétence, et est responsable du fonctionnement efficace et de la performance des groupes sectoriels et des domaines de compétence envers les populations touchées, le HC, l'*Emergency Relief Coordinator* et les autorités nationales.

Ci-contre : République centrafricaine, 2014. Une fille câline sa licorne en peluche au site de déplacement de Saint Sauveur, à Bangui.

²⁴ IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, projet final, juin 2014.

²⁵ Les mécanismes sont 'submergés' lorsque les structures actuelles n'y arrivent plus à cause de l'échelle des besoins et du nombre des acteurs impliqués, et que l'adoption d'une approche multisectorielle plus complexe est devenue nécessaire. Un gouvernement est 'limité' lorsqu'il est incapable ou refuse d'intervenir (par exemple à cause du fait qu'il est lui-même partie prenante dans un conflit).

PREMIÈRE PARTIE

Tableau 1: Comparaison des caractéristiques et responsabilités des groupes sectoriels et des secteurs passés brièvement en revue dans le Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national²⁶

	GRUPE SECTORIEL ACTIVE	COORDINATION SECTORIELLE D'URGENCE
Direction	L'agence(s) chef de file désignée dirige et gère le groupe sectoriel. Si possible, elle fait cela en codirection avec des organismes gouvernementaux et des ONG. Des liens solides devraient être développés avec des organismes de coordination du développement, afin de s'assurer que les approches de relèvement précoce s'alignent avec les objectifs de développement national, et que des mesures soient prises pour renforcer la capacité de préparation et d'intervention nationales.	Le gouvernement national ou une agence nationale désignée dirige le secteur. Le soutien humanitaire international, sous-tendu par les principes de l'approche de responsabilité sectorielle, peut accroître la capacité nationale.
Responsabilité	Une agence chef de file sectoriel est responsable de la performance de son groupe sectoriel envers le HC et l' <i>Emergency Relief Coordinator</i> , ainsi qu'envers les autorités nationales et les populations touchées. La performance est mesurée en termes de besoins ayant été répondus, tel qu'il a été exposé dans les objectifs du SRP, et en termes du respect des lois et des principes nationaux et humanitaires.	Le gouvernement est responsable de la qualité de l'intervention et du respect des lois et principes nationaux et humanitaires.
Agence de dernier recours (POLR)	Éventuellement, et selon l'accès, la sécurité et la disponibilité des fonds, l'Agence chef de file sectoriel, en tant qu'agence de dernier recours, doit être prête à assurer la fourniture des services qui va permettre de combler les lacunes majeures identifiées par le groupe sectoriel et reflétées dans le SRP de l'HCT dirigé par le HC.	Tel qu'il a été spécifié dans la Résolution 46/182 de l'Assemblée générale, la première responsabilité des autorités nationales est de s'occuper des victimes de catastrophes et autres cas d'urgences sur le territoire.
Durée	Les groupes sectoriels activés sont temporaires et soumis à des révisions régulières (voir les Sections 1.1 et 1.3).	Les structures à long terme sont définies par le gouvernement.
Intégration de la protection, des stratégies de relèvement précoce et des questions interdisciplinaires	L'agence chef de file sectoriel est responsable de s'assurer que la protection, les stratégies de relèvement précoce et les questions interdisciplinaires, ²⁷ sont intégrés dans la programmation.	Les partenaires internationaux peuvent conseiller le gouvernement sur l'intégration. Les partenaires internationaux ont l'obligation de respecter les principes convenus à l'international, et d'aligner leur programmation sur les politiques, les orientations et les normes nationales.
Ressources humaines pour la coordination	L'agence chef de file sectoriel fournira le personnel nécessaire pour répondre aux besoins des groupes sectoriels, y compris aux besoins de gestion de la coordination et de l'information.	Les organismes gouvernementaux sont chargés de garantir une capacité de coordination suffisante.
Soutien technique	Les membres des groupes sectoriels compétents ou l'Agence chef de file sectoriel à l'échelon du pays, ainsi que le bureau régional ou le groupe sectoriel mondial peuvent fournir un soutien technique et des conseils.	À l'échelon du pays, les agences ou groupes sectoriels mondiaux compétents peuvent fournir un soutien technique et des conseils comme de besoin, lorsque la capacité et les ressources le permettent.
Rôle des groupes sectoriels mondiaux en préparation	Les groupes sectoriels mondiaux ne limitent pas leur soutien aux groupes sectoriels qui ont été officiellement activés. En cas de situation à risque élevé ou de menace d'urgence imminente, ils peuvent aider d'autres structures de coordination d'action humanitaire et d'intervention à se préparer.	

26 IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, projet final, juin 2014 (page 5).

27 Age, invalidité, sexe, statut sérologique de VIH et santé mentale : voir la Section 1.4.1 page 40 sur les questions interdisciplinaires.

1.2 Activation de groupes sectoriels (CCRM – Section 2)

La décision d'activer des groupes sectoriels et des domaines de compétence est prise par l'HCT,²⁸ en consultation avec les partenaires nationaux, et se base sur l'analyse du contexte, dont l'envergure des besoins humanitaires et la capacité des structures de coordination qui se trouvent déjà sur place. Lorsqu'un groupe sectoriel ou domaine de compétence n'est pas activé, cela ne veut pas dire que le secteur concerné n'est pas une priorité, mais implique plutôt que le gouvernement dirige la coordination dans ce secteur. Le rôle du gouvernement peut être accru par les CLA et sous-tendu par les Principes du partenariat (voir la Section 1.1, page 31).

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Participer activement aux discussions, à l'analyse et à la prise de décisions sur l'activation des groupes sectoriels et des domaines de compétence à l'échelon du pays.
- Alerter la GCCU dans le cas où des conseils ou un soutien seraient nécessaires.

1.2.1 Sélection des agences chefs de file sectoriels

En consultation avec l'HCT, le HC²⁹ recommande une agence chef de file sectoriel sur la base de la capacité de coordination et d'intervention de cette agence, de sa présence opérationnelle et sa capacité à accroître l'échelle de l'opération ; cette recommandation est soumise à l'approbation de l'*Emergency Relief Coordinator*. La sélection des agences chefs de file sectoriels reflète idéalement des dispositions globales, bien que ce ne soit pas toujours possible, et parfois d'autres organisations sont mieux placées pour diriger des groupes sectoriels et domaines de compétence. La direction partagée devrait également être prise en considération (voir la Section 1.10, page 56).

Lorsque l'UNICEF n'a pas de programmes opérationnels dans un secteur particulier pour lequel des groupes sectoriels ou domaines de compétence vont être établis, le bureau de pays de l'UNICEF doit bien réfléchir sur sa position et sa capacité à remplir la fonction de coordination de manière adéquate, quant au groupe sectoriel et domaine de compétence concernés, sur le court aussi bien que le long terme. Selon le contexte, le Représentant de l'UNICEF et l'HCT peuvent décider que :

- une autre organisation est mieux placée pour être entièrement responsable des groupe sectoriel et domaine de compétence concernés, dans quel cas le Représentant de l'UNICEF facilitera les relations avec les coordonnateurs du groupes sectoriels mondiaux compétents,
- l'UNICEF devrait partager la responsabilité avec une autre organisation, ou
- une autre organisation devrait assumer la responsabilité sur le court terme, l'UNICEF acceptant alors d'accroître l'échelle de l'opération et d'assumer la responsabilité sur le long terme.

1.3 Transition et désactivation de groupes sectoriels (CCRM – Section 3)

La transition de groupes sectoriels fait référence au processus au moyen duquel le transfert de la direction et des responsabilités est planifié et mis en œuvre, entraînant ainsi leur désactivation.

La désactivation d'un groupe sectoriel est la fermeture d'un groupe sectoriel qui avait été officiellement activé, entraînant le transfert des fonctions fondamentales du groupe sectoriel (voir la Section 1.4, page 35) aux secteurs du gouvernement ou autres mécanismes de coordination de crise.

La transition et la désactivation peuvent être considérées lorsqu'un des deux critères d'activation n'existe plus : i) la situation humanitaire s'améliore, permettant de réduire significativement les besoins humanitaires et, en conséquence, les interventions correspondantes et les lacunes de

28 Selon le contexte, cette décision peut être prise par l'équipe de pays des Nations Unies or par une équipe de pays des Nations Unies agrandie.

29 Lorsqu'un HC n'est pas en fonction, c'est le coordonnateur résident qui dirige l'HCT.

PREMIÈRE PARTIE

Liban, 2013. Des garçons jouent près d'un abri de fortune dans le village informel de Tal Al Abiad pour réfugiés syriens. L'UNICEF a fourni des vêtements chauds aux enfants du pays, dans le cadre d'un projet d'hivernisation.

coordination, ou ii) les structures nationales acquièrent une capacité suffisante pour coordonner et répondre aux besoins humanitaires restants, conformément aux Principes humanitaires.

Comme pour l'activation, les propositions de désactivation de groupes sectoriels, soumis à l'approbation de l'*Emergency Relief Coordinator*, sont faites par l'HCT après consultation (dans la mesure du possible) avec les homologues du gouvernement. La désactivation d'un groupe sectoriel *ne signifie pas* que le financement d'une intervention humanitaire n'est plus nécessaire – les activités de transition, dont le renforcement des capacités, peuvent être incluses dans les budgets afin de satisfaire aux besoins fondamentaux des groupes sectoriels, et un financement peut être affecté pour permettre aux autorités nationales et autres de coordonner leur action pour répondre aux besoins humanitaires restants ou renforcer la préparation.

Avant la transition/désactivation d'un groupe sectoriel, la structure du groupe sectoriel sera examinée – avec la participation des homologues nationaux et des partenaires du développement – pour s'assurer que les modèles de relèvement sont alignés sur les objectifs de développement national, et pour renforcer la préparation nationale et la capacité d'intervention.

Après l'examen, l'HCT, en collaboration avec les autorités nationales, décidera si les groupes sectoriels et domaines de compétence i) restent tel quel ; ii) sont élargis ; iii) fusionnés ; iv) rationalisés ; ou v) soumis à une transition avec élaboration d'un plan et des points de référence pour leur désactivation.



Bien que la fusion de groupes sectoriels n'ait pas encore été discutée à l'échelle de la politique mondiale, plusieurs exemples de fusion aux niveaux national et sous-national d'un pays spécifique montrent que, lors du processus d'activation, elle s'est avérée efficace pour les groupes sectoriels de ce pays, ou après l'examen des groupes sectoriels, telle une rationalisation du système des groupes sectoriels. Lorsque des groupes sectoriels et des domaines de compétence sont fusionnés, il est essentiel que les responsabilités et les rôles respectifs des agences chefs de file soient définis, et que la manière dont le soutien sera fourni par les groupes sectoriels mondiaux soit claire.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Participer activement aux discussions de l'HCT sur la transition/désactivation des groupes sectoriels et domaines de compétence, et à la planification et le suivi de l'examen de la structure de coordination déjà en place ;
- Consulter de manière proactive avec les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés et codirigés par l'UNICEF, et avec les partenaires sectoriels sur la transition/désactivation des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF ;
- S'assurer que la GCCU soit informée des révisions planifiées et des mécanismes de restructuration possible de la coordination, et que les coordonnateurs des groupes sectoriels mondiaux compétents participent activement aux discussions sur la révision de l'architecture sectorielle et sur la marche à suivre ;
- S'assurer que les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF développent des projets réalistes et viables, avec des points de référence pour la transition/désactivation de ces groupes sectoriels et domaines de compétence ;
- Assurer des activités de plaidoyer auprès des secteurs compétents du gouvernement en faveur d'une coordination continue optimale par l'intermédiaire d'un groupe de travail du secteur ; et
- Lorsqu'à la suite d'une révision de la structure de coordination, on propose de fusionner les groupes sectoriels ou domaines de compétence dirigés par l'UNICEF, s'assurer de développer des projets réalistes et viables, avec des points de référence sur la fusion des groupes sectoriels et domaines de compétence, et de bien définir les responsabilités de l'UNICEF et autres agences chefs de file participantes.

1.4 Fonctions des groupes sectoriels (CCRM – Section 4)

Les six fonctions principales d'un groupe sectoriel et les activités sous chacune de ces fonctions sont exposé à la Section 4 du *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*.³⁰ Le Tableau 2 illustre le rôle du personnel de coordination sectorielle, des partenaires sectoriels, du personnel du programme de l'UNICEF et du Représentant de l'UNICEF par rapport à l'objectif sectoriel d'ensemble, et en remplissant les six fonctions principales d'un groupe sectoriel.

Bien que les rôles et responsabilités respectifs des divers partenaires sectoriels aient été clairement indiqués, l'approche sectorielle est dans l'ensemble basée sur le respect et la conformité aux Principes du partenariat (égalité, transparence, approche axée sur les résultats, responsabilité et complémentarité).³¹

30 IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*, projet final, juin 2014 (page 14).

31 Principes du partenariat : < <https://icvnetwork.org/global-humanitarian-plateforme-ghp-overview> >.

Tableau 2 : Fonctions des groupes sectoriels et des domaines de compétence – Matrice des responsabilités respectives

Objet et fonctions des groupes sectoriels et domaines de compétence et rôles et responsabilités respectifs du personnel de coordination sectorielle et domaines de compétence, des partenaires sectoriels, des chefs de sections de l'UNICEF et du Représentant de l'UNICEF :

OBJET DES GROUPES SECTORIELS ET DOMAINES DE COMPÉTENCE AU NIVEAU DU PAYS	ROLE DU PERSONNEL DE COORDINATION	ROLE DES PARTENAIRES SECTORIELS	ROLE DES CHEFS DE SECTIONS DES PROGRAMMES DE PAYS DE L'UNICEF	ROLE DU REPRÉSENTANT
<p>S'assurer d'une intervention bien coordonnée, stratégique, adéquate, cohérente et efficace conformément aux Principes du partenariat.</p>	<p>Chargé de la gestion au quotidien des groupes sectoriels au niveau du pays. Diriger le groupe sectoriel et faciliter un processus qui permette de garantir que les activités sous chacune des fonctions principales sont bien effectuées et fassent l'objet d'un suivi de manière coordonnée et que le processus permette de promouvoir un partenariat interorganisations.</p>	<p>Participation active aux mécanismes / processus sectoriels, y inclus selon les cas la participation aux questions stratégiques (groupes consultatifs stratégiques, groupes de travail technique, évaluations par des pairs), à la cogestion des groupes sectoriels (voir CCRM Sections 1.7, 1.8, 1.9 et 1.10) et à la création de rapports.</p>	<p>Participation active aux mécanismes / processus sectoriels, représentant l'UNICEF comme un groupe sectoriel partenaire. Membre d'un groupe consultatif stratégique s'il existe. Responsable au nom du coordonnateur de groupe sectoriel quand ce dernier n'est pas en fonction. Le chef de section devrait pouvoir montrer qu'il a une certaine connaissance des tâches et des responsabilités des groupes sectoriels, tels qu'elles ont été définies par la note d'orientation de l'IASC, et devrait respecter la position de neutralité du coordonnateur de groupes sectoriels et le fait qu'il est chargé de représenter les partenaires au sein du groupe sectoriel.</p>	<p>Le Représentant est responsable devant le HC/coordonnateur résident de la bonne marche des groupes sectoriels. A cette fin, le Représentant DOIT : i) nommer opportunément un nombre adéquate d'employés ayant une expérience appropriée, ii) s'assurer de la disponibilité de services administratifs, logistiques et de bureaux adéquates, et que les groupes sectoriels ont accès à ces services, iii) s'assurer de la disponibilité de fonds pour les fonctions de coordination, iv) s'assurer de la gestion efficace du personnel des groupes sectoriels, et v) fournir une représentation et un plaidoyer en faveur des groupes sectoriels au sein de l'HCT et autres forums.</p>
<p>1 : Apporter un soutien à la fourniture de service en : Fournissant une plateforme qui permettra d'assurer que la fourniture de service est motivée par le SRP et les priorités stratégiques ; Développant des mécanismes pour éliminer la répétition inutile de fourniture de service.</p>	<p>Établir et maintenir un mécanisme approprié de coordination de l'action humanitaire en vue de la coordination et la planification interorganisations, pour garantir l'uniformité et la cohérence de l'approche, et pour que les interventions soient conformes au SRP et aux priorités stratégiques (ce qui inclut de tenir des réunions de groupes sectoriels régulières, de faire circuler l'information par l'intermédiaire des fichiers d'adresses des partenaires et/ou en affichant l'information sur les sites Web). S'assurer de la communication, la coordination et la création de rapport efficaces entre les groupes sectoriels des niveaux national et sous-national. Établir et maintenir la base de données des 4/5 Ws (Qui, Quoi, Où, Comment et pour Qui) et effectuer des analyses régulières en vue d'identifier les lacunes et éviter les répétitions inutiles.</p>	<p>Participer activement aux mécanismes de coordination sectorielle et aux processus de planification. Concevoir et mettre en œuvre des programmes qui fournissent des services permettant de soutenir les priorités stratégiques des SRP et des groupes sectoriels tels qu'ils ont été convenus. Selon le cas, les membres du personnel de soutien doivent remplir les fonctions de coordonnateur aux niveaux sous-national et/ou national (voir la Section 1.9, page 55 et la Section 1.10, page 56). Souligner les lacunes et les répétitions inutiles. Fournir les informations requises pour l'analyse de l'intervention.</p>	<p>Participer activement aux mécanismes de coordination sectorielle et aux processus de planification. Concevoir, pourvoir en ressources et mettre en œuvre des programmes qui fournissent des services permettant de soutenir les priorités stratégiques des SRP et des groupes sectoriels tels qu'ils ont été convenus. Apporter un soutien au personnel de section au niveau sous-national, pour qu'il joue le rôle de coordonnateur au niveau sous-national comme de besoin (voir la Section 1.9, page 55). Souligner les lacunes et les répétitions inutiles. Fournir les informations requises pour l'analyse de l'intervention.</p>	<p>Faire un travail de suivi. Assurer des activités de plaidoyer comme de besoin (auprès des groupes sectoriels, de l'HCT, des donateurs et du gouvernement).</p>

OBJET DES GROUPES SECTORIELS ET DOMAINES DE COMPETENCE AU NIVEAU DU PAYS	ROLE DU PERSONNEL DE COORDINATION	ROLE DES PARTENAIRES SECTORIELS	ROLE DES CHEFS DE SECTIONS DES PROGRAMMES DE PAYS DE L'UNICEF	ROLE DU REPRÉSENTANT
<p>2 : Aider l'HC/HCT à prendre des décisions stratégiques en toute connaissance de cause en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparant une évaluation des besoins et une analyse des lacunes (à travers et au sein des secteurs), en se servant d'outils de gestion de l'information comme de besoin ; • Identifiant et recherchant des solutions aux lacunes, aux obstacles, aux répétitions inutiles et aux questions interdisciplinaires émergentes (voir la Section 1.4.2 ci-dessous pour plus de détails sur les questions interdisciplinaires et le rôle central de la protection, et les Sections 1.4.1 et 1.4.2 pour plus de détails sur le CAAP et la POLR) ; • Formulant des priorités sur la base de l'analyse. 	<p>Faciliter la coordination de l'évaluation et l'analyse des besoins des groupes sectoriels à travers et au sein des secteurs, y inclus en identifiant et recherchant des solutions aux lacunes, aux obstacles, aux répétitions inutiles et aux questions interdisciplinaires émergentes, et en formulant des priorités sur la base de l'analyse.</p> <p>Établir et maintenir des bases de données qui permettent de consolider, d'analyser et de faire des comptes rendus/disséminer des informations cruciales à la prise de décision.</p> <p>Représenter les intérêts du groupe sectoriel dans les réunions intersectorielles et aussi potentiellement dans les réunions de l'HCT (à la demande du Représentant de l'UNICEF).</p> <p>S'assurer que le Représentant de l'UNICEF est tenu au courant du processus et des résultats.</p>	<p>Participer activement à l'évaluation, à l'analyse et aux processus des groupes sectoriels.</p> <p>Faciliter l'accès aux informations pertinentes de toutes les sources (dont l'UNICEF, le gouvernement et autres institutions expertes), au groupe sectoriel.</p> <p>Apporter un soutien au groupe sectoriel en vue d'effectuer une évaluation et une analyse de qualité (personnel, installations, etc.)</p> <p>Servir d'agence de dernier recours là où aucune autre agence ne peut fournir les services requis et où l'accès, la sécurité et le financement sont disponibles (voir la Section 1.4.2 ci-dessous).</p>	<p>Participer activement à l'évaluation, à l'analyse et aux processus des groupes sectoriels.</p> <p>Faciliter l'accès aux informations pertinentes de toutes les sources (dont l'UNICEF, le gouvernement et autres institutions expertes), au groupe sectoriel.</p> <p>Apporter un soutien au groupe sectoriel en vue d'effectuer une évaluation et une analyse de qualité (personnel, installations, etc.)</p> <p>Servir d'agence de dernier recours là où aucune autre agence ne peut fournir les services requis et où l'accès, la sécurité et le financement sont disponibles (voir la Section 1.4.2 ci-dessous).</p>	<p>Faire un travail de suivi.</p> <p>Assurer des activités de plaidoyer comme de besoin, qui devront inclure la demande de financements d'évaluations (auprès des groupes sectoriels, de l'HCT, des donateurs et du gouvernement).</p> <p>Représenter le(s) groupe(s) sectoriel(s) au sein de l'HCT.</p>
<p>3 : Planifier et développer une stratégie en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des plans, des objectifs et des indicateurs sectoriels qui permettent de soutenir directement la réalisation des priorités stratégiques des interventions ; • Appliquant et en se conformant aux normes et aux directives ; • Clarifiant les conditions de financement, en aidant à fixer les priorités, et en se mettant d'accord sur la contribution du groupe sectoriel au projet de financement global de l'action humanitaire du HC (lancement d'appels, Procédure d'appels interorganisations communs, Fonds central d'intervention d'urgence, Fonds humanitaire commun, etc.) 	<p>Faciliter le développement de projets, d'objectifs et d'indicateurs pour le groupe sectoriel, qui permettent de soutenir la réalisation des priorités stratégiques des interventions, à travers un processus de consultations (l'établissement d'un groupe de travail technique peut être utile ici pour soutenir ce processus).</p> <p>S'assurer que la fiche de travail finale est largement disséminée/disponible (faire circuler chez les partenaires et afficher sur le site Web).</p> <p>Faciliter l'adoption de normes et de directives internationales qui peuvent avoir besoin d'être adaptées au contexte national – s'assurer que ces normes sont largement disséminées et promouvoir l'adhésion aux normes chez tous les partenaires sectoriels (faire circuler chez les partenaires et afficher sur le site Web).</p> <p>Clarifier les conditions de financement et les priorités par un processus de consultations auprès des partenaires sectoriels et présenter la demande de fonds à l'HCT, justifiée par des informations solides et des analyses détaillées.</p>	<p>Participer activement aux processus des groupes sectoriels concernant la planification du travail (dont le nombre d'adhérents aux groupes de travail technique), l'adoption des normes et des directives, et la clarification des demandes de fonds.</p> <p>Aligner les projets de l'agence avec les projets, les priorités, les objectifs et les indicateurs des groupes sectoriels tels qu'ils ont été convenus.</p> <p>Promouvoir l'adhésion aux normes et aux directives par l'intermédiaire des programmes de l'agence.</p>	<p>Participer activement aux processus des groupes sectoriels concernant la planification du travail (dont le nombre d'adhérents aux groupes de travail technique), l'adoption des normes et des directives, et la clarification des demandes de fonds.</p> <p>En faisant participer le personnel de suivi et d'évaluation actuel, aligner les plans stratégiques de l'agence avec les projets, les priorités, les objectifs et les indicateurs des groupes sectoriels, tels qu'ils ont été convenus.</p> <p>Promouvoir l'adhésion aux normes et aux directives par l'intermédiaire des programmes de l'UNICEF et des partenaires.</p>	<p>Faire un travail de suivi.</p> <p>S'assurer de la qualité et de la cohérence des projets des groupes sectoriels conformément au SRP.</p> <p>Convaincre les partenaires pour qu'ils adoptent et se conforment aux normes et directives.</p> <p>S'assurer que les demandes de fonds sont adéquates/appropriées.</p> <p>Représenter le/les groupe(s) sectoriel(s) au sein de l'HCT.</p>

PREMIÈRE PARTIE

OBJET DES GROUPES SECTORIELS ET DOMAINES DE COMPÉTENCE AU NIVEAU DU PAYS	ROLE DU PERSONNEL DE COORDINATION	ROLE DES PARTENAIRES SECTORIELS	ROLE DES CHEFS DE SECTIONS DES PROGRAMMES DE PAYS DE L'UNICEF	ROLE DU REPRÉSENTANT
<p>4. Surveiller et évaluer la performance des groupes sectoriels :[†]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surveiller et faire des comptes rendus sur les activités et les besoins ; • Comparer la performance avec la stratégie du groupe sectoriel et les résultats convenus ; • Recommander une mesure rectificatrice selon les cas. (Voir ci-dessous pour plus de détails sur les questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection et CAAP.) 	<p>Adapter les approches nationales actuelles de gestion des informations en vue de rassembler, analyser et faire le compte rendu des activités et des ressources des groupes sectoriels.</p> <p>Recueillir, rassembler, surveiller et créer des rapports sur le progrès des interventions du groupe sectoriel et l'analyse de la base de données des 4/5 Ws (Qui, Quoi, Ou, Comment et pour Qui) comparés au projet des groupes sectoriels tel qu'il a été convenu, conformément au calendrier des rapports de l'OCHA et de l'UNICEF.</p> <p>Faire des recommandations et mettre en œuvre des mesures/stratégies de mesures rectificatrices comme pour les interventions des groupes sectoriels.</p> <p>Disséminer les rapports (faire circuler chez les partenaires et télécharger sur le site Web).</p> <p>Partager des informations sur la couverture, les lacunes, les rendements et les indicateurs de résultats et autres questions clés selon les besoins, et tel qu'il a été convenu pour les audiences différentes telles que l'OCHA, le gouvernement, les donateurs, etc.</p>	<p>Participer activement au processus de suivi et d'évaluation des activités sectorielles.</p> <p>Suivre le progrès du programme et soumettre des rapports au groupe sectoriel en se servant du format/des indicateurs convenus.</p> <p>Mettre en œuvre des mesures rectificatrices/stratégies selon les besoins conformément aux recommandations des groupes sectoriels.</p>	<p>En faisant participer le personnel de suivi et d'évaluation actuel, prendre une part active au processus de suivi et d'évaluation des activités sectorielles.</p> <p>Les CCPM de l'IASC peuvent être assimilés au troisième pilier du Système de suivi des résultats pour l'équité dans le cadre de l'action humanitaire, étant donné que tous deux portent sur le suivi des résultats humanitaires.</p> <p>Aligner les formats de comptes rendus et les indicateurs de l'agence sur le groupe sectoriel et promouvoir l'utilisation du format de comptes rendus/des indicateurs du groupe sectoriel auprès des partenaires du programme.</p> <p>Suivre le progrès du programme de l'UNICEF et soumettre des rapports au groupe sectoriel en utilisant le format/les indicateurs convenus.</p> <p>Mettre en œuvre des mesures rectificatrices/stratégies selon les besoins conformément aux recommandations du groupe sectoriel.</p>	<p>Faire un travail de suivi.</p> <p>Surveiller les rapports réguliers des groupes sectoriels en les comparant aux projets de groupes sectoriels et les introduire dans les rapports de l'UNICEF sur les HAP et le MoRES.</p> <p>Suivre la mise en œuvre des stratégies et des activités rectificatrices pour aborder la question du rendement médiocre du groupe sectoriel, en les comparant aux projets, aux objectifs et aux cibles au sein du groupe sectoriel de manière générale.</p> <p>S'assurer de mettre en œuvre les mesures rectificatrices qui concernent l'UNICEF en particulier, comme par exemple la fourniture d'un pipeline UNICEF et les questions relatives à l'accord de coopération sur le programme des partenaires.</p> <p>Organiser des réunions régulières avec les coordonnateurs de groupe sectoriel/Représentant de pays afin d'examiner les progrès et les projets des groupes sectoriels, et d'aborder les problèmes et les questions.</p>

OBJET DES GROUPES SECTORIELS ET DOMAINES DE COMPÉTENCE AU NIVEAU DU PAYS	ROLE DU PERSONNEL DE COORDINATION	ROLE DES PARTENAIRES SECTORIELS	ROLE DES CHEFS DE SECTIONS DES PROGRAMMES DE PAYS DE L'UNICEF	ROLE DU REPRÉSENTANT
<p>5 : Renforcer les capacités de préparation et de planification des mesures d'urgence (voir la Section 6 sur la préparation)</p>	<p>Identifier les besoins de formation en préparation des partenaires sectoriels, et les périodes opportunes pour que des formations – dans le pays aussi bien qu'en dehors – soient dirigées par le groupe sectoriel, l'UNICEF, l'OCHA ou autres institutions de formation appropriées.</p> <p>Assurer des activités de plaidoyer en faveur des financements de soutien aux activités de renforcement des capacités, et faciliter les formations appropriées à suivre.</p>	<p>Participer activement à la planification de la préparation et au développement de projets de renforcement des capacités.</p> <p>Aligner la préparation des agences et les projets de renforcement des capacités sur le(s) groupe(s) sectoriel(s).</p> <p>Si faisable, vu les capacités organisationnelles, contribuer à la mise en œuvre d'un programme sectoriel convenu pour les projets de préparation et de renforcement des capacités (mise en place préalable des provisions et formation de son propre personnel et de celui des partenaires à l'échelon du pays et au-delà).</p>	<p>Participer activement à la planification de la préparation et au développement de projets de renforcement des capacités.</p> <p>Aligner les projets de préparation et de renforcement des capacités de l'UNICEF sur le(s) groupe(s) sectoriel(s).</p> <p>Contribuer fortement à la mise en œuvre d'un programme sectoriel convenu pour des projets de préparation et de renforcement des capacités (mise en place préalable des provisions et formation de son propre personnel et de celui des partenaires à l'échelon du pays et au-delà).</p>	<p>Faire un travail de suivi.</p> <p>S'assurer de la qualité et de la cohérence des projets des groupes sectoriels et des programmes de l'UNICEF pour la préparation et le renforcement des capacités.</p> <p>Soutenir la mise en œuvre des projets des groupes sectoriels et des programmes de l'UNICEF pour la préparation et le renforcement des capacités.</p> <p>S'assurer de la suffisance des fonds disponibles pour le renforcement des capacités de la planification de la préparation et des mesures d'urgences.</p> <p>Assurer des activités de plaidoyer en faveur des financements selon les besoins.</p>
<p>6 : Plaidoyer (<i>Advocacy</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les inquiétudes qui contribuent aux messages et aux mesures du HC et de l'HCT ; • Plaidoyer en faveur du groupe sectoriel, de ses membres, et des populations touchées. 	<p>A travers un processus de consultations avec les partenaires, se mettre d'accord sur les opinions justifiées et cohérentes sur les plaidoyers relatifs à diverses questions.</p> <p>Développer tout document de communication nécessaire sur les questions de plaidoyer qui servira aux partenaires.</p> <p>Communiquer à l'extérieur les opinions du groupe sectoriel sur lesquelles les membres sont d'accord.</p>	<p>Participer activement au processus d'identification des opinions sur les plaidoyers relatifs à diverses questions.</p> <p>Aligner les messages du plaidoyer des agences sur les messages du/des groupe(s) sectoriel(s) applicables.</p>	<p>Participer activement au processus d'identification des opinions sur les plaidoyers relatifs à diverses questions.</p> <p>Aligner les messages du plaidoyer des agences sur les messages du/des groupe(s) sectoriel(s) applicables.</p>	<p>Faire un travail de suivi.</p> <p>Faire des recommandations au nom du groupe sectoriel sur diverses questions et divers forums, auprès de l'HCT, du gouvernement et des donateurs.</p> <p>S'assurer d'indiquer clairement lorsqu'il fait des recommandations au nom du groupe sectoriel et lorsqu'il fait des recommandations spécifiquement au nom de l'UNICEF.</p>

t Le suivi des fonctions de la coordination sectorielle est couvert dans la Première partie, Section 11.

1.4.1 Questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection et la redevabilité envers les populations touchées

Cette section a été développée sur la base de politiques et de notes d'orientation existantes. Un certain nombre d'initiatives sont actuellement en cours et concernent le développement d'outils, de modèles et de cadres de travail pour faciliter l'incorporation de questions interdisciplinaires et s'assurer du rôle central de la protection et de la redevabilité envers les populations touchées. D'autres indications seront partagées une fois qu'elles seront disponibles.

a) Questions interdisciplinaires

Cinq questions interdisciplinaires principales

1. Age
2. Invalidité
3. Sexe
4. Statut sérologique de VIH
5. Santé mentale

Certaines données montrent que les sujets généralement considérés comme des questions interdisciplinaires ne sont pas reflétés de manière adéquate dans les programmes et les opérations humanitaires, et qu'il existe encore une grande confusion et un manque de consensus au sein de la communauté humanitaire internationale sur les questions qui devraient être considérées comme interdisciplinaires.³²

Un examen stratégique commandité par l'OCHA en 2013, recommande de considérer cinq questions fondamentales autour de la diversité comme des questions interdisciplinaires, soit l'âge, l'invalidité, le sexe, le statut sérologique de VIH et la santé mentale.³³ Ces questions concernent les populations, et notamment les besoins des populations en situations d'urgence. Avant tout, les différents groupes de la population sont touchés différemment par une crise. Les cinq questions interdisciplinaires fondamentales sont toutes des éléments de diversité.

- L'EMOPS de l'UNICEF recommande que les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF se servent de la définition des 'cinq questions fondamentales' pour les questions interdisciplinaires, soit l'âge, l'invalidité, le sexe, le statut sérologique de VIH et la santé mentale.
- C'est la responsabilité du Coordonnateur de groupes sectoriels et domaines de compétence de s'assurer que ces questions sont abordées et incorporées de manière appropriée dans toutes les phases du HPC – évaluation et analyse des besoins, plan d'intervention stratégique, mise en œuvre d'interventions ainsi que suivi, évaluation et apprentissage.
- Le Représentant de l'UNICEF est finalement responsable de s'assurer que ces questions interdisciplinaires sont abordées de manière appropriée par tous les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

32 Le *Transformative Agenda* a identifié l'âge, l'environnement, le sexe et le statut sérologique de VIH comme préoccupations pour tous les secteurs. Cependant, avec le temps, d'autres domaines tels que la santé mentale et le soutien psychosocial, l'invalidité, la réduction des risques de catastrophes, le relèvement précoce, la protection et les droits de l'homme sont devenus associés aux questions interdisciplinaires. Un examen stratégique qui a été commandité par l'OCHA en 2013, recommande de considérer cinq questions fondamentales autour de la diversité comme des questions interdisciplinaires, soit l'âge, l'invalidité, le sexe, le statut sérologique de VIH et la santé mentale. Le fait de limiter le nombre de questions interdisciplinaires à cinq ne veut pas dire que les autres domaines ne sont pas importants, mais qu'ils ont déjà des plateformes de représentation et des mécanismes de soutien établis.

33 OCHA, *Coordination and Funding of Cross-Cutting Issues in Humanitarian Action*, un compte rendu stratégique commandité par l'OCHA (l'étude a été dirigée en 2013/2014 mais le rapport n'est pas daté).

Les directives de l'IASC sur le sexe, le statut sérologique de VIH ainsi que la santé mentale et le soutien psychosocial en cas d'urgence sont disponibles, chacune incluant des listes de contrôle pour chaque secteur/groupe sectoriel.³⁴ Les directives d'ONG sur l'âge et l'invalidité sont également disponibles.³⁵

b) Le rôle central de la protection

Alors que la protection n'est pas considérée comme l'une des questions interdisciplinaires fondamentales, en 2013 l'IASC a appuyé une déclaration affirmant l'engagement des Responsables de l'IASC en vue de garantir le rôle central de la protection, dans le cadre de l'action humanitaire.

Cette déclaration explique clairement i) le rôle essentiel de la communauté humanitaire en s'engageant auprès des parties étatiques et non étatiques, pour protéger et aider les personnes dans le besoin, ii) que la protection de toutes les personnes touchées et en danger doit sous-tendre la prise de décision et l'intervention humanitaires, dès les premières préparations, et tout au long de la durée de l'intervention humanitaire et au-delà, et iii) en termes pratiques, cela veut dire identifier qui est en danger, comment et pourquoi – et prendre en compte les vulnérabilités spécifiques qui sous-tendent ces dangers, y inclus ceux vécus par des hommes, des femmes, des filles, des garçons ainsi que des groupes spécifiques, y inclus les personnes déplacées internes, les personnes âgées, les personnes handicapées et les personnes appartenant à des groupes basés sur l'orientation sexuelle et autres groupes minoritaires.

La déclaration explique également que i) la responsabilité de mettre la protection au centre de l'action humanitaire internationale dépend des HC, des HCT et de tous les coordonnateurs de groupes sectoriels, et ii) le Groupe sectoriel Protection joue un rôle crucial en apportant un soutien aux acteurs humanitaires en vue de développer des stratégies de protection (y inclus l'intégration de la protection dans toutes les sections et la coordination des services de protection spécialisés).

- Les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétences sont responsables de s'assurer que les stratégies de protection sont incorporées de manière appropriée dans toutes les phases du HPC – évaluation et analyse des besoins, plan d'intervention stratégique, mise en œuvre d'interventions, suivi, évaluation et apprentissage, avec l'assistance du responsable du Groupe sectoriel Protection.
- Le Représentant de l'UNICEF est finalement responsable de s'assurer que la protection est abordée de manière appropriée par tous les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

La violence sexospécifique

La violence sexospécifique (GBV) est une question de protection. En plus de la direction du domaine de compétence GBV qu'il a partagé avec le FNUAP, l'UNICEF est chargé de s'assurer que tous les groupes sectoriels et domaines de compétence qu'il dirige incluent des interventions

34 IASC, *Gender Handbook in Humanitarian Action – Women, Girls, Boys and Men: Different Needs – Equal Opportunities*, décembre 2006 ; IASC, *Guidelines for Addressing HIV in Humanitarian Settings*, mars 2010 ; IASC, *Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*, juin 2007.

35 HelpAge a produit une série de documents sur les personnes âgées dans les situations d'urgence en 2012/2013. Les principaux documents incluent *Ensuring inclusion of older people in initial emergency needs assessments* (< www.helpage.org/what-we-do/emergencies/ensuring-inclusion-of-older-people-in-initial-emergency-needs-assessments >) ; *Protection interventions for older people in emergencies* (< www.helpage.org/resources/practical-guidelines/emergency-guidelines/) ; *Nutrition interventions for older people in emergencies* (www.helpage.org/resources/practical-guidelines/emergency-guidelines/) ; et *Health interventions for older people in emergencies* (disponible en français et en anglais) (< www.helpage.org/what-we-do/emergencies/health-interventions-for-older-people-in-emergencies- >). Il est également possible de trouver d'autres matériaux en soutien à la conception de programmes et aux activités de plaidoyer sur le site Web de HelpAge < www.helpage.org > et on < www.humanitarianresponse.info/topics/age >.

Handicap International a produit une liste de contrôle sur l'invalidité pour les interventions d'urgence qui incluent les sections suivantes : directives générales, santé et nutrition, eau et installation sanitaires ; protection, femmes et enfants handicapés ; reconstruction et abri ; moyens d'existence ; et éducation. Ce document et de plus amples informations sur l'invalidité en situations d'urgence sont disponibles sur < www.handicap-international.org >. La liste de contrôle sur l'invalidité peut également être téléchargée sur le site Web du Groupe sectoriel Nutrition < www.nutritioncluster.net >.

PREMIÈRE PARTIE

appropriées afin de prévenir et d'intervenir en cas de violence sexospécifique dans toutes les phases du HPC (évaluation et analyse des besoins, plan d'intervention stratégique, mise en œuvre d'interventions, ainsi que suivi, évaluation et apprentissage).

La prévention et les interventions GBV ne devraient *pas* être retardées dues à un manque de données sûres et de rapports d'incidents GBV. Vu que les données indiquent continuellement que la violence sexospécifique sera toujours présente dans les situations nécessitant une action humanitaire, le nombre minimum d'interventions et d'actions préventives GBV devrait être établi dès le début d'une urgence.

- C'est la responsabilité du Coordonnateur de groupes sectoriels et domaines de compétence de s'assurer que les questions de prévention et d'interventions GBV sont incorporées de manière appropriée dans toutes les phases du HPC – évaluation et analyse des besoins, plan d'intervention stratégique, mise en œuvre d'interventions, ainsi que suivi, évaluation et apprentissage.
- Le Représentant de l'UNICEF est finalement responsable de s'assurer que la violence sexospécifique est abordée de manière appropriée par tous les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

Les directives de l'IASC concernant les interventions GBV dans le cadre humanitaire sont disponibles, et incluent les listes de contrôle et les fiches d'interventions pour chaque secteur et groupe sectoriel.³⁶

c) La redevabilité envers les populations touchées

En 2011, les Responsables de l'IASC ont retenu cinq Engagements de redevabilité envers les populations touchées (CAAP), et ont accepté d'inclure la redevabilité envers les populations touchées dans les politiques et les notes d'orientation opérationnelles de leurs organisations, et de les promouvoir auprès de partenaires opérationnels, les HCT et les membres des groupes sectoriels.

Cinq engagements de redevabilité envers les populations touchées

1. Direction/gouvernance
2. Transparence
3. Feedback et réclamations
4. Participation
5. Conception, suivi et évaluation

Qu'est-ce que cela implique pour les groupes sectoriels ?

Nombre de partenaires sectoriels, dont l'UNICEF, ont déjà des politiques et des pratiques en place promouvant la redevabilité envers les populations touchées. Cette inclusion fournit une plateforme et une occasion de consolider la redevabilité envers les populations touchées sur le collectif des groupes sectoriels.

Comment les groupes sectoriels d'un pays peuvent-ils améliorer la redevabilité envers les populations touchées ?

En juillet 2014, le Groupe de travail de l'IASC sur la Redevabilité envers les populations touchées a fait les suggestions suivantes sur la manière dont les groupes sectoriels peuvent être plus redevables.³⁷

³⁶ IASC, *Guidelines for Gender-based Violence Interventions in Humanitarian Settings*, septembre 2005.

³⁷ IASC, *Accountability to Affected Populations – Clusters, Their Role in Enhancing Accountability to Affected Populations*, juillet 2014.

Direction – Les groupes sectoriels d'un pays peuvent montrer leur engagement de redevabilité envers les populations touchées en s'assurant que les mécanismes de feedback et de responsabilité sont intégrés dans les stratégies, les projets, les suivis et les évaluations, en fournissant des formations et des séances d'orientation sur la redevabilité envers les populations touchées, et en s'assurant qu'elle est incluse dans le suivi de la performance des groupes sectoriels et soulignée dans les rapports.

Transparence – Les groupes sectoriels préparent régulièrement des rapports de situation et des mises à jour pour l'OCHA, les donateurs et les sièges des CLA, et contribuent à une grande variété de documents sur l'action humanitaire. Ainsi les groupes sectoriels pourraient facilement transformer nombre des documents qu'ils préparent en pochettes d'informations destinées aux communautés. Les groupes sectoriels et les agences devraient pouvoir fournir une description au moins des rôles et des responsabilités du groupe sectoriel, du mandat et du/des projet(s) de l'agence ainsi que des droits de la population, et spécifier quand et où trouver une telle assistance.

Feedback – Le feedback représente une part essentielle des retours sur la redevabilité, et est nécessaire pour permettre aux groupes sectoriels de savoir s'ils doivent répondre aux besoins et aux désirs convenus des parties prenantes. Les groupes sectoriels peuvent établir et soutenir des mécanismes communs de feedback sur les services, là où le groupe sectoriel en tant que collectif reçoit des informations de la population. Le feedback devrait alors être assimilé puis entraîner une action, et les résultats de l'action transmis à la population, telle une 'boucle de feedback'. C'est ce qui se passe déjà pour certaines organisations individuelles, grâce à des processus entraînant des cycles de programmation d'agences. Toutefois, dans le cas du groupe sectoriel, ce dernier a l'occasion de coordonner ces processus.

Liberia, 2014. Un garde de sécurité se tient devant le portail d'un centre de soins provisoire pour enfants qui ont été exposés au virus Ebola. Une recherche active de la famille des enfants a été initiée, dans le but de les réunir une fois la quarantaine terminée.





Soudan du Sud, 2011. Des gens se tiennent debout au milieu des tourbillons de poussière dans un camp de réfugiés dans la ville d'Agok dans ce qui était alors le sud du Soudan, juste avant l'indépendance de cette nouvelle nation. L'UNICEF y a approvisionné les rapatriés et les communautés d'accueil en produits médicaux et en eau, et a fourni l'éducation et autres soutiens.

Participation – Les groupes sectoriels devraient entretenir les communautés des décisions touchant ces dernières et devraient les faire participer aux processus de planification concernant l'intervention.

Conception, suivi et évaluation – La participation de la communauté à la conception d'estimations, de programmes et d'évaluations permet aux populations touchées d'avoir une influence directe sur la prise de décision et (ultérieurement) sur l'amélioration des programmes.

- Les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétences sont chargés de faciliter une plus grande participation des populations touchées, à toutes les phases du HPC, et d'établir des approches (ou de les adopter si elles existent déjà) afin de garantir la transparence et la fourniture d'informations, une communication bilatérale, le feedback et les systèmes de réclamations, ainsi que la participation aux processus de prise de décisions.
- Le Représentant de l'UNICEF est en fin de compte chargé de s'assurer que les groupes sectoriels et domaines de compétence rehaussent la redevabilité envers les populations touchées.

(Voir le document sur le *Cadre opérationnel : comment garantir la redevabilité envers les populations touchées en situation d'urgence* pour plus de détails sur les points d'entrée du CAAP aux niveaux institutionnel et organisationnel, et du point de vue opérationnel par les phases du HPC.³⁸)

D'un point de vue opérationnel, comment faire pour rehausser la redevabilité ?

Il est évident que l'incorporation des cinq questions interdisciplinaires fondamentales (l'âge, l'invalidité, le sexe, le statut sérologique de VIH et la santé mentale), du rôle central de la protection

(y inclus la violence sexospécifique) et du CAAP dans la routine de chaque groupe sectoriel et domaine de compétence est un processus complexe. Idéalement, chacune de ces questions devrait être incluse par tous les groupes sectoriels et domaines de compétence dans chaque phase du HPC. Cependant, dans la réalité et selon le contexte de la situation, certaines de ces questions seront plus importantes que d'autres.

- Il est recommandé que tous les groupes sectoriels et domaines de compétence incorporent le sexe, l'âge et la prévention de la violence, en plus de la redevabilité envers les populations touchées, comme *minimum de base* à travers toutes les phases du HPC, mais que les groupes sectoriels passent par un processus de réflexion sur le contexte de la situation, afin de les aider à déterminer les questions supplémentaires qui devraient être incorporées dans les processus et la routine du groupe sectoriel.
- Les coordonnateurs de groupes sectoriels devraient se servir des compétences et de l'expertise du personnel compétent (concernant l'âge, l'invalidité, le sexe, la violence sexospécifique, le statut sérologique de VIH, la santé mentale et la protection), pour développer une meilleure compréhension de ces questions au sein du groupe sectoriel, et pour développer et adapter des outils en vue d'incorporer ces questions dans les travaux des groupes sectoriels.
- Le personnel expert devrait pouvoir apporter son soutien à chaque groupe sectoriel en organisant des briefings, des séances d'orientation et de formation ; en adaptant des outils génériques que chaque groupe sectoriel spécifique devra utiliser ; et en guidant les groupes sectoriels au fur et à mesure qu'ils effectuent ce travail.
- Il est important que les coordonnateurs de groupes sectoriels développent une vision partagée par les partenaires sectoriels, sur l'importance de développer des programmes qui permettent de garantir que les populations touchées bénéficient d'un accès sûr et juste à des services de qualité, y compris la manière de minimiser le risque de violence physique et sexuelle et la discrimination ; ainsi que la manière de garantir la redevabilité envers les populations touchées - une approche centrée sur les populations.

Un dialogue sectoriel basé sur une approche centrée sur les populations inclurait les questions suivantes :

1. Jusqu'où allons-nous dans notre processus de consultation lorsque nous planifions, mettons en œuvre et suivons nos interventions ?
2. La participation est-elle suffisamment inclusive ? Donnons-nous assez d'espace aux filles, aux garçons, aux hommes, aux femmes, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et aux personnes séropositives pour participer entièrement au processus ? Donnons-nous de l'espace aux groupes qui sont particulièrement menacés de violence physique ou sexuelle, ou encore de discrimination, pour qu'ils se lancent dans des processus participatifs ? Sinon, comment pouvons-nous apporter des améliorations pour élargir l'inclusivité de la participation ?
3. Les services que nous fournissons sont-ils sûrs et accessibles à toutes les sections de la population touchée ? Avons-nous minimisé le risque de violence physique et sexuelle ainsi que la discrimination ? Sinon, comment pouvons-nous améliorer cela ?
4. Avons-nous établis des mécanismes de renvoi appropriés (par exemple la santé mentale et le soutien psychosocial, la santé sexuelle et reproductive) ? Sinon, quels mécanismes de renvoi seraient appropriés, et pouvons-nous le faire ?
5. Le feedback peut-il être fourni par toutes les sections et tous les groupes de la population touchée et des mécanismes de réclamations ont-ils été mis en place ? Sinon, comment pouvons-nous améliorer cela ?
6. A quels défis sommes-nous confrontés lorsque nous offrons une assistance sans danger et accessible à tous ? Comment pouvons-nous aborder ces défis ?
7. Nos pratiques actuelles sont-elles conformes aux engagements *essentiels minimums* pour l'incorporation de l'âge, du sexe, de la prévention de la violence et de la redevabilité envers les populations touchées dans la programmation ? Sinon, quels changements seraient requis pour incorporer ces questions ?

PREMIÈRE PARTIE

Danemark, 2013.
Un travailleur
de la Division
d'approvisionnements
de l'UNICEF en
train d'emballer 20
tonnes métriques de
marchandises pour
une intervention
d'urgence aux
Philippines.

Le Représentant de l'UNICEF est responsable de :

- Surveiller le travail par rapport aux questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection et la responsabilité envers les populations touchées dans tous les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF ;
- Faire des recommandations comme de besoin à l'HCT en vue de garantir que l'orientation et le soutien pratiques applicables soient mis à la disposition des groupes sectoriels et domaines de compétence, afin d'incorporer ces questions dans les interventions des groupes sectoriels et domaines de compétence.

1.4.2 Agence de dernier recours

Lorsqu'un groupe sectoriel est activé, l'Agence chef de file doit être prête à assurer la fourniture des services qui va permettre de combler les lacunes majeures identifiées par le groupe sectoriel et reflétées dans le SRP dirigé par l'HC/l'HCT, une fois que l'accès, la sécurité et les fonds sont en place (voir le Tableau 1 à la Section 1.1, page 31).

Cela veut dire avant tout que l'UNICEF s'engage à s'assurer que les populations touchées reçoivent les services requis au sein des groupes sectoriels et domaines de compétence co-/dirigés par l'UNICEF, et que ce dernier est obligé de fournir ces services là où i) ils sont identifiés par le(s) groupe(s) sectoriel(s) comme lacunes prioritaires dans le contexte du SRP du groupe sectoriel ; ii) il n'existe pas d'autres partenaires à même de fournir ces services ; et iii) l'accès, la sécurité et les



Figure 1 : Inclusion de questions interdisciplinaires ainsi que du rôle central de la protection et de la redevabilité envers les populations touchées dans le Cycle des programmes d'action humanitaire – une approche centrée sur les populations



PREMIÈRE PARTIE

fonds le permettent. L'obligation de l'agence de dernier recours ne serait activée que si les activités de plaidoyer auprès du gouvernement et des autres partenaires pour qu'ils fournissent ces services restaient sans succès. Là où une CLA n'a pas de succès dans son rôle de POLR, l'agence sera censée continuer ses activités de plaidoyer, et devra expliquer les contraintes aux diverses parties prenantes et justifier pourquoi elle n'arrive pas à accomplir sa fonction de POLR.

D'un point de vue de programmation, cette situation n'est pas si différente de celle indiquée dans les CCC 2010 de l'UNICEF. La Section 2.1 des CCC 2010 sur le suivi des performances, parle de suivre le progrès par rapport à des points de référence, de souligner les lacunes, d'identifier là où les CCC ne sont pas remplis et de mobiliser des ressources pour remédier à ces lacunes.³⁹ La différence principale est que dans le contexte de l'approche de responsabilité sectorielle, l'UNICEF a l'obligation de répondre à ces besoins, et les agences exigeront que l'UNICEF s'acquitte de ses fonctions. Une autre différence est que dans le contexte de l'approche de responsabilité sectorielle, on trouve plus de populations cibles que de populations couvertes par les programmes de l'UNICEF. Néanmoins, en qualité de CLA, c'est la responsabilité de l'UNICEF de servir de POLR pour les populations cibles du groupe sectoriel.

1.5 Coordination intersectorielle (CCRM – Section 5)

1.5.1 Coordination intersectorielle

La coordination intersectorielle est le mécanisme par lequel les groupes sectoriels se rassemblent aux niveaux national et sous-national pour coordonner l'intervention à chaque étape du HPC.

Une bonne coordination intersectorielle est cruciale pour le succès d'une intervention d'urgence.

Le HC et l'HCT sont responsables de présenter les objectifs stratégiques dans le SRP. Les objectifs stratégiques sont multisectoriels, et la coordination intersectorielle facilite un processus qui permet aux groupes sectoriels de travailler ensemble pour maximiser les synergies et poursuivre l'atteinte des objectifs stratégiques de la manière la plus efficace. Le Coordonnateur d'action humanitaire/Coordonnateur résident et l'HCT, avec le soutien de l'OCHA, déterminent la forme et la fonction de la coordination intersectorielle lors d'une crise.

La coordination intersectorielle comprend le soutien aux interventions multisectorielles, c'est-à-dire qu'elle garantit les synergies stratégiques et opérationnelles entre les groupes sectoriels en vue d'aborder des questions particulières. Par exemple, i) les groupes sectoriels de la coordination et la gestion du camp, la santé, les refuges et WASH pour aborder les interventions relatives à la santé publique ; ii) la collaboration des Groupes sectoriels Éducation et WASH pour aborder la question des adolescentes qui abandonnent leurs études ; et iii) les Groupes sectoriels Sécurité alimentaire, Santé, Nutrition et WASH pour aborder le problème de la malnutrition. Les forums de coordination intersectorielle offrent également une plateforme pour les discussions multisectorielles sur des questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection, la redevabilité envers les populations touchées et les transferts conditionnels en espèces.

La coordination intersectorielle comprend également le soutien aux services et aux activités intersectoriels pour une intervention humanitaire efficace, c'est-à-dire i) en s'assurant que les normes et les approches communes sont développés et adoptés (Standards essentiels *Sphere*, mécanisme de feedback pour les populations touchées, évaluation des besoins) et ii) en s'assurant que les outils communs de gestion de l'information sont développés et disponibles (cartographie en ligne *4W matrix web platform mapping*, etc.).

Une grande partie de la coordination intersectorielle se fait lors des réunions routinières auxquelles tous les groupes sectoriels assistent, réunions qui, typiquement, bénéficient également du soutien d'un groupe de travail sur la gestion de l'information intersectorielle. De même, des petites sections de groupes sectoriels qui reçoivent le soutien potentiel de membres de l'HCT, peuvent également se réunir pour tenir des discussions sur des stratégies d'interventions spécifiques, et pour faire le suivi de ce qui a été accompli. Elles peuvent également faire part de leurs impressions à tous les groupes sectoriels et à l'HCT, en tenant des réunions de coordination intersectorielle leur permettant de s'assurer que des liens existent entre toutes les parties intéressées.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Préconiser au sein de l'HCT, comme de besoin, une coordination intersectorielle améliorée afin d'aborder les questions stratégiques clés par une approche multisectorielle, par rapport à la malnutrition ou au choléra par exemple, ou entre tous les groupes sectoriels par rapport aux services ou aux activités de soutien intersectoriels ; et
- Promouvoir une coordination intersectorielle interne efficace entre les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF, afin d'accroître la cohérence de l'approche et la collaboration des groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF, et afin de réduire la répétition inutile des efforts sur les questions communes. Cela permettra également de promouvoir l'intégration du programme au sein de l'UNICEF.

1.5.2 Rapports et flux d'informations entre l'HCT et les mécanismes de coordination intersectorielle

Tel que les modules d'orientation sectorielle l'indiquent, il faut promouvoir une bonne communication et coopération entre les groupes sectoriels et l'HCT. Les mesures à prendre pour améliorer la communication et la coopération incluent (mais ne s'y limitent pas) :

- Le HC ou la personne désignée par lui préside les réunions de coordination intersectorielle ;
- Les présidents des forums intersectoriels participent aux réunions de l'HCT pour fournir un lien entre l'HCT et les groupes sectoriels ;
- Les réunions sectorielles et intersectorielles devraient être tenues l'une après l'autre, pour s'assurer que les questions pertinentes seront reprises dans les réunions de l'HCT de manière efficace ; et
- L'HCT et les forums intersectoriels partagent les notes qu'ils ont prises durant les réunions.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Préconiser au sein de l'HCT, comme de besoin, une meilleure communication entre l'HCT et les mécanismes de coordination intersectorielle ;
- S'assurer de la bonne circulation bidirectionnelle des informations internes entre le Représentant et les coordonnateurs de groupes sectoriels et des domaines de compétence dirigés par l'UNICEF. Cela inclut de faire des briefings et des débriefings avant et après les réunions sur la coordination intersectorielle et l'HCT, afin d'approuver les messages clés et de garantir une compréhension et des positions communes quant aux questions clés discutées lors de ces réunions.

1.6 Préparation (CCRM – Section 6)

La préparation inclut toute action ou renforcement des capacités introduit avant une urgence afin d'améliorer l'efficacité, le bon fonctionnement et l'opportunité de l'intervention et du relèvement dans l'ensemble. Les Notes d'orientation sur la mise en œuvre de plans d'urgence pour l'assistance humanitaire de l'IASC ont été remplacées par l'approche basée sur l'ERP, qui a été adoptée par l'IASC.^{40 41}

40 IASC, *Guidance for Inter-Agency Emergency Response Preparedness*, 2013.

41 L'approche ERP comprend i) l'établissement du profil de risque, ii) le suivi d'alerte rapide, iii) les activités de préparation minimum, iv) la mise sur pied d'un plan d'intervention urgente et v) les procédures d'utilisation normalisées pour l'intervention d'urgence initiale. Elle devrait être exécutée au niveau interorganisationnel, et reproduite au niveau des groupes sectoriels.

PREMIÈRE PARTIE



Palestine, 2014. Des garçons font des figures de gymnastique dans un lieu détruit de la zone d'Al-Shaïaf de Gaza. Le soutien de l'UNICEF s'étend aux secteurs de l'Éducation, l'Eau, les installations sanitaires et l'hygiène, la Protection de l'enfance ainsi que la Santé et la nutrition.

Tableau 3 : Responsables de la préparation à l'intervention d'urgence

CONTEXTE	LA RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ERP	SOUTIEN DES GROUPES SECTORIELS MONDIAUX
Pays avec un HC	Groupes sectoriels, domaines de compétence et secteurs sous la direction du Coordonnateur d'action humanitaire	Suivre la mise en œuvre de l'ERP et, dans l'ensemble, de la préparation et des groupes sectoriels et secteurs de soutien comme de besoin
Pays avec un coordonnateur résident mais risque élevé d'urgences et nécessitant un soutien international	Secteurs suivant les conseils du coordonnateur résident avec le soutien de l'Agence chef de file sectoriel. Le coordonnateur du groupe sectoriel mondial peut être appelé à apporter son soutien en cas d'urgence imminente	Supporter de manière proactive le coordonnateur résident et les mécanismes de coordination des secteurs, encourager et soutenir l'opérationnalisation de la stratégie de l'ERP et donner la priorité à la mise en œuvre immédiate des mesures de préparation minimales
Pays avec un coordonnateur résident à faible risque d'urgences nécessitant un soutien international	Secteurs suivant les conseils du coordonnateur résident avec le soutien de l'Agence chef de file sectoriel	N'est pas censé venir en aide sauf requête spécifique du coordonnateur résident

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- S'assurer que les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF ou (selon le cas) les coordonnateurs de secteur mettent en œuvre l'ERP ;
- S'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des plans d'ERP des groupes sectoriels et domaines de compétences, accompagné du suivi et du soutien de coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux, d'un directeur de groupe sectoriel spécialisé (s'il est en fonction) ou autres individus ayant les qualifications requises à l'échelon du pays ;
- S'assurer de la mise en œuvre d'un minimum de mesures de préparation par les groupes sectoriels et domaines de compétence/secteurs dirigés par l'UNICEF, y compris mais non limité aux dispositions prises pour la coordination. Le financement de ces mesures de préparation devrait être inclus dans les divers budgets des programmes et sections. Les activités de préparation incluent :
 - Le développement de scénarios classés par ordre de probabilité.
 - Mettre en place des mesures d'évaluation, y compris des mesures pour accéder et rassembler des informations pertinentes de toutes les sources applicables, sur la situation avant une crise. Ces données devraient être désagrégées par âge et par sexe afin de mieux comprendre la situation des divers groupes lorsqu'une crise arrive. Ces informations devraient également inclure des cartes et une liste des infrastructures, et pourront très probablement être obtenues du personnel de suivi et d'évaluation.
 - Familiariser les coordonnateurs de groupes sectoriels, les coordonnateurs de secteur, les responsables de la gestion de l'information, le personnel de suivi et d'évaluation, ainsi que le personnel du gouvernement et de la section des programmes avec les mécanismes et les procédures permettant de fournir des fonds d'urgence aux partenaires clés (par exemple le Processus d'appel consolidé, le Fonds central d'intervention d'urgence et les appels de fonds des SRP).
 - Mettre en place des mesures pour la gestion de l'information, y compris l'établissement et l'alignement de systèmes de gestion de l'information compatibles avec les besoins en informations sur les cas d'urgence (par exemple l'Évaluation multisectorielle initiale rapide (MIRA), le SRP, le registre des indicateurs, etc.), ainsi que l'identification de points de contact pour la gestion de l'information au sein des sections de suivi et d'évaluation et des ministères compétents.
 - Identifier les besoins en formations par rapport au renforcement des capacités relatives à la préparation et à l'intervention d'urgence (pour les personnels de gouvernements et de partenaires sectoriels, dont le personnel de l'UNICEF), et donner ces formations à l'échelon du pays (par pays UNICEF, bureaux régionaux ou mondiaux, ou par expert-conseil), ou en dehors du pays (l'UNICEF, l'OCHA et autres institutions spécialisées dans la formation en action humanitaire).
 - Préparer un inventaire des matériaux qui pourraient servir en cas d'urgence au niveau du pays/de la région et identifier des fournisseurs à l'avance.
- S'engager auprès des GCCU, et s'assurer que les coordonnateurs des groupes sectoriels et des secteurs s'entretiennent avec les coordonnateurs des groupes sectoriels mondiaux respectifs, pour recevoir leur soutien et leurs conseils sur la mise en œuvre de l'approche ERP là où les cas d'urgence présentent un risque élevé (voir le Tableau 3 ci-dessus).

(Voir *Guidance for Inter-Agency Emergency Response Preparedness* de l'IASC pour plus de détails et pour une description de l'approche ERP)



Irak, 2014. Des soldats montent la garde auprès d'un pont sur le Tigre, pendant que des déplacés yézidis le traversent en direction du Kurdistan. L'UNICEF fournit des services de protection de l'enfance ainsi que de l'eau, des services d'hygiène et des produits pour le développement de l'enfant dans ce conflit actuel.

1.7 Dispositifs de gestion des groupes sectoriels (CCRM – Section 7)

Cette section concerne les mesures de gestion *au sein* des groupes sectoriels (le sujet du personnel d'encadrement des groupes sectoriels est traité à la Section 2.2, page 68).

L'agence chef de file sectoriel est responsable devant le HC de la bonne marche du groupe sectoriel, et apprécie le fait que i) un groupe sectoriel efficace et qui fonctionne bien nécessite sa participation, ainsi que celle des coordonnateurs de groupes sectoriels, des responsables de la gestion de l'information, des donateurs et des partenaires des groupes sectoriels aux niveaux national et sous-national, et ii) que les groupes sectoriels sont censés coopérer avec les autorités nationales, accepter leur direction et, si possible, soutenir la capacité nationale.

Les dispositifs internes de gestion des groupes sectoriels varient d'un pays à l'autre, selon le contexte. L'IASC donne néanmoins un aperçu de quelques principes :

- L'admissibilité pour participer au travail de gestion stratégique d'un groupe sectoriel est basée sur i) la pertinence opérationnelle en situation d'urgence, ii) l'expertise technique, iii) la capacité prouvée à contribuer de manière stratégique et à fournir un soutien pratique, et iv) l'engagement à contribuer de manière constante.
- L'approbation de i) l'établissement d'un petit comité de pilotage ou d'un groupe consultatif stratégique pour fournir une direction stratégique au(x) groupe(s) sectoriel(s), et ii) l'établissement de groupes de travail technique (de petite taille, centré sur la tâche et à délai limité) comme de besoin pour aborder des aspects techniques spécifiques du travail.



Le Représentant de l'UNICEF est responsable de surveiller le dispositif de gestion des groupes sectoriels (conjointement avec le codirigeant des groupes sectoriels s'il y a lieu).

- Les TdR des groupes sectoriels au niveau national, des sous-groupes sectoriels, des codirigeants, des groupes consultatifs stratégiques et des groupes de travail technique devraient être développés, en indiquant le nombre d'adhérents, les dirigeants et les responsabilités respectives.
- Selon les cas, s'assurer que les secteurs compétents du gouvernement sont entretenus de manière appropriée et sont impliqués dans la gestion du groupe sectoriel et, si possible, ils doivent codiriger le groupe sectoriel.
- La GCCU peut offrir des conseils sur le développement des TdR aux groupes sectoriels, aux groupes consultatifs stratégiques et aux groupes de travail technique, et fournir des exemples de TdR sur demande.

Ouganda, 2014. Des sacs de farine de maïs sont offerts par le Programme alimentaire mondial dans le camp de réfugiés de Nyumanzi. Durant cette période, quelques 22 000 réfugiés du Soudan du Sud vivaient dans ce camp, après avoir fui les conflits armés dans leur jeune nation en fin 2014 et début 2014.

1.8 Engagements minimums des membres des groupes sectoriels (CCRM – Section 8)

Tous les partenaires sectoriels, y inclus l'agence chef de file sectoriel en qualité d'agence de mise en œuvre, partagent la responsabilité de répondre aux besoins humanitaires des populations touchées de manière opportune. L'IASC a défini un minimum de douze engagements pour ce qui est de la participation des partenaires aux groupes sectoriels.⁴²

42 IASC, *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level*. juin 2014 (page 24).

Douze engagements minimum pour la participation des partenaires aux groupes sectoriels

1. S'engager à suivre les Principes humanitaires, les Principes du partenariat, les directives spécifiques aux groupes sectoriels et les normes internationalement reconnues pour la gestion des programmes, y compris le Bulletin du Secrétaire Général sur les Mesures spéciales pour la protection contre l'exploitation sexuelle et la violence sexuelle.
2. S'engager à la protection de base dans l'exécution des programmes (y inclus le respect des principes de non-discrimination, 'ne pas faire de mal', etc.).
3. Être prêt à participer aux interventions permettant spécifiquement d'améliorer la redevabilité envers les populations touchées, conformément aux CAAP de l'IASC et le Cadre opérationnel associé.
4. Démontrer sa compréhension des obligations et des responsabilités associées à l'appartenance aux groupes sectoriels, telles qu'elles ont été définies dans les TdR et les notes d'orientation de l'IASC, les directives spécifiques aux groupes sectoriels et les TdR des groupes sectoriels au niveau national, le cas échéant.
5. Participer activement aux activités du groupe sectoriel et s'engager à participer constamment aux travaux collectifs de ce dernier.
6. Avoir la capacité et la volonté de contribuer au SRP et aux activités du groupe sectoriel, lesquelles doivent inclure la coordination intersectorielle.
7. S'engager à suivre les questions interdisciplinaires programmatiques clés (dont l'âge, le sexe, l'environnement et le statut sérologique de VIH).
8. Cadre supérieur compétent doit s'engager à travailler constamment avec le groupe sectoriel pour qu'il remplisse sa mission.
9. S'engager à travailler en coopération avec d'autres partenaires sectoriels en vue de garantir l'utilisation optimale et stratégique des ressources disponibles, et de partager des informations sur les ressources organisationnelles.
10. Avoir la volonté d'assumer des fonctions de direction au sein des groupes sous-nationaux ou des groupes de travail, selon les besoins et dans la limite des capacités et des mandats.
11. Assurer des activités de plaidoyer et disséminer les messages du plaidoyer dans les communautés touchées et parmi les gouvernements des pays d'accueil, les donateurs, l'HCT, les agences chefs de file sectoriels, les médias et autres audiences.
12. S'assurer que le groupe sectoriel offre des services d'interprétation (dans une langue appropriée) pour que tous les partenaires sectoriels puissent participer, y inclus les organisations locales et nationales, ainsi que les autorités locales, selon le cas.

Ces engagements ne cherchent pas à empêcher les organisations de participer aux activités des groupes sectoriels ni les autorités nationales de participer à la coordination sectorielle, selon le cas.

Le Représentant de l'UNICEF est responsable de surveiller la mise en œuvre des engagements minimums par rapport aux partenaires (conjointement avec le codirigeant des groupes sectoriels s'il y a lieu (voir la Section 1.10, page 56).

Lorsque le mandat d'une agence de mise en œuvre empêche celle-ci de s'investir formellement dans un groupe sectoriel en qualité de partenaire, l'agence devrait néanmoins être encouragée à participer aux mécanismes de coordination, et à partager des informations sur les besoins et les lacunes relatifs aux interventions d'urgence. Le coordonnateur de groupes sectoriels est chargé de faciliter cette participation.

1.9 Coordination sectorielle au niveau sous-national (CCRM – Section 9)

La coordination des interventions d'urgence au niveau sous-national est cruciale lorsque celles-ci ont lieu dans des zones reculées et/ou s'étendent sur un vaste territoire. Tout comme pour les groupes sectoriels au niveau national, les structures de coordination sectorielle au niveau sous-national ne devraient être établies que sur la base de besoins opérationnels, et devraient être désactivés dès que ces besoins ont été remplis ou lorsque la capacité de coordination locale est devenue adéquate.

- La structure sectorielle au niveau sous-national n'a pas besoin de refléter la structure national – il peut être pratique de fusionner certains groupes sectoriels au niveau sous-national, tout en les gardant séparées au niveau national.
- Les TdR des groupes sectoriels au niveau sous-national devraient être formalisés et approuvés par l'Agence chef de file sectoriel, et des domaines de responsabilité entre les niveaux national et sous-national devraient être clairement indiqués dans les TdR.
- Les groupes sectoriels du niveau national devraient apporter leur soutien et une orientation politique aux groupes sectoriels du niveau sous-national, pendant que les liens entre les groupes sectoriels des niveaux sous-national et national devraient :
 - Faciliter les comptes rendus, le partage des informations et la collaboration avec les groupes sectoriels aux niveaux national et sous-national ;
 - Promouvoir la cohérence de la programmation nationale et de la coordination d'ensemble ;
 - Contribuer à trouver des tendances ;
 - Identifier des préoccupations communes au sein des zones opérationnelles ; et
 - Développer des stratégies de plaidoyer et de programmation plus en amont.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de :

- Se lancer dans l'analyse et la prise de décision au sein de l'HCT, concernant l'établissement de groupes sectoriels au niveau sous-national ; et
- Surveiller l'établissement et la gestion de structures efficaces de coordination sectorielle au niveau sous-national, pour chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigé et codirigé par l'UNICEF ;

Personnel pour assurer la coordination sectorielle au niveau sous-national :

- Dans certains cas, surtout les cas d'urgence rapide et de grande envergure, des coordonnateurs de groupes sectoriels et des experts en gestion de l'information sont nommés à plein temps au niveau sous-national par l'Agence chef de file sectoriel.
- Dans d'autres cas encore, surtout les cas d'urgence prolongée, la coordination sectorielle pourrait être assurée par un membre du personnel de l'Agence chef de file sectoriel ayant une double responsabilité, et/ou par un membre du personnel d'une ONG partenaire. En cas de double responsabilité, il est important de s'assurer que les activités de coordination sectorielle et l'allocation de temps pour remplir ces fonctions sont expliquées clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle de l'individu, et que le bureau de l'UNICEF du niveau sous-national accueillant le groupe sectoriel ou l'agence accueillant l'ONG partenaire soit entièrement au courant des fonctions de coordination et se soit entièrement engagé à les remplir.

PREMIÈRE PARTIE

Soutien opérationnel et administratif à la coordination sectorielle au niveau sous-national :

Comme pour la coordination sectorielle au niveau national, il est essentiel que l'UNICEF et/ou l'agence codirigeante fournisse le soutien opérationnel et administratif nécessaire au bon fonctionnement des groupes sectoriels (voir la Section 2.4, page 76).

1.10 Partage des fonctions de direction (CCRM – Section 10)

L'évaluation et l'expérience montrent que lorsque la direction d'un groupe sectoriel est partagée avec une agence des Nations Unies, une autorité nationale, une ONG ou un autre acteur clé de l'action humanitaire, cela entraîne un engagement plus fort et une meilleure coordination. Le partage des fonctions de direction peut se faire aux niveaux national et/ou sous-national, et entraîne essentiellement le partage de responsabilités sectorielles entre deux ou plusieurs agences.

Il faut apprécier le fait que les partenaires ne sont pas tous désireux ou capables de partager des responsabilités managériales. Il est recommandé que la sélection d'une agence avec laquelle la direction sera partagée devrait se fonder sur :

- sa pertinence opérationnelle et technique en situation d'urgence ;
- sa capacité à fournir un personnel ayant une expérience appropriée ; et
- son engagement à contribuer régulièrement.

Guinée, 2015. Un petit qui commence juste à marcher et une travailleuse sociale, une survivante du virus Ebola, jouent dehors dans une crèche soutenue par l'UNICEF. L'enfant, dont la mère est morte de la maladie du virus Ebola, était en quarantaine.



Au niveau national, une agence codirigeante devrait avoir montré sa capacité de contribuer stratégiquement.

Il faut également apprécier le fait suivant : alors qu'une direction partagée peut considérablement renforcer un groupe sectoriel, elle ne remplace pas les responsabilités fondamentales de l'agence désignée à l'échelon du pays, y inclus mais non limitée à une agence de dernier recours.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé d'apporter un soutien direct et proactif à la codirection des groupes sectoriels. Il est recommandé que :

- La sélection d'une agence coresponsable des groupes sectoriels se fonde sur les critères exposés ci-dessus (Section 10) et passe par un processus basé sur l'ouverture et la transparence, idéalement suite à un accord général après consultation au sein du groupe sectoriel.
- Des LoU et des TdR soient développées afin de s'assurer que toutes les parties comprennent leurs rôles et responsabilités respectifs de la même manière. Des exemples de LoU et de TdR pour le partage des fonctions de direction sont disponibles auprès de l'Unité de coordination globale des groupes sectoriels. Toutefois, les parties impliquées au niveau national devraient déterminer conjointement le modèle qui convient le mieux pour leur contexte spécifique, idéalement avec les conseils de l'HCT.
- Des LoU soient développés entre les agences qui codirigeront le(s) groupe(s) sectoriel(s). Un LoU devrait donner un aperçu des rôles complémentaires que joueront l'Agence chef de file sectoriel, l'agence codirigeante, les coordonnateurs de groupes sectoriels et les partenaires sectoriels, et devrait bien faire comprendre à toutes les parties la manière dont les responsabilités, les stratégies, les représentations, les activités de plaidoyer, les recherches de fonds et autres fonctions clés seront gérées par l'UNICEF et l'agence de codirection.
- Le Représentant de pays ou le directeur de l'agence codirigeante du groupe sectoriel participe aux réunions des groupes sectoriels/du Représentant de l'UNICEF et participe activement à la gestion d'ensemble des groupes sectoriels respectifs avec le Représentant de l'UNICEF (voir la Section 2.2.2, page 70).
- Des TdR soient développés pour les individus recrutés par les agences codirigeantes aux postes de coordonnateurs ou cocoordonnateurs aux niveaux national ou sous-national. Ces TdR devraient être adaptés à partir des TdR génériques du coordonnateur de l'UNICEF qui indiquent les responsabilités spécifiques et les lignes hiérarchiques des postes de cocoordonnateur.

De nombreux mots servent à décrire la direction partagée, dont coanimateur, cocoordonnateur, corégisseur et codirigeant.

Le Représentant de l'UNICEF devrait, par l'intermédiaire de l'HCT, encourager la cohérence de la terminologie et de l'approche utilisées à travers les groupes sectoriels, là où la codirection s'applique au niveau du pays, et devrait entretenir la GCCU ainsi que des coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux pour recevoir des conseils sur la codirection.

1.10.1 Frais de codirection des groupes sectoriels

La codirection génère des frais. Là où un modèle de codirection est approprié et approuvé, il est essentiel que le financement ne devienne pas un obstacle pour les agences intéressées par la codirection.

Ainsi, une agence codirigeante agréée peut mobiliser des financements par des mécanismes de financements groupés et/ou selon le cas, par des financements bilatéraux, comme pour le financement des frais du Coordonnateur de l'UNICEF (voir la Section 2.2.4, page 71). Le



Ouganda, 2014, Une réfugiée soudanaise fait de la bouillie dans une marmite dans le camp de réfugiés de Nyumanzi, Adjumani.

Représentant de l'UNICEF devrait préconiser le soutien financier de donateurs comme de besoin, aussi bien directement auprès des donateurs que par l'intermédiaire de l'HCT.

Dans certains cas, l'UNICEF peut également mobiliser des fonds pour la codirection des groupes sectoriels. Cette approche offre des avantages, surtout au début d'une urgence, jusqu'à ce que les agences codirigeantes prennent d'autres dispositions (une demande seulement est faite aux donateurs par groupe sectoriel ; tous les codirigeants peuvent recevoir le même niveau de soutien ; et le financement immédiat permet de qualifier certaines ONG nationales qui ne l'auraient pas été autrement). Toutefois, une telle approche peut donner l'impression erronée que le groupe sectoriel est la propriété de l'UNICEF, et que ce dernier ne fait que sous-traiter le rôle de coordonnateur aux agences. Il est donc important que l'UNICEF œuvre pour annuler cette perception en s'assurant que la sélection d'une agence pour la codirection des groupes sectoriels suive un processus de consultation transparent.

1.10.2 La codirection dans le contexte des domaines de compétence

Au niveau du pays, les domaines de compétence de la Protection de l'enfance et de la Violence sexospécifique fonctionnent indépendamment du Groupe sectoriel Protection en termes de programmation. Néanmoins, tous les processus clés de l'OCHA sont soumis au Groupe sectoriel Protection.

Le domaine de compétence de la Protection de l'enfance est dirigé par l'UNICEF, et celui de la Violence sexospécifique est codirigé par l'UNICEF et le FNUAP. Traditionnellement, les coordonnateurs des domaines de compétence de la Protection de l'enfance et de la Violence sexospécifique ont accès aux réunions et aux processus intersectoriels, afin de pouvoir représenter les domaines de compétence directement, en coordination avec le coordonnateur du Groupe sectoriel Protection.

1.10.3 La codirection dans l'éducation

Save the Children sera généralement le codirigeant du groupe sectoriel Éducation, reflétant les dispositions globales. Localiser le personnel de coordination sectorielle de Save the Children à l'UNICEF permet souvent à l'équipe sectorielle d'œuvrer de manière efficace.

1.11 Suivi de la coordination sectorielle (CCRM – Section 11)

Cette section discute le suivi des fonctions de la coordination sectorielle, et non le suivi des livrables sectoriels par rapport aux objectifs et aux cibles exposés dans le SRP.⁴³ Le CCRM fait référence à deux processus de suivi sectoriel différents : i) le CCPM et ii) l'Examen de la structure de coordination sectorielle. Dans le contexte de l'action humanitaire, c'est l'équivalent du suivi du jalon que représente le 3ème Pilier de la Surveillance de la performance de l'action humanitaire (HPM P3), là où l'UNICEF est présent mais où les groupes sectoriels ne sont pas activés. Lorsque les groupes sectoriels sont activés, le CCPM typiquement alimente le 3ème Pilier de l'HPM.

Le CCPM est un exercice dans lequel les groupes sectoriels évaluent leur performance en les comparant aux six fonctions principales du groupe sectoriel (voir la Section 1.4, page 35), ainsi qu'à la redevabilité envers les populations touchées. Idéalement, le CCPM devrait être mis en œuvre trois à six mois après le début d'une urgence, et annuellement par la suite. Il devrait être effectué par tous les groupes sectoriels en même temps, bien que dans certains cas, un groupe sectoriel individuel peut décider d'effectuer l'exercice à un autre moment. Bien qu'il s'agisse d'un processus d'envergure nationale, il devrait être soutenu par l'Unité de coordination globale des groupes sectoriels et des coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux en termes de directives sur le processus et l'analyse des données générées par l'exercice du CCPM.

L'Examen de la structure de coordination sectorielle est un processus qui permet d'évaluer l'opportunité et la pertinence des structures de coordination sectorielle, à la lumière des changements dans leur contexte et des objectifs stratégiques du SRP, et qui permet de voir si les groupes sectoriels devraient continuer tel qu'ils sont ou être élargis, fusionnés, rationalisés ou mis en transition avec des points de référence pour leur désactivation. Un examen de la structure de coordination sectorielle est initié et dirigé par le HC/l'HCT et soutenu par l'OCHA. Bien que les examens de la structure de coordination sectorielle puissent être influencés par les résultats du CCPM, les décisions à prendre pour savoir si un groupe sectoriel reste la structure la plus appropriée pour répondre aux besoins identifiés, doit se baser sur l'analyse des changements du contexte humanitaire et l'activité de coordination nationale.

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de surveiller le suivi des fonctions de la coordination sectorielle au sein des groupes sectoriels co-dirigés par l'UNICEF. Cela inclut :

- Là où le CCPM est fait par tous les groupes sectoriels en même temps, de participer activement à la planification du CCPM par l'intermédiaire de l'HCT, et de se mettre d'accord sur un calendrier approprié pour ce processus ;
- D'apporter un soutien aux coordonnateurs de groupes sectoriels en vue de préparer et de mettre en œuvre l'étude du CCPM (à discuter lors des réunions des groupes sectoriels /du Représentant de l'UNICEF) ;
- De soutenir les actions rectificatrices pertinentes et, si besoin, de demander un soutien au bureau régional/GCCU ;
- De s'assurer que les groupes sectoriels suivent périodiquement la mise en œuvre du plan d'action du CCPM ; et
- Par l'intermédiaire de l'HCT, de participer à la planification des révisions de la structure des groupes sectoriels, surveiller la mise en œuvre de la révision, et discuter de la marche à suivre en se basant sur les résultats de la révision de la structure.

43 Le suivi des livrables sectoriels est discuté à la Section 4 (Fonctions des groupes sectoriels) et traité plus en détails dans le Module de référence du HPC.



DEUXIÈME PARTIE



Deuxième partie : L'approche de responsabilité sectorielle – Les responsabilités des bureaux de l'UNICEF de chaque pays

2.1 Mobilisation des ressources humaines des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF

Comme l'indique la Note d'orientation opérationnelle de l'IASC,⁴⁴ l'UNICEF est chargé de s'assurer du recrutement opportun d'un nombre adéquate d'employés ayant le niveau d'ancienneté approprié, ainsi que des compétences de facilitateurs et techniques pour garantir une coordination sectorielle efficace, y compris la gestion de l'information.

Les décisions relatives au niveau de capacité requis dépendront du contexte. Dans certains cas, il peut être faisable que le personnel du programme remplisse le rôle du Coordonnateur de groupes sectoriels et domaines de compétence et celui du responsable de la gestion de l'information, alors que dans d'autres cas, un personnel spécialisé en coordination sectorielle à plein temps (coordonnateur et responsable de la gestion de l'information) sera nécessaire.

En pleine crise humanitaire d'envergure, il est recommandé que l'UNICEF recrute des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence et des responsables de la gestion de l'information spécialisés à plein temps, qui n'ont aucune autre responsabilité (dans le cadre d'autres programmes, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de double responsabilité). Toutefois, dans le contexte de crises de moindre envergure et de crises prolongées, il peut ne pas être viable ou justifiable, d'un point de vue opérationnel ou financier, d'embaucher un personnel de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence spécialisé, ce qui signifie qu'une personne seulement peut remplir les fonctions de coordination et programmation sectorielles (double responsabilité).

La gestion de l'information n'est pas un élément en option, mais plutôt une condition *essentielle* à la coordination efficace. Il est donc impératif que la fonction de gestion de l'information de chaque groupe sectoriel et domaine de compétence soit soutenue de manière adéquate. Bien qu'occasionnellement il soit possible de partager les responsables de la gestion de l'information entre les groupes sectoriels et les domaines de compétence, cela devrait être déterminé au cas par cas, selon le contexte, le type et l'ampleur de l'urgence, ainsi que l'existence et la capacité des systèmes de gestion de l'information avant l'urgence. Par exemple, dans certains cas, le domaine de compétence de la Protection de l'enfance et le Groupe sectoriel Éducation partagent leurs responsables de la gestion de l'information – en vue de promouvoir le bon fonctionnement et la collaboration stratégique entre les deux domaines.

Au début d'une urgence, une analyse de la capacité de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétences, incluant la fonction de la gestion de l'information, devrait être effectuée, et les besoins en personnel de la coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence devraient être identifiés.

Une stratégie claire de dotation en personnel des groupes sectoriels et des domaines de compétence devrait être mise en place, et les postes de coordonnateur et de responsable de la gestion de l'information devraient être reflétés dans l'examen du programme et du budget, ainsi que dans la matrice du personnel opérationnel du bureau de pays.

En développant la stratégie de dotation en personnel des groupes sectoriels et des domaines de compétence, les grades des divers postes devraient être déterminés sur la base de l'ampleur et de la complexité de l'urgence, et du niveau de responsabilité du poste (c'est-à-dire national ou sous-national).

Les retours vers la coordination de secteurs devraient également être considérés au début, en ce sens qu'ils influenceront les décisions relatives aux missions à durée déterminée ou temporaire.

Ci-contre : République centrafricaine, 2014. Un bénévole de la Société de la Croix-Rouge centrafricaine avec des moustiquaires imprégnées dans un lieu de distribution à Bangui. Le conflit dans le pays a touché quelques 4.6 millions de personnes.

44 IASC, *Operational Guidance – Generic Terms of Reference for Cluster Coordinators at Country Level*, 2010.

DEUXIÈME PARTIE

Paraguay, 2014. Une fillette joue dans les eaux de l'inondation à Puerto Falcón, où elle va en classe dans une école mobile, dans un village temporaire pour les personnes touchées par l'inondation. L'école a été installée par le Ministère de l'Éducation avec le soutien de l'UNICEF.

Recrutement de personnel de coordination pour les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF

Le personnel de coordination sectorielle (coordonnateurs et experts en gestion de l'information) recruté par l'UNICEF peut être employé sous contrat pour une période déterminée, une affectation temporaire ou une mission spéciale, selon le contexte.

Lorsque les membres du personnel de coordination sont recrutés dans des postes à plein temps (responsabilité unique), et qu'il est clair qu'il y aura un besoin de coordination sectorielle spécialisée sur le long terme, par exemple en cas d'urgence prolongée et complexe, il est préférable de considérer des contrats à durée déterminée sur le long terme.

Bien sûr, les postes à durée déterminée ne sont pas toujours appropriés, par exemple dans les contextes où l'analyse situationnelle indique que les charges de coordination sectorielle seront reprises par les secteurs après une période relativement courte (c'est-à-dire en l'espace de 18 mois). Dans de tels cas, il est recommandé d'offrir des contrats de travail temporaire.



Une mission spéciale serait appropriée dans le contexte d'un déploiement à très court terme, surtout lorsque le déploiement a besoin d'être immédiat, étant donné que le processus administratif est plus court.

Affectation provisoire de personnel d'ONG intervenant à l'échelon du pays à des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF

Dans certains cas, les ONG partenaires d'un groupe sectoriel peuvent affecter du personnel provisoirement à l'UNICEF pour remplir des fonctions de coordination. Une telle disposition devrait être rédigée dans les accords de coopération des programmes de l'ONG/l'UNICEF, étant entendu que les membres du personnel détachés sont sous les ordres directs et sont encadrés par l'UNICEF.

Options de personnel temporaire/d'intervention rapide pour les postes de coordination

En plus du recrutement de personnel de coordination et d'affectations provisoires en provenance d'ONG à l'échelon du pays, d'autres options s'offrent aux bureaux de pays recherchant un soutien temporaire/d'intervention rapide, y compris l'utilisation du personnel de l'UNICEF⁴⁵ et du personnel d'affectation provisoire en provenance d'autres agences⁴⁶ (voir le Tableau 4, page 64).

Le bureau de pays de l'UNICEF est chargé de :

- Trouver des fonds et recruter des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence, ainsi que des experts en gestion de l'information.
- Développer une stratégie pour doter en personnel les groupes sectoriels et les domaines de compétence, en se basant sur l'analyse de la capacité et des besoins, et s'assurer que tous les postes de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence sont inclus dans l'examen du programme et du budget, ainsi que dans la matrice du personnel opérationnel et, selon les cas, que des postes de coordination de groupes sectoriels et de domaines de compétence à durée déterminée (pour des coordonnateurs de groupes sectoriels et des responsables de la gestion de l'information) sont établis.

Bien que les diverses options de personnel temporaire/d'intervention rapide offrent un soutien significatif aux bureaux de pays, il faut reconnaître que la responsabilité d'ensemble en ce qui concerne le financement et le recrutement de personnel pour les groupes sectoriels et domaines de compétence, retombe sur le bureau de pays.

- La plupart des mécanismes de soutien temporaire/d'intervention rapide concernent des périodes de temps relativement courtes, de manière que la question de la perte potentielle de continuité doit être considérée sérieusement. Il est donc fortement recommandé d'utiliser les options à court terme sur une base intérimaire, pendant que les dispositions relatives aux affectations à plus long terme sont traitées.
- Il est essentiel que le bureau de pays commence le processus de recrutement pour les postes à plus long terme, en priorité au début d'une urgence – reconnaissant que les mécanismes temporaires/d'intervention rapide sont des mesures intervallaires de soutien aux bureaux de pays, jusqu'à ce qu'ils puissent recruter.

Tous les membres du personnel affectés provisoirement devraient être entièrement intégrés dans les bureaux de pays de l'UNICEF, et devraient être traités comme des membres à part entière des équipes de l'UNICEF. Ces membres du personnel travaillent sous l'autorité de l'UNICEF et devraient être encadrés par l'UNICEF.

Les coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux devraient participer aux séances d'accueil avant le départ du personnel temporaire ou d'intervention rapide.

⁴⁵ Coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux pour les activations de niveau 3 et redéploiement du personnel de l'UNICEF en provenance d'autres programmes de pays.

⁴⁶ Équipes d'intervention rapide, partenaires en standby, personnels du ProCap et GenCap.

Tableau 4 : Options de recherche de personnel temporaire/d'intervention rapide pour les groupes sectoriels et domaines de compétence

SOURCE	INFORMATIONS GENERALES	DELAI ENTRE LA DEMANDE ET LE DEPLOIEMENT	LONGUEUR DU DEPLOIEMENT ET SITUATION DE L'EMPLOI	FRAIS	PROCESSUS DE DEPLOIEMENT	COMMENTAIRES
MECANISMES GENERIQUES						
Liste de service d'urgence du Département des Ressources humaines	L'Unité d'urgence du Département des Ressources humaines gère une liste de service qui permet d'offrir un soutien d'intervention rapide aux groupes sectoriels au niveau national, au moyen de déploiements internes, de bases de données de postulants et de retraités.		Employé par l'UNICEF. Période d'emploi variable – jusqu'à trois mois pour les déploiements internes – peut être plus long pour les recrutements.	Bureau de pays responsable de tous les frais, y compris les salaires.	Des demandes peuvent être faites au Département des Ressources humaines en cas d'urgence de niveau 3 ou lorsque le pays est prioritaire pour les recrutements accélérés.	Accès au personnel qui connaît et a une certaine expérience des systèmes de l'UNICEF.
Unité de coordination globale des groupes sectoriels (GCCU)	Les coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux et leurs adjoints sont basés au Bureau des programmes d'urgence de Genève.	Disponibilité de déploiement 48 heures après la demande. Disposer d'un Laissez Passer des Nations Unies.	A court terme – participation à l'analyse / la prise de décision sur l'activation des groupes sectoriels et s'occupe de la coordination selon les besoins jusqu'à ce que le personnel d'intervention rapide soit en place.	Salaires et frais de voyage couverts par l'EMOPS – le bureau de pays est responsable de tous les frais à l'échelon du pays.	La déclaration par l'IASC d'une activation institutionnelle de niveau 3 de l'UNICEF initie le déploiement de groupes sectoriels mondiaux, mais il est personnalisé pour correspondre aux conditions des structures nationales existantes et peut être limité dû à des questions d'accès et de sécurité.	Dans les pays prioritaires où les groupes sectoriels sont activés, les coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux peuvent également fournir un soutien d'intervention rapide à court terme pour aider momentanément, et fournir un soutien technique et un renforcement des capacités si les ressources du bureau de pays et du bureau régional sont inadéquates.
Mécanisme d'intervention rapide	Certaines régions bénéficient d'un mécanisme d'intervention rapide, grâce à la mise en place d'une liste de service interne de membres qualifiés et expérimentés du personnel qui ont été présélectionnés et approuvés et peuvent être déployés pour des missions d'intervention d'urgence. Ces personnes peuvent avoir des compétences en coordination, en gestion de l'information et/ou techniques et peuvent être déployées dans et entre les régions.	Variable.	Jusqu'à trois mois. Employé de l'UNICEF.	Le bureau de pays du pays d'accueil est responsable de tous les frais y compris des salaires (qu'il rembourse directement au bureau du pays détachant).	Demandes faites aux personnes chargées des urgences au bureau régional des Ressources Humaines et le déploiement doit être approuvé par le Représentant du pays détachant.	Connaissances des systèmes et des processus de l'UNICEF. Généralement fait bénéficier le poste d'une expérience significative mais peut ne pas être aussi familier avec les systèmes et processus de coordination sectorielle.

SOURCE	INFORMATIONS GENERALES	DELAI ENTRE LA DEMANDE ET LE DEPLOIEMENT	LONGUEUR DU DEPLOIEMENT ET SITUATION DE L'EMPLOI	FRAIS	PROCESSUS DE DEPLOIEMENT	COMMENTAIRES
Missions internes de l'UNICEF	Des missions internes de l'UNICEF peuvent être convenues par des négociations bilatérales entre les représentants. Ces personnes peuvent avoir des compétences en coordination, en gestion de l'information et/ou techniques et peuvent être déployées dans et entre les régions.	Variable.	Généralement jusqu'à trois mois. Employé de l'UNICEF.	Le bureau de pays du pays d'accueil est responsable de tous les frais y compris des salaires (qu'il rembourse directement au bureau du pays détachant).	Il s'agit plus ici d'une mesure ad hoc qu'un mécanisme d'intervention rapide (ci-dessus). Le Représentant de pays fait une demande et négocie le déploiement directement avec le Représentant du pays détachant.	Connaissances des systèmes et des processus de l'UNICEF. Fait généralement bénéficier le poste d'une expérience significative mais peut ne pas être aussi familier avec les systèmes et processus de coordination sectorielle.
Équipes d'intervention rapide (RRT)	Chaque groupe sectoriel et domaine de compétence dirigé par l'UNICEF a une équipe d'intervention rapide, constituée de coordonnateurs et d'experts en gestion de l'information hautement qualifiés et qui peuvent être déployés rapidement.	Disponibilité de déploiement 48 heures après la requête (sur délivrance de visa).	Jusqu'à trois mois. Personnel Employé par l'agence d'accueil – détaché à l'UNICEF par un accord de partenariat. Le Groupe sectoriel Éducation déploie des membres du personnel d'intervention rapide pour la codirection de Save the Children au sein du pays.	Dans le cas de tous les groupes sectoriels sauf la Protection de l'enfance, la GCCU couvrira les frais de salaires et de voyage au pays d'accueil, alors que le bureau de pays couvrira tous les frais à l'échelon du pays. Dans le cas du domaine de compétence Protection de l'enfance, le bureau de pays couvrira les frais de voyage et les per diem (en plus des frais à l'échelon du pays).	Géré à travers le directeur du partenariat de l'action humanitaire (EMOPS Genève) en collaboration avec le(s) coordonnateur(s) du/des groupe sectoriel mondial/-aux. Un formulaire de demande et des TdR devraient être soumis pour chaque demande.	Familier dans une certaine mesure avec les systèmes et les processus de l'UNICEF – Compréhension significative des systèmes et processus de coordination sectorielle. Fait généralement bénéficier le poste d'une expérience significative.
Partenaires en standby	L'UNICEF a développé des accords de partenariat de standby, avec un certain nombre d'agences qui maintiennent des listes de personnel d'urgence capable d'intervenir rapidement sur demande, en vue de renforcer la capacité de réponse de l'UNICEF aux crises humanitaires. Les partenaires standby incluent des ONG, des organismes gouvernementaux et des sociétés privées siégeant dans plusieurs pays. Les personnes sur les listes sont généralement employées dans leur pays de résidence mais peuvent poser des congés à la dernière minute pour être affectés provisoirement à l'UNICEF. Elles peuvent avoir des compétences techniques, en coordination, et / ou en gestion de l'information.	Candidats proposés dans les 1-2 semaines (parfois quelques jours suffisent). Traditionnellement déployés dans les deux semaines après la requête (sur délivrance de visa).	Généralement déployé pour trois à six mois. Employé par l'agence partenaire – détaché à l'UNICEF par un accord de partenariat.	Salaires, DSA, avantages sociaux et frais de voyage vers le pays de mission couverts par l'agence partenaire. Le bureau de pays est responsable de tous les frais à l'échelon du pays (équipement, transport, sécurités, missions de terrain etc.).	Géré à travers le directeur du partenariat de l'action humanitaire (EMOPS Genève) en consultation avec les coordonnateurs des groupes sectoriels mondiaux. Des TdR et un formulaire de demande doivent être soumis pour chaque demande.	Peuvent être améliorés avec les systèmes et les processus de l'UNICEF et avec les systèmes et processus de coordination sectorielle. Niveau d'expérience variable. Le bureau pays considère tous les candidats nommés et sélectionne le plus approprié.

SOURCE	INFORMATIONS GENERALES	DELAI ENTRE LA DEMANDE ET LE DEPLOIEMENT	LONGUEUR DU DEPLOIEMENT ET SITUATION DE L'EMPLOI	FRAIS	PROCESSUS DE DEPLOIEMENT	COMMENTAIRES
MECANISMES D'EXPERTS						
ProCap	<i>The Protection Capacity Project</i> (ProCap) est une ressource qui offre une expertise et une direction de haut niveau dans le domaine de la protection, avec le déploiement d'officiers supérieurs de protection dans les situations de crise humanitaire. Les officiers de ProCap sont des officiers supérieurs de protection à plein temps et expérimentés (niveaux P4/P5 ou équivalent), et soumis à une rotation permanente. Ils sont employés par le Conseil norvégien pour les réfugiés et sont déployés pour remplir leurs mandats de protection auprès du HC et des agences.	Visé un déploiement dans les deux semaines de la demande (sur délivrance de visa). Mais peut subir des retards étant donné que cela passe par l'IASC.	Généralement un mandat de trois à six mois. Personnel employé par le Conseil norvégien pour les réfugiés – détaché à l'UNICEF par un accord de partenariat.	Le Conseil norvégien pour les réfugiés couvre les salaires et les frais de voyage. Le bureau de pays est responsable de tous les frais à l'échelon du pays.	Géré à travers le directeur du partenariat de l'action humanitaire (EMOPS Genève) et/ou le Chef de la Protection de l'enfance (UNICEF NY). Des TdR et un formulaire de demande devraient être soumis pour chaque demande.	Peut ne pas être familier avec les systèmes et les processus de l'UNICEF. Fait généralement bénéficier le poste d'une expérience significative.
GenCap	<i>The Gender Standby Capacity Project</i> (GenCap) cherche à renforcer les capacités des acteurs de l'action humanitaire au niveau national, pour intégrer la programmation en faveur de l'égalité des sexes, y compris la prévention et l'intervention contre la violence sexospécifique. Les conseillers de GenCap (de niveau P4/P5 ou équivalent) sont employés par le Conseil norvégien pour les réfugiés, et peuvent être déployés à la dernière minute comme ressources interorganisations pour soutenir le HC, l'HCT, ainsi que les dirigeants des groupes sectoriels/secteurs dans les situations de crise humanitaire.	Visé un déploiement dans les deux semaines de la demande (sur délivrance de visa). Mais peut subir des retards étant donné que cela passe par l'IASC.	Généralement de six à douze mois ; prolongations possibles jusqu'à 24 mois maximum. Personnel employé par le Conseil norvégien pour les réfugiés – détaché à l'UNICEF par un accord de partenariat.	Le Conseil norvégien pour les réfugiés couvre les salaires et les frais de voyage. Le bureau de pays est responsable de tous les frais à l'échelon du pays.	Géré à travers le directeur du partenariat de l'action humanitaire (EMOPS Genève) et/ou le Chef de la Protection de l'enfance (UNICEF NY). Des TdR et un formulaire de demande devraient être soumis pour chaque demande.	Peut ne pas être familier avec les systèmes et les processus de l'UNICEF. Fait généralement bénéficier le poste d'une expérience significative.

2.1.1 Le concept de 'double responsabilité'

Tel qu'il a été mentionné précédemment (voir la Section 2.1, page 61), il arrive qu'un membre du personnel d'un programme de l'UNICEF remplisse les fonctions de coordonnateur de groupe sectoriel en plus de ses responsabilités au sein du programme de l'UNICEF. L'expérience montre que généralement, du moment que l'envergure de l'urgence n'est pas trop grande, la double responsabilité marche bien au niveau sous-national et qu'elle peut également bien marcher au niveau national, là où une personne expérimentée en coordination est nommée pour remplir une double fonction. Une double responsabilité bien gérée peut contribuer au renforcement de la coordination d'un secteur sur le long terme.

Les recommandations dans une situation de double responsabilité En cas de double responsabilité d'un coordonnateur, il est recommandé que :

- Les responsabilités de coordination sectorielle et l'allocation de temps pour remplir ces fonctions devraient être expliquées clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle du titulaire du poste, et devraient faire l'objet d'un suivi par la tenue régulière de réunions avec les responsables en vue de s'assurer de la viabilité du double rôle.
- Un coordonnateur de groupe sectoriel qui a une double responsabilité doit toujours indiquer clairement lorsqu'il parle au nom du groupe sectoriel et représente ce dernier, et lorsqu'il parle au nom de l'UNICEF et représente ce dernier.
- Si possible, un autre personne devrait représenter l'UNICEF lors des réunions, notamment dans les situations où il y a des chances que l'UNICEF adopte une position différente de celle des autres partenaires des groupes sectoriels.
- Il est absolument essentiel qu'une autre personne représente l'UNICEF lors de l'allocation de fonds.

Chine, 2013. Une fille écrit dans son journal intime, dans un camp de Longmen Township dans la Province de Sichuan, après un tremblement de terre qui a ravagé la région.



DEUXIÈME PARTIE

2.1.2 Le concept de la neutralité des coordonnateurs de groupes sectoriels

Les coordonnateurs de groupes sectoriels sont employés par l'UNICEF ou affectés provisoirement au service de l'UNICEF, et travaillent sous l'autorité du Représentant de pays ou de la personne désignée par lui. Toutefois, les coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence n'ont qu'un seul devoir envers les partenaires et dans l'ensemble devraient agir en toute neutralité en qualité de représentants des groupes sectoriels plutôt qu'en qualité de représentants de l'UNICEF.⁴⁷

Neutralité du coordonnateur de groupes sectoriels

La neutralité du poste de coordonnateur peut être promue comme suit :

- Un coordonnateur spécialisé qui n'a pas d'autre responsabilité dans le cadre d'un programme de l'UNICEF devrait être nommé ; cette position de neutralité devrait être indiquée clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle ;
- Le coordonnateur de groupes sectoriels devrait être sous les ordres directs d'une personne autre que le chef de section ;
- La position de neutralité devrait être clarifiée auprès des partenaires régulièrement, et confirmée dans la pratique, c'est-à-dire que les coordonnateurs de groupes sectoriels ne sont pas censés représenter l'UNICEF ou se charger de certains aspects du programme de l'UNICEF ;
- Le chef de section et les cadres supérieurs de l'UNICEF devraient participer activement aux réunions des groupes sectoriels et représenter l'UNICEF en qualité de partenaire de groupes sectoriels (de telle manière que le coordonnateur de groupes sectoriels n'a pas à représenter l'UNICEF) ;
- Selon les cas, les bureaux de groupes sectoriels devraient se trouver à l'extérieur des locaux de l'UNICEF ; toutefois, il est reconnu que cela ne représente pas toujours une solution viable à cause de la question de la sécurité et des besoins en soutien de bureau/opérationnel ;
- Un coordonnateur de groupe sectoriel qui a une double responsabilité doit toujours indiquer clairement lorsqu'il parle au nom du groupe sectoriel et représente ce dernier, et lorsqu'il parle au nom de l'UNICEF et représente ce dernier.

2.2 Personnel d'encadrement UNICEF des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence

Les TdR génériques de l'IASC pour coordonnateurs de groupes sectoriels⁴⁸ exposent que, tandis que les coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence n'ont qu'un seul devoir envers tous les partenaires, ils sont sous les ordres directs du Représentant de pays de l'Agence chef de file sectoriel pour toutes les questions relatives aux groupes sectoriels ou aux domaines de compétence.

La fiche d'informations de l'UNICEF sur la 'Gestion sectorielle au niveau du pays'⁴⁹ Indique également que les coordonnateurs de groupes sectoriels sont sous les ordres directs du Représentant de l'UNICEF, bien qu'il soit reconnu que l'exercice de compte rendu journalier peut être délégué à un autre membre du personnel. En pratique, dans de nombreux pays il s'est avéré que, pour le Représentant de l'UNICEF, la gestion directe des trois coordonnateurs de groupes sectoriels et des deux coordonnateurs de domaines de compétence, ainsi que de toutes les autres tâches d'un Représentant de pays, représentent un vrai défi.

47 IASC, 'Joint Letter from Cluster Lead Agencies to Their Directors/Representatives at Country Level', octobre 2009.

48 IASC, 'Operational Guidance – Generic Terms of Reference for Cluster Coordinators at Country Level', septembre 2010.

49 Fiche d'informations de l'UNICEF sur la gestion sectorielle au niveau national, 2011.

Tableau 5 : Chaînes de communication des coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence utilisés par l'UNICEF – Avantages, désavantages et recommandations

COORDONNATEUR DE GROUPE SECTORIEL SOUS LES ORDRES DE	AVANTAGES	DESAVANTAGES	RECOMMANDATIONS
Directeur de groupe sectoriel spécialisé de l'UNICEF	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure que les questions sectorielles sont traitées de manière cohérente. • Facilite l'identification de questions communes aux groupes sectoriels et la gestion de ces questions de manière cohérente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faisable et rentable dans un cas d'intervention d'urgence de grande ampleur. • Potentiel de dégagement du Représentant de l'UNICEF du travail sectoriel. 	<p>Recommandé – là où le directeur de groupe sectoriel spécialisé est en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur du groupe sectoriel est sous les ordres directs du Représentant de pays. • Le directeur du groupe sectoriel est également chargé de s'assurer que le Représentant est bien mis au courant des questions relatives au groupe sectoriel. • Le directeur du groupe sectoriel peut accompagner le Représentant aux réunions de l'HCT mais ne peut pas l'y remplacer. • Il est important que des briefings/réunions périodiques supplémentaires de Représentant de l'UNICEF/coordonnateur de groupe sectoriel soient tenus pour donner une occasion aux coordonnateurs des groupes sectoriels de s'entretenir avec le Représentant et de s'assurer que ce dernier se tient au courant des activités/questions sectorielles et qu'il est bien placé pour représenter les groupes sectoriels à la réunion de l'HCT et autres forums.
Représentant de l'UNICEF	<ul style="list-style-type: none"> • Donne l'occasion aux coordonnateurs de groupes sectoriels de s'entretenir régulièrement avec le Représentant. • Permet de s'assurer que le Représentant se tient au courant des activités sectorielles et qu'il est bien placé pour représenter les groupes sectoriels à la réunion de l'HCT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Représente une charge de travail supplémentaire importante pour un Représentant de pays – surtout dans un cas d'intervention d'urgence de grande ampleur avec une programmation d'intervention d'urgence également de grande ampleur. • Possibilité que le Représentant n'a simplement pas le temps de gérer de manière efficace les coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence. 	<p>Recommandé – là où le directeur de groupe sectoriel spécialisé n'est pas en fonction et le Représentant de pays a le temps de gérer de manière efficace les coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Représentant pourrait également déléguer certaines des tâches de gestion quotidienne au représentant adjoint ou au coordonnateur des interventions d'urgence.
Représentant adjoint ou coordonnateur des interventions d'urgence/régional	<ul style="list-style-type: none"> • Il est possible que ces personnes aient plus de temps que le Représentant pour s'engager à gérer de manière efficace les coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Représente une charge de travail supplémentaire importante pour un représentant adjoint ou un coordonnateur des interventions d'urgence/régional – surtout dans un cas d'intervention d'urgence de grande ampleur avec une programmation d'intervention d'urgence également de grande ampleur. • Possibilité que ces personnes n'ont simplement pas le temps de gérer de manière efficace les coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence. 	<p>Potentiellement recommandé – en option, là où aucun directeur de groupe sectoriel spécialisé n'est en fonction et le Représentant de l'UNICEF n'a pas le temps de gérer de manière efficace les coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Représentant doit sélectionner la personne la plus appropriée en prenant en considération l'expérience et les compétences applicables, le potentiel d'engagement à mettre le temps qu'il faut pour accomplir la tâche et le niveau de responsabilité. • Il est important que le directeur tienne le Représentant entièrement au courant et qu'il accompagne le Représentant aux réunions de l'HCT mais qu'il ne le remplace pas.
Chef de section	<ul style="list-style-type: none"> • Étant donné qu'il ne s'occupe que de la gestion d'une personne supplémentaire, le chef de section peut avoir le temps de remplir les fonctions de la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les questions communes à tous les groupes sectoriels peuvent être perdues/diluées/pas gérées de manière cohérente par l'Agence chef de file sectoriel. • Possibilité que le chef de section porte son attention sur le soutien du coordonnateur pour les questions relatives à l'UNICEF plutôt que sur les questions plus générales du groupe sectoriel. • Il serait demandé à chaque chef de section de mettre le Représentant de l'UNICEF au courant des questions des groupes sectoriels respectifs – ce qui entraînerait un autre processus chronophage. • Possibilité que les questions communes à tous les groupes sectoriels soient perdues/diluées et donc qu'elles ne soient pas représentées de manière adéquate aux réunions de l'HCT. 	<p>Non recommandé – En principe, cette approche n'est pas recommandée sauf dans une situation où le coordonnateur a une double responsabilité. Dans ce cas-là, il est essentiel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le coordonnateur qui a une double responsabilité se réunisse régulièrement avec le Représentant de pays et qu'il lui fasse des comptes rendus sur les activités sectorielles.

DEUXIÈME PARTIE

2.2.1 Décision sur le personnel d'encadrement des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence

La décision sur la meilleure option par rapport au personnel d'encadrement direct des coordonnateurs de groupes sectoriels et des domaines de compétence dirigés par l'UNICEF, sera prise au niveau du pays, sur la base d'une analyse du contexte et des capacités, et sur la base des recommandations et principes généraux suivants.

Urgences de niveau 3

En cas d'urgences de niveau 3, il est recommandé que le bureau de pays de l'UNICEF identifie une personne de rang approprié pour diriger les groupes sectoriels (par exemple le chef des opérations sur le terrain) ou, si l'échelle d'intervention le demande, qu'il recrute un directeur de groupe sectoriel spécialisé. Le directeur de groupe sectoriel devrait être sous les ordres directs du Représentant de l'UNICEF, fournir une direction et une gestion stratégiques, assurer la coordination rationalisée et efficace des groupes sectoriels et domaines de compétence codirigés par l'UNICEF, et serait responsable du personnel d'encadrement direct des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence.

Urgences de niveau 2/1

En cas d'urgences de niveau 2/1, deux options sont possibles :

1. Les coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence seront dirigés directement par le Représentant de l'UNICEF.
2. En cas d'infaisabilité, le Représentant devrait tenir compte des points suivants lorsqu'il décide de la manière de diriger les coordonnateurs :
 - Tous les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF ne devraient avoir qu'un seul supérieur hiérarchique afin d'assurer la cohérence de l'approche au sein des groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF, et de s'assurer que les questions partagées par tous les groupes sectoriels sont identifiées et abordées de manière cohérente.
 - Le directeur devrait être d'un rang approprié pour commander le respect et avoir la capacité requise pour diriger les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence.
 - Il est essentiel que le directeur mette régulièrement le Représentant au courant de la situation, et qu'il accompagne ce dernier aux réunions de l'HCT.
 - Des réunions de l'UNICEF relatives aux groupes sectoriels devraient être tenues périodiquement avec le Représentant et le directeur, pour donner aux coordonnateurs des groupes sectoriels la possibilité de s'entretenir avec le Représentant, et de permettre à ce dernier de mieux comprendre les questions relatives aux groupes sectoriels.

Lorsqu'un coordonnateur de groupe sectoriel a une double responsabilité, il est recommandé que ce dernier tienne régulièrement des réunions avec le Représentant de l'UNICEF et lui soumette des rapports sur les questions relatives aux groupes sectoriels (en plus des réunions avec le chef de section qui pourrait être le supérieur hiérarchique pour la programmation). Les responsabilités de coordination sectorielle et l'allocation de temps pour remplir ces fonctions devraient être expliquées clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle du titulaire du poste, et devraient faire l'objet d'un suivi par la tenue régulière de réunions avec les deux responsables en vue de s'assurer de la viabilité du double rôle.

2.2.2 Réunions des cadres de groupes sectoriels organisés par l'UNICEF

Que les coordonnateurs de groupes sectoriels soient ou non dirigés par le Représentant de pays, par un directeur de groupe sectoriel spécialisé, par le représentant adjoint ou le coordonnateur des interventions d'urgence/régional, il est essentiel que des réunions de directeurs de groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF soient organisés.

Il est recommandé que le directeur tienne régulièrement des réunions auxquelles tous les coordonnateurs de groupes sectoriels doivent assister, pour faire le point et examiner les projets et les problèmes des groupes sectoriels et des domaines de compétence, et pour permettre au directeur de fournir des conseils et une direction stratégiques aux coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence. Ces réunions seraient l'occasion pour le directeur et les coordonnateurs des groupes sectoriels de se tenir au courant et faire des comptes rendus sur

la coordination intersectorielle et les discussions de l'HCT, et de s'assurer d'avoir bien compris les positions de chacun sur les questions clés abordées lors de ces discussions. Ces réunions permettront également de faciliter la communication entre les groupes sectoriels et les domaines de compétence, de partager les expériences ainsi que d'améliorer la cohérence de l'approche et la collaboration entre les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

Il est recommandé que les coordonnateurs des groupes sectoriels rencontrent le directeur plus fréquemment au début d'une urgence.

Il peut être opportun que les chefs de section(s) assistent à ces réunions, ce qui permettrait d'encourager la connexité entre les groupes sectoriels et les programmes. Cela permettrait également aux chefs de section(s) de mieux comprendre les priorités des groupes sectoriels, et d'accroître leur capacité d'action en tant que responsable de groupes sectoriels si nécessaire.

Il est également recommandé que les Représentant de pays (ou équivalents) des agences codirectrices des groupes sectoriels et des domaines de compétence assistent à ces réunions et participent activement à la gestion et direction stratégique d'ensemble du/des groupe(s) sectoriel(s), ce qui permettra une meilleure compréhension des priorités des groupes sectoriels.

Là où les coordonnateurs de groupes sectoriels sont dirigés par une personne autre que le Représentant de l'UNICEF (tel qu'un directeur de groupe sectoriel spécialisé, un représentant adjoint ou le coordonnateur des interventions d'urgence/régional), il est recommandé que le Représentant de l'UNICEF assiste périodiquement à ces réunions pour donner aux coordonnateurs des groupes sectoriels l'occasion de s'entretenir avec lui et, grâce à ces discussions, de permettre au Représentant de mieux comprendre les questions relatives aux groupes sectoriels.

En cas de besoin, le directeur peut organiser des réunions séparées avec des coordonnateurs de groupes sectoriels individuels, en vue d'aborder des questions spécifiques qui ne concernent qu'un groupe particulier, et d'aborder des questions relatives à la performance d'un coordonnateur de groupe sectoriel.

2.2.3 Suivi des activités et des fonctions de groupes sectoriels

Le suivi de la performance des groupes sectoriels par rapport aux objectifs et cibles stratégiques (couvert à la Section 1.4, page 35) est dirigé par les partenaires sectoriels et est consolidé par le coordonnateur de groupes sectoriels qui est en charge de soumettre le rapport à l'OCHA et au directeur de l'Agence chef de file sectoriel et/ou au Représentant de pays.

Le suivi de la fonction de coordination du groupe sectoriel (couvert à la Section 1.11, page 59) est effectué périodiquement par le coordonnateur de groupes sectoriels qui suit les conseils de l'HCT et, une fois de plus, fait l'objet d'un compte rendu au directeur de l'Agence chef de file sectoriel et au Représentant de pays.

Le directeur des groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF est chargé d'examiner les rapports de suivi des groupes sectoriels (suivi normal de la performance et suivi périodique de la fonction de coordination) et prise de mesures rectificatrices en cas de besoin. Les Systèmes de suivi régulier des résultats pour l'équité de l'UNICEF au sein de l'action humanitaire devraient être introduits et correspondre, autant que possible, au cadre de suivi du SRP.

2.2.4 Présence du Représentant de l'UNICEF aux réunions relatives à la coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence

Il est fortement recommandé que le Représentant de l'UNICEF assiste périodiquement aux réunions des groupes sectoriels et des domaines de compétence, afin :

- d'apporter son soutien aux coordonnateurs des groupes sectoriels et des domaines de compétence ;
- d'illustrer aux partenaires sectoriels, l'engagement de l'UNICEF en tant qu'Agence chef de file envers les groupes sectoriels et les domaines de compétence ;
- de prendre part aux discussions stratégiques clés avec les partenaires des groupes sectoriels et des domaines de compétence, telles que les plaidoyers en faveur de l'élargissement de la couverture géographique des interventions, la prise de la codirection par les partenaires, etc. ; et
- de se tenir au courant des dynamiques de chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

DEUXIÈME PARTIE

Il serait approprié que le Représentant et/ou le directeur de groupe sectoriel spécialisé (s'il est en fonction) assistent aux réunions des groupes sectoriels et des domaines de compétence.

Il est également recommandé que le Représentant de l'UNICEF encourage les chefs des agences codirectrices des groupes sectoriels et des domaines de compétence à participer aux réunions de leurs groupes et domaines respectifs.⁵⁰

2.2.5 Représentation des groupes sectoriels et des domaines de compétence par le Représentant de l'UNICEF au sein de l'HCT

D'après la Note d'orientation sur l'HCT de l'IASC (2009), les membres de l'HCT devraient être représentés aux plus hauts niveaux. Pour l'UNICEF, il s'agit du Représentant de pays.

Tel qu'il a été exposé dans l'Introduction (voir page 7), le Représentant de l'UNICEF a la double responsabilité au sein de l'HCT et dans toutes les phases d'intervention, de représenter les intérêts de l'UNICEF en tant qu'organisation, et de représenter les intérêts des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF. Ce double rôle peut représenter un vrai défi, car :

- le Représentant de l'UNICEF doit indiquer clairement lorsqu'il parle au nom de l'UNICEF et lorsqu'il parle au nom des divers groupes sectoriels.
- Le Représentant de l'UNICEF est également censé pouvoir parler des questions relatives aux groupes sectoriels en connaissance de cause. Il est donc essentiel qu'il soit mis au courant des activités, des progrès, des projets et des questions relatifs à chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

Recommandations :

- Une fois en fonction, le directeur de groupe sectoriel spécialisé accompagne le Représentant de l'UNICEF aux réunions de l'HCT (mais ne le remplace pas).
- Là où le représentant adjoint ou le coordonnateur des interventions d'urgence/régional est responsable de la gestion des groupes sectoriels, il accompagne le Représentant de pays aux réunions de l'HCT (mais une fois encore ne le remplace pas).
- Les coordonnateurs de groupes sectoriels spécifiques devraient assister (sur demande) aux réunions de l'HCT en vue de fournir une expertise technique et opérationnelle par rapport à des questions thématiques/techniques spécifiques.
- Il est également suggéré que les coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF prennent périodiquement le temps d'assister aux réunions de l'HCT en qualité d'observateurs, afin de mieux comprendre la dynamique de l'HCT. La présence du coordonnateur de groupe sectoriel de l'UNICEF aux réunions de l'HCT pourrait se faire à tour de rôle, en ce sens que le coordonnateur qui assiste à ces réunions pourrait se charger d'en faire le rapport aux autres coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF.

⁵⁰ La présence des chefs des agences codirectrices aux réunions de leurs groupes sectoriels est recommandée pour les mêmes raisons que celle du Représentant de l'UNICEF : pour montrer leur soutien aux coordonnateurs et leur engagement envers les partenaires, pour participer aux discussions stratégiques et se mettre au courant des dynamiques des groupes sectoriels.



2.2.6 Représentation des groupes sectoriels et des domaines de compétence par le Représentant de l'UNICEF lors des téléconférences des équipes de gestion des urgences de l'UNICEF

Le Représentant de l'UNICEF est chargé de s'assurer que les questions relatives aux groupes sectoriels et aux domaines de compétence sont incluses à l'ordre du jour des téléconférences de l'équipe de gestion des urgences, présidées par le Coordonnateur mondial des urgences. Comme pour la représentation de l'HCT, il est essentiel que le Représentant soit mis au courant et soit bien informé des activités, du progrès, des projets et des questions relatifs à chacun des groupes sectoriels et domaines de compétence.

Les coordonnateurs de groupes sectoriels du pays devraient également assister à ces réunions ou peuvent se faire représenter par le directeur de groupe sectoriel spécialisé (une fois en fonction) ou le directeur des coordonnateurs de groupes sectoriels (lorsqu'il s'agit d'une personne autre que le Représentant de pays).

Soudan du Sud, 2015. Une travailleuse de l'UNICEF se tient debout devant un groupe d'enfants qui se font relâcher par le groupe armé de la SSSA Cobra Faction à Pibor, dans l'Etat de Jonglei.



Liberia, 2015.
Des membres du
personnel de l'UNICEF
s'entretiennent parmi
les seaux et autres
articles qui font partie
d'un exercice de
prévention d'infection
dans une école, et
contrôlent le matériel
dans un entrepôt
à Monrovia.

2.3 Programmes de l'UNICEF au sein des groupes sectoriels

2.3.1 Avantages du bon fonctionnement des groupes sectoriels pour l'UNICEF

En plus des obligations qu'il doit remplir en tant qu'Agence chef de file sectoriel, c'est dans l'intérêt de l'UNICEF de s'assurer du bon fonctionnement des groupes sectoriels.

- Un groupe sectoriel énergique finira par contribuer au renforcement du programme d'urgence de l'UNICEF, et permettra aux autres programmes d'atteindre leurs objectifs. Les avantages d'une efficacité obtenue grâce au travail de coordination incluent des activités collectives de plaidoyer renforcées, des outils et des ressources partagés et l'accès à une plus grande gamme de partenaires et d'alliés.
- Lorsque la coordination des groupes sectoriels repasse au niveau du secteur, les sections des divers programmes de l'UNICEF seront chargés de soutenir les fonctions de coordination auprès des ministères/organismes gouvernementaux compétents, et la participation aux processus et aux mécanismes des groupes sectoriels permettra ainsi d'améliorer les transitions sans problèmes, la durabilité et les connaissances institutionnelles.

2.3.2 Participation de sections des programmes de l'UNICEF aux groupes sectoriels

Le chef de(s) section(s) représente l'UNICEF au sein d'un groupe sectoriel et :

- participe activement à tous les aspects des processus et des mécanismes des groupes sectoriels, en tant que partenaire de mise en œuvre du groupe sectoriel ;
- lorsqu'un groupe consultatif stratégique est créé, il est censé en devenir un membre ; et
- est censé servir de responsable du groupe sectoriel lorsque le coordonnateur en son absence ou lorsqu'il n'y a pas de codirigeant.

Les membres du personnel technique des sections de programmes de l'UNICEF jouent un rôle actif au sein des groupes sectoriels.

- Les membres du personnel technique compétent des sections de programmes de l'UNICEF devraient assister aux réunions des groupes sectoriels et participer aux processus pertinents ;
- Lorsque des groupes de travail technique existent, le personnel technique de l'UNICEF bénéficiant d'une expérience et de qualifications satisfaisantes devrait jouer un rôle proactif au sein de ces groupes, et lorsque le niveau de capacité technique existe, l'UNICEF devrait jouer un rôle clé dans la direction de ces groupes.

2.3.3 Participation des coordonnateurs de groupes sectoriels et domaines de compétence aux réunions de sections

Il est recommandé que les coordonnateurs de groupes sectoriels participent aux réunions des différentes sections des programmes de l'UNICEF. Cela permettra de bien faciliter la collaboration et la coordination entre le groupe sectoriel et la section. Toutefois, il est important d'organiser les programmes des réunions de telle manière que les coordonnateurs des groupes sectoriels et domaines de compétence n'aient pas à assister à des longues réunions dont la plupart des discussions ne les concernent pas.

2.3.4 Collaboration entre le personnel des programmes et des groupes sectoriels/ domaines de compétence

Le bon fonctionnement des groupes sectoriels et des domaines de compétence dépendra essentiellement de la bonne collaboration entre le coordonnateur des groupes sectoriels et des domaines de compétence, et le chef de section et autres membres compétents du personnel des divers programmes.

1. Activités de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence dans les projets de travaux annuels

Les activités de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence devraient être incluses dans les projets de travaux annuels de chacune des sections des programmes. Ce qui signifie que les activités de coordination de l'action humanitaire pourront être décrites en toute transparence, permettant ultérieurement de faciliter l'allocation et la mise à disposition de fonds par rapport aux activités indiquées et au suivi du progrès dans le contexte du projet de travaux annuel de l'UNICEF.

2. Financement des postes de coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence

Le financement de postes de coordination sectorielle (dont les salaires et le coût des activités principales) devrait être inclus dans les projets de l'UNICEF soumis au SRP, et dans les propositions de projets pertinents soumises par l'intermédiaire des divers mécanismes de financement communs (tels que le Fonds central d'intervention d'urgence et le Fonds humanitaire commun) et, selon le cas,⁵¹ dans les propositions de programmes de l'UNICEF soumises aux donateurs. Il est également possible de faire une demande de financement au Fonds des programmes d'urgence de l'UNICEF géré par l'EMOPS (un financement qui devra être remboursé).

Que les membres du personnel de coordination soient spécialisés, qu'ils fassent partie du personnel des groupes sectoriels à plein temps ou qu'ils soient concernés par une double responsabilité en soutenant des programmes de l'UNICEF et des groupes sectoriels, les frais de coordination sectorielle doivent être calculés et indiqués clairement dans les divers budgets.

3. Mise à disposition de fonds pour les groupes sectoriels

Le financement de la coordination sectorielle fait partie du budget des sections respectives, et la mise à disposition de fonds nécessite l'autorisation du détenteur de budget/chef de section.

Lorsque les fonctions de la coordination sectorielle sont dirigées sous les auspices d'un ministère de gouvernement, les fonds seront alloués aux administrations gouvernementales applicables par des procédures normales. Dans ce cas, la mise à disposition de fonds pour couvrir les postes des groupes sectoriels nécessitera une bonne coordination et collaboration entre les fonctionnaires ministériels et les coordonnateurs de groupes sectoriels.

51 Là où un gros pourcentage des programmes de l'UNICEF porte sur les programmes d'urgence.

DEUXIÈME PARTIE

Dans certains cas, le déboursement de fonds pour financer des groupes sectoriels se fait directement par l'UNICEF au lieu d'un ministère de gouvernement. Il est essentiel dans ces cas-là que les détenteurs de budget/chefs de sections et les coordonnateurs de groupes sectoriels collaborent sur les questions budgétaires relatives aux groupes sectoriels, afin de garantir la mise à disposition des fonds selon les besoins. De même, il est important que les mécanismes de mise à disposition des fonds soient simples et rationalisés, que les processus soient expliqués clairement aux coordonnateurs des groupes sectoriels (dont certains peuvent manquer d'expérience en ce qui concerne les processus de l'UNICEF), et que les diverses sections facilitent le déboursement opportun des fonds pour les groupes sectoriels, tout en appréciant le fait que, parfois, les activités des groupes sectoriels sont organisées à la dernière minute.

4. Éviter la répétition inutile et la rationalisation

Les membres du personnel des programmes et des groupes sectoriels devraient travailler ensemble pour éviter la répétition inutile du travail, et pour favoriser la rationalisation de la gestion de l'information et autres formats de comptes rendus et processus administratifs, auxquels les partenaires des groupes sectoriels et de l'UNICEF pourraient participer, par rapport aux évaluations, aux rapports sur les situations et aux suivis et évaluations des projets des partenaires par exemple.

5. Coordination des fonctions de soutien administratif

Les personnels des programmes et des groupes sectoriels devraient coordonner les fonctions administratives, pour s'assurer que les ressources mises en commun sont utilisées de manière efficace, et que tous comprennent et conviennent des priorités de travail des personnels mis en commun.

2.4 Soutien opérationnel et administratif des groupes sectoriels par l'UNICEF

Étant donné que les groupes sectoriels et les domaines de compétence dirigés par l'UNICEF sont établis à l'échelon du pays, il est clair que l'UNICEF a besoin d'accroître l'échelle des fonctions administratives et logistiques, afin de s'assurer que le bureau sera capable de fournir le niveau de soutien requis pour la coordination efficace des groupes sectoriels.

L'UNICEF est responsable devant le HC et l'*Emergency Relief Coordinator* de la coordination sectorielle efficace de tous les groupes sectoriels et domaines de compétence co-/dirigés par l'UNICEF au niveau du pays. Il est donc essentiel que le soutien qu'apporte le bureau de pays de l'UNICEF aux groupes sectoriels soit perçu comme une part essentielle et égale de l'intervention d'urgence de l'UNICEF, et non comme un soutien secondaire aux programmes de l'UNICEF.

Le soutien opérationnel et administratif des groupes sectoriels inclut :

- La fourniture d'un espace de bureau convenable et de meubles pour que l'équipe de coordination sectorielle puisse travailler de manière efficace et tenir des réunions avec les partenaires. Bien que le fait que les bureaux des groupes sectoriels soient situés en dehors des locaux de l'UNICEF puisse donner une plus grande impression de neutralité et d'impartialité des groupes sectoriels, cette situation devrait être équilibrée par rapport au niveau de soutien UNICEF dont les groupes sectoriels auront besoin, comme par exemple les services liés à l'utilisation d'un groupe électrogène, d'eau et de bureaux, et si le fait d'être situé en dehors de l'UNICEF est viable. Si possible, localiser le personnel de codirection de la coordination sectorielle de l'UNICEF, pour permettre à l'équipe sectorielle de travailler de manière efficace.
- La fourniture de matériel TIC et d'un soutien technique appropriés.
- Établissement et gestion d'un site Internet pour les groupes sectoriels et les domaines de compétence, au cas où il n'existerait pas de poste de responsable de la gestion de l'information ou, dans le cas contraire, ce dernier ne bénéficierait pas de l'assistance technique requise. La plateforme Internet principale pour les sites Web des groupes sectoriels est < www.humanitarianresponse.info >. C'est cette plateforme qui devrait être utilisée pour l'établissement de nouveaux sites Web. Lorsque des sites Web de groupes sectoriels de pays se trouvent sur d'autres plateformes, les groupes sectoriels et domaines de compétence dirigés par l'UNICEF sont encouragés à considérer leur migration vers la nouvelle plateforme. Les groupes sectoriels de pays désireux d'établir ou migrer un site Web devraient pouvoir recourir à l'assistance du bureau de gestion de l'information de l'OCHA à l'échelon du pays.

DEUXIÈME PARTIE

- La fourniture d'un soutien logistique adéquate, y compris de transports, tout en appréciant le fait que le personnel des groupes sectoriels est souvent censé travailler en dehors des heures de bureau et nécessitera donc un moyen de transport, surtout dans les situations où il n'y a pas de transports en commun ni de taxis, et que leur utilisation n'est ni autorisée ni sûre.
- Facilitation d'accès à des services de traduction comme de besoin.
- La fourniture d'un niveau adéquate de soutien administratif. Les options incluent :
 - la nomination d'un responsable administratif qui devra fournir un soutien administratif à tous les groupes sectoriels (ce modèle a eu du succès dans certains bureaux de pays).
 - un responsable administratif de la section des programmes qui devra remplir une double fonction, fournir un soutien administratif aux programmes ainsi qu'aux groupes sectoriels. Dans ce cas, il sera important de s'assurer que (comme pour le coordonnateur ayant une double responsabilité) les responsabilités relatives aux groupes sectoriels et l'allocation de temps pour remplir ces fonctions sont expliquées clairement dans la description de poste et le rapport d'évaluation professionnelle du titulaire du poste. Il est évident que là où les groupes sectoriels et les sections de programme partagent le personnel, il sera essentiel d'établir de très

Indonésie, 2014. Une enseignante et ses étudiants à Aceh, 10 ans après le tremblement de terre massif qui a frappé en mer, provoquant un tsunami. Un élément clé du travail de reconstruction et de réhabilitation de l'UNICEF a été la construction de 345 nouvelles écoles résistantes aux tremblements de terre et adaptées aux enfants.



DEUXIÈME PARTIE

bons rapports dans le travail de collaboration entre le coordonnateur des groupes sectoriels, le chef de section et les cadres techniques supérieurs.

- Alors qu'on peut apprécier qu'au début d'une situation d'urgence, les services de soutien opérationnel et administratif des groupes sectoriels peuvent être en-dessous du niveau optimal, c'est néanmoins la responsabilité du Représentant de l'UNICEF de s'assurer que les diverses sections de l'organisation identifient les priorités, pour ce qui est de fournir des services de soutien opérationnel et administratif, en vue d'une coordination efficace dès que possible.

2.5 Réunions des groupes sectoriels de l'UNICEF

Il est essentiel de créer une plateforme pour discuter et aborder les questions relatives aux groupes sectoriels de manière adéquate au sein de l'UNICEF, pour en fin de compte améliorer le soutien qu'apportera l'UNICEF à la coordination sectorielle.⁵²

L'objectif spécifique des discussions de l'UNICEF portant sur les groupes sectoriels serait de :

- tenir l'UNICEF au courant et mettre l'agence à jour sur les progrès des groupes sectoriels, en comparant ces derniers avec des jalons clés et des projets sectoriels, et en considérant problèmes et questions ; et
- aborder de manière cohérente les questions de soutien aux groupes sectoriels relatives aux ressources humaines, aux fournitures, à la logistique, aux finances, etc.

Trois options sont suggérées ici pour la création d'une telle plateforme :

1. Les questions relatives aux groupes sectoriels pourraient être inscrites à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires du bureau de pays de l'UNICEF ou, selon les cas, à l'ordre du jour des réunions (généralement hebdomadaires) des équipes spéciales pour les opérations d'urgence/équipes de gestion des urgences du bureau de pays de l'UNICEF, réunions auxquelles les coordonnateurs de groupes sectoriels et les responsables de l'information assisteraient.

Désavantages : Il y a un risque que les questions du groupe sectoriel ne soient pas abordées par manque de temps et que le personnel du groupe sectoriel passe beaucoup de temps à assister à une réunion dont le programme ne les concerne pas.

2. Les réunions de l'UNICEF relatives aux groupes sectoriels pourraient être tenues périodiquement (il est recommandé de les tenir deux fois par mois au début de l'urgence, et potentiellement de les ramener à une fois par mois au fur et à mesure que la situation se stabilise). Les réunions pourraient être présidées par le Représentant de l'UNICEF, et le directeur de groupe sectoriel spécialisé (s'il est en fonction), les coordonnateurs de groupes sectoriels, les responsables de la gestion de l'information, le coordonnateur des interventions d'urgence/régional et autres membres clés du personnel d'urgence, accompagnés du représentant adjoint et des chefs de sections des programmes et des opérations, pourraient y assister.

Désavantage : Encore une réunion à laquelle les chefs de sections doivent assister.

3. Les réunions des équipes spéciales pour les opérations d'urgence/les équipes de gestion des urgences pourraient être alternées avec des réunions de l'UNICEF relatives aux groupes sectoriels.

Cette dernière option relativise certains des désavantages potentiels décrits ci-dessus.

Annexe I : Tableau chronologique

Tableau chronologique des interventions spécifiques du Représentant de pays et du bureau de pays de l'UNICEF pour soutenir les fonctions de la coordination des groupes sectoriels et des domaines de compétence dans les cas d'urgence de niveau 3 (L3)

N.B. Lorsque l'approche de responsabilité sectorielle est établie dans un cas d'urgence de niveau 2, les responsabilités et les interventions seront les mêmes. Toutefois, la chronologie durant les premiers stades pourra être légèrement différente.

EVENEMENT ET CHRONOLOGIE	RESPONSABILITÉS DU REPRÉSENTANT DE PAYS ET BUREAU DE PAYS DE L'UNICEF ET DES FONCTIONS DE LA COORDINATION DES GROUPES SECTORIELS ET DES DOMAINES DE COMPÉTENCE POUR UN CAS D'URGENCE DE NIVEAU 3
<p>Avant la crise</p>	<p>Au travers de l'Équipe de pays pour l'action humanitaire (HCT) ou l'Équipe de pays de Nations Unies, le Représentant de pays devrait participer de manière active à l'analyse de la situation interorganisations et aux activités de préparation à l'intervention d'urgence (ERP).</p> <p>Il devrait surveiller la mise en œuvre opportune des activités d'ERP, y compris Mesures minimales de préparation (MPA) au sein des groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF là où ils existent ; ou s'entretenir avec le personnel des programmes de l'UNICEF et les secteurs (là où des groupes sectoriels n'ont pas été établis).</p>
<p>Début de l'évènement : rapide début de crise – l'évènement de niveau 3 s'est produit : crise prolongée – Niveau 3 déclaré</p>	
<p>Premières 24 heures</p>	<p>Lorsque des groupes sectoriels existent déjà/sont activés, examiner la capacité de coordination en place pour les groupes sectoriels/domaines de compétence co-/dirigés par l'UNICEF.</p> <p>Lorsque les groupes sectoriels n'existent pas, discuter en interne et avec les partenaires compétents sur le terrain ce que l'UNICEF devrait recommander en termes de coordination/activation.</p> <p>Un cas d'urgence de niveau 3 peut nécessiter le déploiement de coordonnateurs de groupes sectoriels mondiaux par les mécanismes d'intervention rapide interorganisations. Si les groupes sectoriels sont déjà en place et/ou la situation nécessite une approche plus étagée (dans un milieu à haute sécurité par exemple), le bureau de pays doit discuter les priorités et le soutien nécessaires avec le Bureau des programmes d'urgence (EMOPS).</p>
<p>Premières 48 heures (et les activités énumérées ci-dessus)</p>	<p>Participer aux discussions et à la prise de décisions de l'HCT et l'équipe de pays des Nations Unies sur les objectifs stratégiques de l'intervention et se mettre d'accord sur :</p> <p>i) l'activation de groupes sectoriels et ii) la sélection des Agences chefs de file sectoriels au sein du pays avec, si besoin, le soutien/les conseils de l'Unité de coordination globale des groupes sectoriels.</p> <p>Entrer en contact avec le Département des Ressources humaines (matrice du personnel opérationnel) concernant les besoins en personnel de coordination sectorielle (Coordonnateur de groupes sectoriels et Responsable de la gestion de l'information).</p> <p>Examiner les fonds disponibles dans les budgets des programmes du pays et rechercher des financements supplémentaires selon les besoins pour couvrir les frais du personnel d'intervention rapide dans le cadre de la fonction de coordination sur le court terme.</p>

DEUXIÈME PARTIE

EVENEMENT ET CHRONOLOGIE	RESPONSABILITÉS DU REPRÉSENTANT DE PAYS ET BUREAU DE PAYS DE L'UNICEF ET DES FONCTIONS DE LA COORDINATION DES GROUPES SECTORIELS ET DES DOMAINES DE COMPÉTENCE POUR UN CAS D'URGENCE DE NIVEAU 3
<p>Première semaine (et les activités énumérées ci-dessus)</p>	<p>Participer aux discussions et à la prise de décisions de l'HCT sur l'intervention et sur les mécanismes de coordination sectorielle – y compris a) l'établissement de groupes sectoriels au niveau sous-national selon les cas, b) la direction partagée avec les ONG et c) dispositifs/ mécanismes internes de gestion des groupes sectoriels.</p> <p>Participer aux discussions et à la prise de décisions de l'HCT sur l'intervention et sur les mécanismes de coordination sectorielle – y compris a) l'établissement de groupes sectoriels au niveau sous-national selon les cas, b) la direction partagée avec les ONG et c) dispositifs/ mécanismes internes de gestion des groupes sectoriels.</p> <p>Guider et soutenir les Coordonnateurs de groupes sectoriels (ou ceux qui les remplacent sur une base intérimaire) concernant l'établissement de groupes sectoriels aux niveaux national et sous-national, tel qu'il aura été convenu avec l'HCT, concernant le développement de la direction partagée des groupes sectoriels, et concernant l'établissement de mécanismes internes de gestion des groupes sectoriels.</p> <p>S'assurer que chaque groupe sectoriel bénéficie de TdR (basés sur les fonctions principales du groupe sectoriel).</p> <p>Si besoin, signer une LoU avec les agences codirigées par des ONG.</p> <p>S'assurer que l'examen du budget du programme reflète les postes de coordination des groupes sectoriels.</p> <p>Mettre en œuvre/opérationnaliser les stratégies d'affectations provisoires de personnel en provenance d'ONG à l'échelon du pays (court et moyen termes) là où cela a été convenu dans le cadre des mesures de préparation.</p> <p>Commencer le processus de recrutement des postes à long terme pour remplacer le personnel temporaire fourni comme personnel d'intervention rapide.</p> <p>S'assurer que les coûts des postes de coordination sectorielle sont évalués de manière adéquate et inclus dans les processus de mobilisation des ressources.</p> <p>Soutenir et guider les Coordonnateurs de groupes sectoriels pour a) travailler avec les partenaires en vue de développer un plan préliminaire de stratégie et d'intervention sectoriels avec des objectifs préliminaires, en s'assurant d'inclure les questions interdisciplinaires, le rôle central de la protection et la redevabilité envers les populations touchées, et b) établir des outils de base de gestion de l'information – listes de contact des partenaires, base de données 4/5 W/s (Qui, Quoi, Où, Comment et pour Qui) sur les activités des partenaires – conformément à la stratégie et au plan sectoriels.</p>
<p>Deuxième semaine (et les activités énumérées ci-dessus)</p>	<p>S'entretenir activement avec l'HCT sur toutes les affaires relatives à l'intervention et à la coordination sectorielle.</p> <p>Soutenir les évaluations intersectorielles des besoins si nécessaire et l'ajustement du plan d'intervention selon les besoins.</p> <p>Soutenir et guider les Coordonnateurs de groupes sectoriels pour recueillir, compiler, suivre et créer des rapports sur les progrès de l'intervention des groupes sectoriels par rapport au plan sectoriel – conformément au programme des rapports de l'OCHA - les Plans d'action humanitaire et le Système de suivi des résultats pour l'équité doivent s'aligner sur ce processus/format.</p> <p>Assurer des activités de plaidoyer par rapport aux questions sectorielles selon les besoins auprès de l'HCT, des donateurs et du gouvernement.</p> <p>Organiser des réunions régulières entre les Coordonnateurs de groupes sectoriels dirigés par l'UNICEF et le directeur des Coordonnateurs de groupes sectoriels ; et entre les Coordonnateurs de groupe sectoriels et d'autres sections de l'UNICEF.</p> <p>S'assurer de la collaboration et la coopération entre le groupe sectoriel et le programme par divers processus (Bureau de pays assiste aux réunions régulières du groupe sectoriel/du directeur, les Coordonnateurs de groupes sectoriels assistent aux réunions de la section etc.).</p>

EVENEMENT ET CHRONOLOGIE	RESPONSABILITÉS DU REPRÉSENTANT DE PAYS ET BUREAU DE PAYS DE L'UNICEF ET DES FONCTIONS DE LA COORDINATION DES GROUPES SECTORIELS ET DES DOMAINES DE COMPÉTENCE POUR UN CAS D'URGENCE DE NIVEAU 3
Semaines suivantes (et les activités énumérées ci-dessus)	<p>Supervision de soutien des Coordonnateurs de groupes sectoriels – encadrement et conseils par rapport au travail des groupes sectoriels – conformément aux processus et aux mécanismes de l'Action humanitaire – participation à l'évaluation intersectorielle des besoins, SRP, etc.</p> <p>Suivi du travail des groupes sectoriel par rapport aux plans et aux objectifs.</p> <p>Assurer des activités de plaidoyer selon les besoins, par exemple contre les lacunes dans le financement et les capacités des groupes sectoriels.</p> <p>Suivre le recrutement du personnel des groupes sectoriels conformément à la stratégie des Ressources humaines et se concerter avec les bureaux compétents pour s'assurer du recrutement opportun du personnel des groupes sectoriels.</p>
Après 3 mois (et les activités énumérées ci-dessus)	<p>Suivi du poste de coordination sectorielle – Processus de suivi de la performance des groupes sectoriels – tous les groupes sectoriels doivent finir le CCPM entre 3 à 6 mois après l'activation des groupes sectoriels et annuellement par la suite.</p> <p>S'assurer que le renforcement des capacités et les mesures de préparation appropriées sont incorporés dans les plans des groupes sectoriels et que le financement de la mise en œuvre est garanti.</p>

Liberia, 2014. Un travailleur sanitaire dans un nouveau centre de traitement d'Ebola à Monrovia. L'UNICEF y a fourni de l'eau pour répondre aux besoins des patients et leur permettre de boire, se laver, faire le lavage et désinfecter.



Annexe II : Ouvrages de référence

- Avenir Analytics, Evaluation of UNICEF Cluster Lead Agency Role in Humanitarian Action (CLARE Report), June 2013.
- Handicap International, 'Disability Checklist for Emergency Response' (undated).
- HelpAge, Ensuring Inclusion of Older People in Initial Emergency Needs Assessments, 2012.
- HelpAge, Health Interventions for Older People in Emergencies, 2013.
- HelpAge, Nutrition Interventions for Older People in Emergencies, 2013.
- HelpAge, Protection Interventions for Older People in Emergencies, 2013.
- IASC, Accountability to Affected Populations – Clusters/Their Role in Enhancing Accountability to Affected Populations, July 2014.
- IASC, Gender Handbook in Humanitarian Action – Women, Girls, Boys and Men: Different Needs – Equal Opportunities, December 2006.
- IASC, 'Generic TOR for Sector/Cluster Lead Agency at Country Level', 2006.
- IASC, Guidance for Inter-Agency Emergency Response Preparedness, 2013.
- IASC, Guidelines for Addressing HIV in Humanitarian Settings, March 2010.
- IASC, Guidelines for Gender-based Violence Interventions in Humanitarian Settings, September 2005.
- IASC, Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings, June 2007.
- IASC, Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response, 2010.
- IASC, Humanitarian Programme Cycle, Version 2.0, Draft 1, 2014.
- IASC, IASC Principals' Commitments on Accountability to Affected Populations (CAAP) Tools to Assist in Meeting the Commitments, Version 5, July 2012.
- IASC, 'Joint Letter from Cluster Lead Agencies to Their Directors/Representatives at Country Level', October 2009.
- IASC, Operational Framework on How to Ensure Accountability to Affected Populations in Humanitarian Emergencies, Version B1, February 2012.
- IASC, Operational Guidance for Humanitarian Country Teams, November 2009.
- IASC, 'Operational Guidance – Generic Terms of Reference for Cluster Coordinators at Country Level', September 2010.
- IASC, 'Operational Guidance Note on Using the Cluster Approach to Strengthen Humanitarian Response', 2006.
- IASC, Operational Guidance on Designating Sector/Cluster Leads in Major New Emergencies, May 2007.
- IASC, Operational Guidance on Responsibilities of Cluster/Sector Leads and OCHA in Information Management, December 2008.
- IASC, Principals' Meetings – 'Revised Action Points on Accountability to Affected Populations', December 2011.
- IASC, Reference Module for Cluster Coordination at Country Level, final draft, June 2014.
- IASC, 'The Centrality of Protection in Humanitarian Action' Statement by the Inter-Agency Standing Committee (IASC) Principals, December 2013.
- NGOs and Humanitarian Reform Project, Humanitarian Reform: Basic Information Leaflet Series (1) – 'Principles of Partnership', June 2012.
- OCHA, Coordination and Funding of Cross-Cutting Issues in Humanitarian Action, a strategic review commissioned by OCHA. Work conducted through 2013/2014 but report undated.
- UNICEF, Cluster Coordination Capacity Competency Development Strategy, draft, February 2014.
- UNICEF, Core Commitments for Children in Humanitarian Action, May 2010.

- UNICEF, Education Cluster Coordination Handbook, 2010.
- UNICEF, Fact Sheet – ‘Cluster Management at Country Level’, 2011.
- UNICEF, Nutrition Cluster Coordination Handbook, 2013.
- UNICEF, Rapid Response Team Country Office Report, 2014.
- UNICEF, Rapid Response Team Retreat – ‘Main Recommendations’, June 2013.
- UNICEF, Real Time Evaluation of UNICEF Humanitarian Response to Typhoon Haiyan in the Philippines, draft report, May 2014.
- UNICEF, Simplified Standard Operating Procedures (SSOPs) for Corporate Emergency Activation Procedure in Level 3 Emergencies, review version, 2014.
- UNICEF, Strengthening Humanitarian Action Initiative, September 2014.
- UNICEF, ‘TOR for Cluster Coordinators and Information Managers at National and Sub-National Levels’, 2013.
- UNICEF, WASH Cluster Coordination Handbook, 2009.

Liens Internet clés

- <http://cpwg.net>
- <http://educationcluster.net>
- <http://gbvAOR.net>
- www.handicap-international.org
- www.helpage.org
- www.humanitarianinfo.org/iasc
- www.humanitaireresponse.info
- <https://icvanetwork.org/global-humanitarian-plateforme-ghp-overview>
- <http://nutritioncluster.net>
- <http://washcluster.net>

Crédits photos

- | | | | |
|-----------|--------------------------------|-----------|---------------------------------|
| 2 | © UNICEF/NYHQ2010-0225/Noorani | 44 | © UNICEF/NYHQ2011-0457/de Vigue |
| 6 | © UNICEF/UKLA2013-04464/Maitem | 46 | © UNICEF/DENM2013-00180/Thoby |
| 8 | © UNICEF/NYHQ20150256/El Baba | 47 | © UNICEF/UKLA2013-00058/Lane |
| 10 | © UNICEF/NYHQ2011-1404/Page | 50 | © UNICEF/NYHQ2014-2063/Romenzi |
| 13 | © UNICEF/NYHQ2015-0090/Unmeer | 52 | © UNICEF/NYHQ2014-1168/Khuzai |
| 14 | © UNICEF/UNI181194/Sevenier | 53 | © UNICEF/UGDA201400110/Dyer |
| 15 | © UNICEF/IMG_5595 | 56 | © UNICEF/NYHQ2015-0138/Naftalin |
| 18 | © UNICEF/NYHQ2014-1544/Ose | 58 | © UNICEF/UGDA201400203/Dyer |
| 23 | © UNICEF/NYHQ2014-1122/El Baba | 60 | © UNICEF/NYHQ2014-0968/Bindra |
| 24 | © UNICEF/NYHQ2014-1853/Bindra | 62 | © UNICEF/NYHQ2014-1269/Crespo |
| 25 | © UNICEF/NYHQ2014-3045/Nesbitt | 67 | © UNICEF/Zhao Heting |
| 26 | © UNICEF/PFPG2014P-0873/Lynch | 73 | © UNICEF/NYHQ2015-0204/Rich |
| 29 | © UNICEF/BANA2014-01730/Kiron | 74 | © UNICEF/NYHQ2015-0192/Ratnam |
| 30 | © UNICEF/NYHQ2014-0965/Bindra | 77 | © UNICEF/PFPG2014-1348/Unknown |
| 34 | © UNICEF/NYHQ2013-1411/Noorani | 81 | © UNICEF/NYHQ2014-3013/Nesbitt |
| 43 | © UNICEF/NYHQ2014-3154/Nesbitt | | |

United Nations Children's Fund (UNICEF)
5-7 Avenue de la Paix
1211 Geneva, Switzerland
www.unicef.org
