

2015

PLAN
DE RÉPONSE
STRATÉGIQUE
PLURIANNUEL

Guide d'orientation

PROCESSUS	3
1^{ère} PARTIE	10
Stratégie de pays	9
Objectifs stratégiques	11
2^{ème} PARTIE	12
Plan de réponse sectoriel	12
Planification coordonnée de projet	14
Annexe 1 : Points clés.....	18
Annexe 2 : Exemples.....	19.

Un plan de réponse stratégique est établi en cas d'urgence prolongée ou soudaine nécessitant une aide humanitaire internationale. Ce plan définit une vision commune concernant la manière de réagir face aux besoins évalués et exprimés de la population affectée.

La phase de planification stratégique du Cycle de programme humanitaire (HPC : Humanitarian Programme Cycle) est déclenchée lorsque les besoins nécessitent une réponse commune. Le plan de réponse stratégique constitue un outil de gestion de la réponse pour les décideurs dans le pays, en particulier le Coordonnateur Humanitaire (CH) et l'Équipe Humanitaire Pays (EHP), mais également les directeurs, les coordonnateurs de clusters et les responsables d'agences et d'organisations non gouvernementales. Son objectif est de soutenir la prise de décision stratégique en fonction d'une analyse fiable des besoins et des préoccupations des personnes affectées.

Le plan de réponse stratégique comprend deux parties interconnectées :

- une stratégie en fonction du pays ou du contexte (régionale – par ex. Sahel – ou territoire – oPt, sud de la RDC), avec un descriptif, des objectifs stratégiques et des indicateurs.
- des plans sectoriels, avec des objectifs, des activités et des projets s'y rapportant. Ceux-ci indiquent comment la stratégie sera mise en œuvre et quel est le financement requis.

Le processus est séquentiel – la stratégie de pays oriente les plans d'intervention sectoriels dans le cadre du cycle de programme continu. Il vise une action humanitaire stratégique et coordonnée fondée sur les faits dans le cadre du Programme de transformation.

***Note sur la terminologie :** le terme « cluster » fait référence à la coordination sectorielle utilisant l'« Approche sectorielle du CPI » introduite après 2005 dans le cadre d'un effort visant à réformer la réponse humanitaire. Toutefois, les références aux « clusters » dans ces directives doivent être interprétées comme désignant la gamme de mécanismes de coordination sectorielle mis en place dans les opérations d'intervention humanitaire.*

***Note sur la coordination de la réponse auprès des réfugiés :** le cas échéant, ces directives doivent être lues conjointement avec la Note sur la coordination des réfugiés du HCR et la « Note commune HCR-OCHA sur les situations mixtes (personnes déplacées dans leur pays et réfugiés) : la coordination dans la pratique », 24 avril 2014 (<http://www.unhcr.org/pages/538dd3da6.html>)*

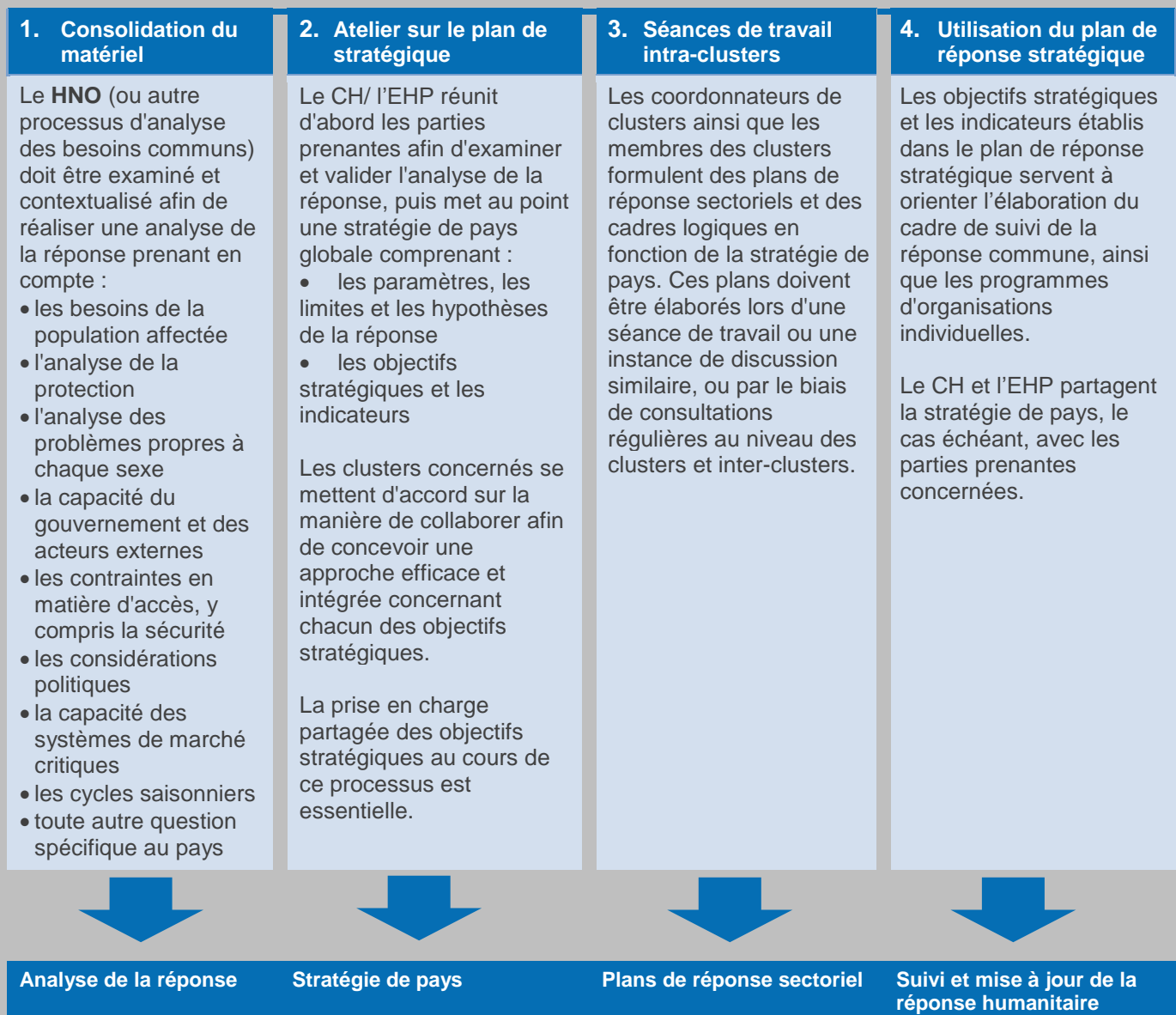
EN BREF : ÉLABORATION D'UN PLAN DE REPONSE STRATÉGIQUE

1. Objectif Le plan de réponse stratégique est conçu afin de soutenir les décideurs dans le pays. Il s'agit d'un outil de gestion qui définit une vision partagée de la manière de répondre aux besoins exprimés et évalués des personnes affectées. L'élaboration d'un plan de réponse stratégique représente une étape clé dans le cycle de programme humanitaire et doit avoir lieu *uniquement* lorsque les besoins ont été compris et analysés par le biais du HNO ou d'autres processus d'évaluation et d'analyse des besoins communs (tels que l'Évaluation multisectorielle initiale rapide (MIRA)).

2. Structure Le plan de réponse stratégique est composé de deux parties :

1. Une stratégie globale, comprenant un descriptif, des objectifs stratégiques et des indicateurs.
2. Des plans de réponse sectoriels détaillés comportant des objectifs, des activités, des indicateurs et des projets d'accompagnement suivis par le chapitre Intervention auprès des réfugiés.

3. Processus Le plan de réponse stratégique est conjointement développé par les parties prenantes aux niveaux national et international, y compris les représentants des personnes affectées. Afin de garantir un processus rigoureux, il est recommandé de suivre les étapes suivantes :



PROCESSUS

Structuration du plan de réponse stratégique

Adapter le modèle aux besoins et au contexte de la réponse dans le cadre de cette crise. Il n'est pas nécessaire de rédiger toutes les sections suggérées dans le modèle dans chaque situation et des en-têtes peuvent être supprimés ou ajoutés en fonction du contexte.

Les informations minimales requises sont le cadre stratégique (objectifs, indicateurs, cibles) ainsi qu'une explication de la manière dont le plan sera mis en œuvre. Le plan doit être suffisamment bref afin qu'il soit lisible.

S'assurer de la participation et la prise en charge

Dès le début du processus de planification, faites participer les représentants de chaque niveau de la population affectée¹ tout en consultant les autorités nationales et locales ainsi que la société civile et les acteurs du marché concernés. Écoutez-les et intégrez leurs inquiétudes et opinions dans le processus de prise de décision et de planification. Les ONG participent par le biais de leur représentation dans les EHP et l'adhésion aux clusters, mais il est également essentiel de s'assurer de l'engagement de toutes les ONG du pays, aux niveaux national et sous-national.

Établir un dialogue régulier entre les acteurs humanitaires internationaux et les parties prenantes au niveau national – cela se produit souvent dans les structures existantes/lors des réunions et ne doit pas entraîner de travail supplémentaire. Cet engagement peut être direct ou se faire par le biais de leur adhésion aux clusters et d'autres mécanismes tels que les instances de discussion ou les structures nationales des ONG.

Les regroupements de clusters ou de structures similaires, potentiellement dirigés par des membres désignés par l'EHP, peuvent aussi cibler la formulation de plans sur la manière d'atteindre les objectifs stratégiques ainsi que le suivi régulier des objectifs stratégiques afin de prendre des mesures correctives. En cas de mission de maintien de la paix ou mission politique de l'ONU, inviter le personnel de la mission à participer au processus de planification, le cas échéant.²

On considère généralement qu'un atelier réunissant toutes les parties prenantes constitue la meilleure plate-forme pour renseigner et examiner les résultats de l'aperçu des besoins humanitaires, de la situation, des analyses du marché et de l'analyse de la réponse avec la communauté humanitaire dans son ensemble. C'est également une

Redevabilité envers les populations affectées (AAP)

La Redevabilité envers les populations affectées (AAP) implique de s'assurer que les opinions et contributions des personnes affectées sont effectivement intégrées dans toutes les phases du HPC. La communauté humanitaire s'est collectivement engagée à améliorer l'AAP.

Il faut entreprendre l'intégration de l'AAP dans le plan de réponse stratégique de plusieurs manières :

- Définir les objectifs et les indicateurs qui reflètent les perspectives, besoins et inquiétudes exprimés de la population affectée en fonction des tranches d'âge, du sexe et des autres aspects de la diversité.
- Inclure la satisfaction de la communauté et les indicateurs de qualité des services.
- S'assurer que les décisions sectorielles visant à établir des normes locales et des critères de sélection des bénéficiaires sont fondées sur le contexte.
- S'assurer que la représentation de la population affectée est décidée par le biais d'une consultation communautaire.
- S'engager à inclure les organisations communautaires et les communautés locales dans le suivi.
- S'engager à partager les objectifs et les résultats de l'intervention avec les communautés (par exemple, à l'aide d'annonces à la radio, de sites web locaux et de forums publics afin d'informer les communautés).
- Rendre la stratégie disponible/accessible à la population affectée dans sa langue locale.

Pour une approche pluriannuelle, prendre en compte:

- le degré de stabilité politique
- des informations suffisantes sur les cycles de cultures
- les analyses des moyens de subsistance et du marché
- le processus itératif de planification de contingence
- les prévisions
- les tendances de la capacité nationale
- les facteurs environnementaux dont le changement climatique
- la probabilité de prolongation des besoins humanitaires pendant les années couvertes par le plan
- un contexte dans lequel des actions de préparation et de résilience sont possibles
- la mise en place de méthodes de suivi suffisantes

¹ Pour plus d'informations, veuillez consulter les Engagements du CPI en termes d'AAP et le Protocole du programme de transformation (Cadre opérationnel) sur l'AAP.

² Consulter la « Politique d'évaluation et de planification intégrées de l'ONU », 9 avril 2013. Consulter également les Directives des intervenants du CPI sur l'analyse des risques et le rôle des CH et des EHP, « UN Integration and humanitarian Space: Building a Framework for Flexibility », juillet 2013

instance de discussion utile pour délimiter la portée et les objectifs stratégiques du plan de réponse stratégique dans un contexte favorisant le consensus, l'engagement et la prise en charge. Bien entendu, les équipes humanitaires dans le pays peuvent choisir d'autres dispositions, tels que de courtes séances de travail ou l'intégration du flux de travail dans leurs réunions/calendrier réguliers.

Délai du processus

Le CH décide du calendrier de gestion du processus. Les calendriers varieront en fonction des circonstances dans lesquelles le Plan de réponse stratégique (SRP) est élaboré. En cas d'urgences soudaines, on s'attend généralement à ce que le processus stratégique de planification soit achevé 30 jours après le plan de réponse préliminaire. En cas de crises prolongées, le processus de planification stratégique fondé sur les besoins (HNO/SRP) dure environ 3 mois. Il peut convenir de laisser suffisamment de temps aux parties prenantes hors du pays, telles que les sièges des organisations, pour contribuer au projet de plan.

Délai d'exécution de la réponse

En cas de crise soudaine ou prolongée, l'EHP décidera à l'avance du délai global d'exécution du plan de réponse stratégique étant donné que cela affectera directement la forme de la stratégie.

La période d'un plan peut débuter avant ou après le mois de janvier s'il doit prendre en compte la planification nationale/gouvernementale, ou le calendrier peut s'adapter au cycle de risque ou aux récoltes du pays. Il est conseillé d'élaborer un plan pluriannuel si les besoins et les réponses planifiées ne changent que légèrement d'une année sur l'autre ou s'ils justifient la mobilisation de ressources pour la programmation pluriannuelle des actions de préparation ou de renforcement de la résilience.

Même si le calendrier peut varier, la séquence des processus/produits reste la même. Un aperçu des besoins humanitaires est d'abord dressé, suivi d'une stratégie de pays. Cette stratégie régit l'élaboration des plans sectoriels et des projets d'accompagnement.

Lier l'aperçu des besoins humanitaires³ au plan de réponse stratégique

L'aperçu des besoins humanitaires est le fondement du plan de réponse stratégique. Un aperçu des besoins humanitaires entièrement mis au point fournit une analyse exhaustive de l'ampleur de la crise et des modèles de l'impact humanitaire, et entraîne une identification des besoins humanitaires les plus urgents. Ces besoins sont, en un sens, les points principaux traités par le plan de réponse stratégique.

Le système humanitaire international ne répondra pas à tous les besoins soulignés dans le HNO pour de nombreuses raisons, y compris le fait qu'une partie des besoins humanitaires sera abordée par le gouvernement et que la capacité d'intervention dans le pays est susceptible de ne pas être adéquate pour répondre à tous les besoins. C'est pour cette raison que le CH et l'EHP définissent les paramètres et les domaines d'intervention et expriment clairement les objectifs de la communauté humanitaire internationale. Cela se traduira par le biais de l'analyse d'intervention, qui est perçue comme étant au cœur de la planification de la réponse stratégique fondée sur les besoins.

Les principaux constats du processus de synthèse des besoins humanitaires permettent d'orienter le plan de réponse stratégique. Ils aident à fixer les objectifs stratégiques et les limites d'intervention, à définir les liens entre la réponse en matière de développement humanitaire et à plus long terme, à déterminer les actions principales, à influencer le choix des indicateurs et à coordonner la planification du projet.

Analyse de la réponse

L'analyse de la réponse suit l'examen, la validation et l'analyse des besoins. Elle consiste à décider de l'action à prendre une fois que le CH/l'EHP a bien compris les besoins et le contexte opérationnel. Elle implique également une analyse des causes du problème, afin de décider d'une intervention appropriée.

Le fait de maintenir cette approche en deux étapes, d'abord envisager exclusivement les besoins de la population affectée tels qu'ils sont exposés dans l'aperçu des besoins humanitaires et ensuite, analyser les besoins étant

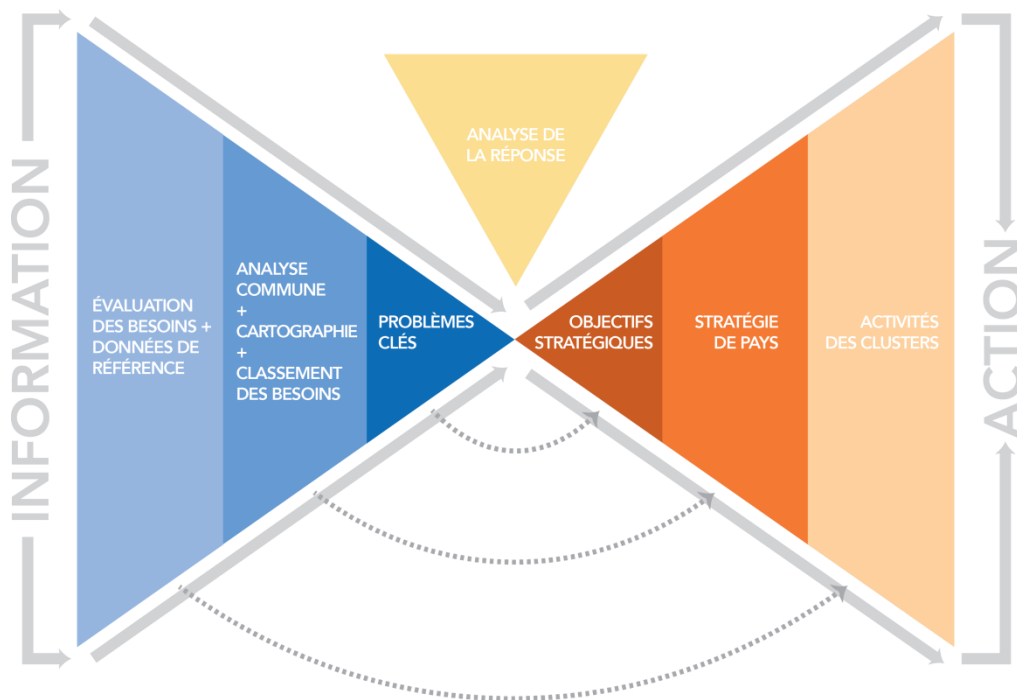
³Pour voir un aperçu des directives et des modèles pour les besoins humanitaires : <https://humanitarianresponse.info/programme-cycle/>

donné l'environnement opérationnel, les capacités etc., donne à la communauté humanitaire une meilleure idée de la situation. Après cela, la portée potentielle de la réponse est déterminée.

L'analyse de la réponse prend en compte le fait que la plupart des besoins nécessitent une approche multisectorielle intégrée et inclut les points présentés dans l'annexe du HNO sur l'environnement opérationnel.

L'analyse de la réponse doit également souligner la neutralité, l'impartialité et l'indépendance réelles et perçues des acteurs humanitaires dans le contexte, se demander de quelle manière cela peut affecter la réponse et s'il faut envisager des mesures correctives à cet égard. Des considérations pour « ne pas nuire » en ce qui concerne la réponse doivent également être indiquées.

En fonction de l'analyse de la réponse – l'EHP présente la portée et la stratégie globale de la réponse, qui permet d'adopter des stratégies inter-clusters et sectorielles.



Relier les stratégies humanitaires aux plans de redressement et de développement

S'assurer que le plan de réponse stratégique est cohérent et connecté au redressement national, aux solutions durables et aux cadres de développement existants dans le pays. Cela peut inclure l'élaboration d'un Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) conjointement avec le gouvernement national, ou un plan spécifique de redressement ou de transition de l'ONU. Il faut également prendre en compte les cadres nationaux mis au point indépendamment par le gouvernement, tels que les stratégies de réduction de la pauvreté, les dispositifs de protection sociale, les stratégies de développement durable, les pactes et les cadres de résultats pour la transition. Définir l'interface entre l'humanitaire et le processus de développement. Utiliser l'aperçu des besoins humanitaires, son analyse du contexte, des risques, des vulnérabilités structurelles et des facteurs sous-jacents et sa définition des causes profondes de la crise afin de déterminer dans quels domaines les plans humanitaires, de redressement et de développement peuvent se compléter. Ces synergies seront plus efficaces si les membres des équipes humanitaires et de développement participent aux processus d'analyse de la réponse, des moyens de subsistance et des marchés.

L'expérience montre que le fait de ne pas établir ni définir de synergies et de distinctions entre les différents cadres de planification occasionne des opportunités de planification manquées et entraîne la confusion concernant le processus de planification, les rôles, les responsabilités et la redevabilité. Par conséquent, il importe de bien réfléchir et de définir des points tels que ceux figurant ci-dessous lorsque l'on établit le plan de réponse stratégique:

- (i) quels cadres de programmation pertinents existent déjà dans le pays afin d'orienter les réponses humanitaires, de redressement et de développement ?

- (ii) comment l'EHP peut le mieux coordonner et communiquer avec les partenaires nationaux et leurs plans ?
- (iii) quel est le point de basculement lorsqu'on passe d'une aide humanitaire à une aide au redressement et au développement à plus long terme ?
- (iv) quelle structure de coordination est responsable de développer et/ou suivre la mise en œuvre de chaque cadre de programmation et comment le plan de réponse stratégique s'en est inspiré ou s'y est appuyé ?
- (v) quelles implications les autres plans existants ont-ils sur la conception, la mise en œuvre et le suivi du plan de réponse stratégique ?
- (vi) comment le plan de réponse stratégique peut expliquer, de manière simple et claire, le lien entre la réponse humanitaire et les plans nationaux et de développement ?

Leadership, rôles et responsabilités dans le cadre de l'établissement d'un plan de réponse stratégique

Les rôles et responsabilités du CH/de l'EHP, d'OCHA (Bureau de la coordination des affaires humanitaires), du coordonnateur inter-clusters et des coordonnateurs de clusters pendant le processus du plan de réponse stratégique sont indiqués ci-dessous. S'assurer que tous les intervenants comprennent les détails. Un plus petit groupe inter-organisations sous l'égide de l'EHP peut aider à élaborer le plan de réponse stratégique et à garantir la cohérence et les liens entre les différentes étapes du processus.

Le Représentant du HCR dirige la préparation et la réponse stratégique auprès des réfugiés, en partenariat avec les membres de l'EHP ainsi que les organisations gouvernementales et de développement. Le Représentant s'assure que le plan de réponse auprès des réfugiés (RRP) est une partie intégrante mais distincte du SRP dans son ensemble.

CH/EHP

Le CH dirige le processus de planification stratégique et, avec l'EHP, définit la vision globale et l'objectif de l'action humanitaire. Le CH/l'EHP doit s'assurer que la stratégie est fondée sur une analyse exhaustive et consultative de la protection et reflète les besoins et les inquiétudes de la population affectée.

OCHA/ Coordonnateur inter-clusters

- Coordonne l'accord sur les chiffres de planification (pour les personnes déplacées dans leur pays, les réfugiés, les familles d'accueil et les autres groupes vulnérables) établis par les clusters/l'EHP.
- Facilite l'élaboration (ou la révision) et le suivi ultérieur de la stratégie et dirige le processus jusqu'à la phase de production, y compris la mise au point d'un calendrier et l'organisation d'une réunion dédiée de l'EHP.
- Établit un projet de stratégie de pays (objectifs stratégiques et indicateurs) en fonction des décisions de l'EHP et des contributions des agences et des clusters.
- Selon les besoins, permet de réunir les clusters pertinents afin de garantir une approche multi-clusters collaboratifs en termes d'objectifs stratégiques, prenant en compte les questions intersectorielles.
- Selon les besoins, aide les clusters à identifier les

Coordonnateur inter-clusters en consultation avec les membres des clusters

- Collabore avec d'autres clusters et acteurs humanitaires afin de garantir une approche globale incluant une communication régulière et les commentaires de tous les partenaires humanitaires, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques.
- Explique le processus et donne et reçoit des commentaires continus de la part des membres des clusters tout au long du processus.
- Participe à l'élaboration du plan de réponse stratégique (examine les directives, adapte les modèles, accepte les calendriers, etc.).
- Fournit à l'EHP des commentaires pour la stratégie de pays, selon les besoins, et examine le plan de réponse stratégique global si nécessaire.
- Rédige les objectifs et activités des clusters afin de couvrir la partie sectorielle des objectifs stratégiques ;

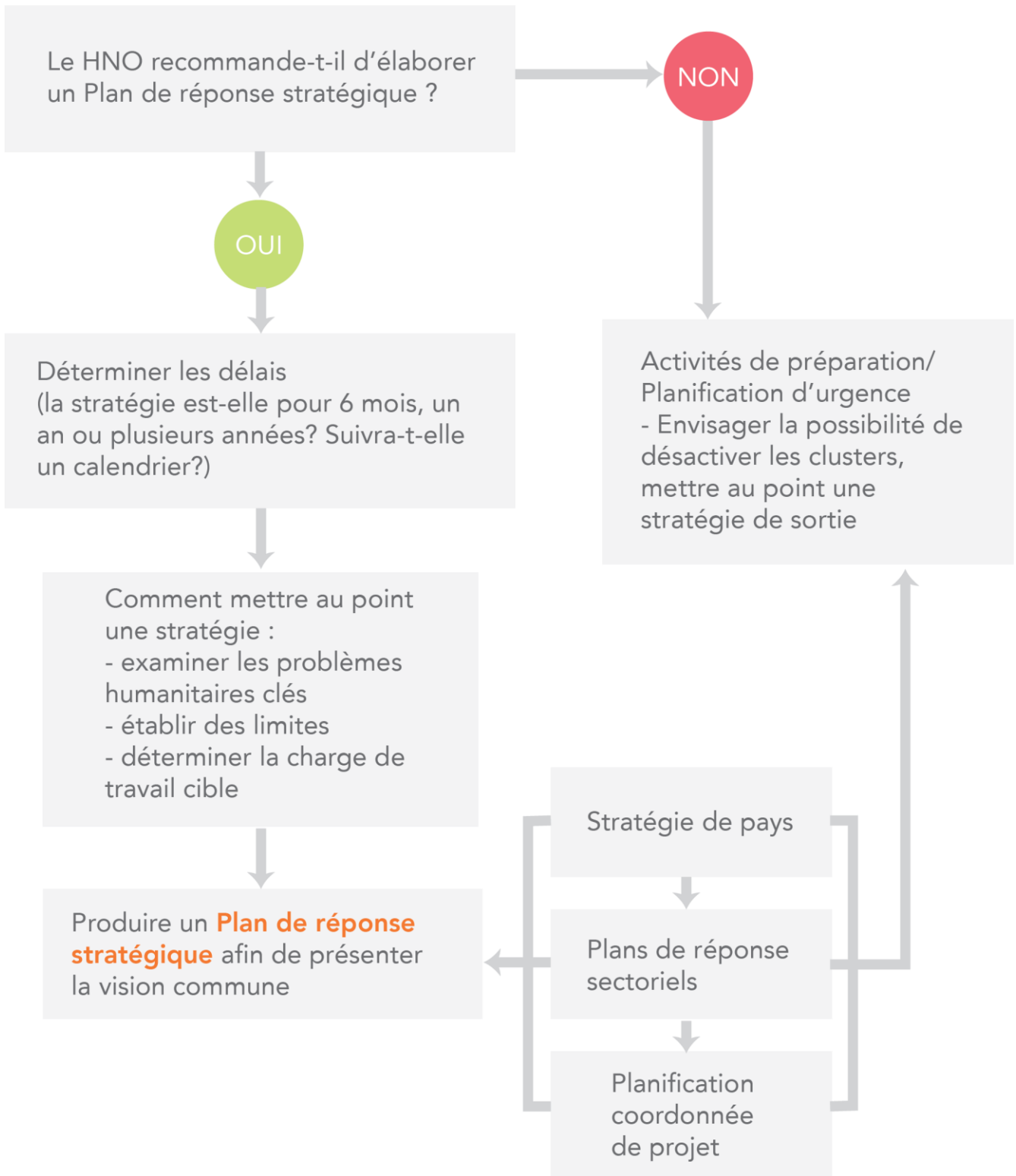
objectifs et activités sectoriels (et les projets d'accompagnement) et à s'assurer qu'elles respectent les objectifs stratégiques.

- Finalise le plan de réponse stratégique (stratégie de pays et plans sectoriels) en coordination avec les organisations et les clusters, et le soumet à l'approbation du CH et de l'EHP.
 - Tient une base de données sur « qui fait quoi où (et quand) ? » complète et mise à jour afin de mieux identifier la couverture, les écarts et les recouvrements en fonction des commentaires des clusters.
 - Vérifie et, au besoin, transmet les informations de financement obtenues localement auprès des donateurs ou des organisations au Service de surveillance financière (FTS)⁴
 - Facilite la préparation d'un cadre de suivi de la réponse, afin de suivre les résultats et de mesurer les progrès accomplis en matière d'objectifs stratégiques tout au long de l'année.
- garantit une collaboration inter-clusters et l'intégration de la protection⁵ ainsi que l'incorporation des questions transectorielles.
 - Œuvre afin que les membres des clusters consultent de manière adéquate les populations affectées pendant toutes les phases du cycle.
 - Prépare une répartition interne de la main-d'œuvre, supervise le processus d'examen critique par les pairs pour la sélection et classification des projets, et aide le CH à examiner et approuver les projets.
 - Met à jour la base de données « qui fait quoi où (et quand) ? » afin de mieux identifier la couverture, les écarts et les recouvrements.
 - Noue le dialogue avec les membres des clusters afin d'assurer la préparation du cadre de suivi de la réponse.

⁴fts@un.org; <http://fts.unocha.org>

⁵<http://www.globalprotectioncluster.org/en/areas-of-responsibility/protection-mainstreaming.html>

Diagramme des décisions concernant la planification de réponse stratégique



1^{ERE} PARTIE

STRATÉGIE DE PAYS

Une planification stratégique efficace détermine l'orientation que suivra la communauté humanitaire ; les actions qui garantiront les progrès et la manière dont les organisations participantes sauront si elles ont réussi

Le plan de réponse stratégique est un outil de gestion des interventions permettant de s'assurer que les acteurs humanitaires indépendants travaillent en vue d'atteindre les mêmes objectifs, ainsi que d'évaluer et d'ajuster la ligne de conduite de la communauté humanitaire lors d'une intervention dans un environnement instable. Ce processus est également « stratégique » car il cible la situation au niveau d'action le plus élevé au moyen du niveau de coordination le plus élevé. Les sections ci-dessous abordent ces étapes plus en détail.

Tout d'abord, voici des normes de qualité qui vous permettront de mettre au point votre stratégie.

Comment concevoir une bonne stratégie humanitaire ?

- **Faire participer tout le monde.** S'assurer que tous les acteurs sont engagés dans la planification et comprennent les faits sur lesquels se fonde le plan (par le biais d'un atelier sur le plan de réponse stratégique, suivi d'une communication et d'informations régulières sur le processus).
- **Se fonder sur les besoins.** Permettre à la stratégie de s'appuyer sur les besoins humanitaires identifiés par une analyse de la protection, et une analyse bien fondée des moyens de subsistance et du marché.
- **Fixer des limites.** Réfléchir aux points soulevés par l'aperçu des besoins humanitaires et identifier les limites et la population cible. Cela nécessitera certainement de faire des choix difficiles ; la communauté humanitaire ne peut jamais répondre à tous les besoins.
- **Vérifier la capacité d'intervention.** Évaluer les besoins dans le contexte de l'environnement opérationnel et des capacités.
- **Faire des distinctions.** De nombreuses crises prolongées se produisent dans des situations de pauvreté et de pénurie générales où les besoins humanitaires peuvent être détectés n'importe où. La stratégie doit faire des distinctions et établir clairement ce qu'elle ciblera et ce qu'elle laissera de côté.
- **Catégoriser.** L'impératif humanitaire exige que la communauté humanitaire identifie et traite les besoins les plus urgents en premier – qu'ils soient limités dans le temps, déterminés géographiquement, définis par des groupes de population, des secteurs, des problèmes ou qu'ils correspondent à toute autre catégorie.
- **Rester simple.** Éviter d'utiliser un langage compliqué ou le jargon de l'ONU/des ONG. Le langage doit être clair, simple et facile à traduire.

Encadrer la stratégie

Afin d'établir les paramètres de la stratégie, il convient d'envisager les étapes suivantes :

Examiner les sujets de préoccupation de la population affectée et l'analyse intersectorielle dans l'aperçu final des besoins humanitaires. Ils détermineront le cours des opérations d'intervention.

Dresser une liste des hypothèses de planification. Des événements ou des facteurs externes inattendus (tels qu'une récession économique, une crise sanitaire à évolution rapide (comme le choléra) ou la flambée d'un conflit armé) peuvent affecter les opérations humanitaires et, par la suite, impliquer une révision du plan. Envisager comment adopter une approche solide mais flexible qui puisse être adaptée suite à des événements imprévus importants. Faire une liste des variables ou facteurs principaux et souligner les prévisions clés en matière de besoins et inquiétudes de la population affectée. Par exemple, le nombre de personnes touchées par

l'insécurité alimentaire peut augmenter en milieu d'année, selon les modèles historiques, ou le nombre de réfugiés peut diminuer.

Établir la portée ou les limites de la réponse humanitaire collective. Cela s'avère essentiel étant donné que les acteurs humanitaires ne peuvent pas couvrir tous les besoins d'un pays, en particulier dans des situations de vulnérabilité chronique et lorsque les services sociaux sont défaillants. Les limites peuvent être des mesures géographiques, démographiques, sectorielles, temporelles ou autres mesures de vulnérabilité afin de faire la distinction entre ce que l'EHP doit accomplir (qui est inclus dans la stratégie) et ce qui sera accompli par la suite ou par d'autres. La couverture des financements précédents ou les prévisions des financements et de la capacité à venir ne sont pas prises en compte dans la portée de la stratégie. En d'autres termes, la stratégie n'est pas établie afin de correspondre au financement prévu.

Prendre en compte les besoins ciblés par le gouvernement et les acteurs non-humanitaires, y compris les plans de redressement national, le PNUAD, les programmes de réduction de la pauvreté ou les programmes d'aide bilatérale.

Établir des critères d'intervention qui aideront à déterminer quand et où intervenir. La vulnérabilité, l'analyse, les seuils, la combinaison des facteurs de crise et la rentabilité font tous partie de cette catégorie.

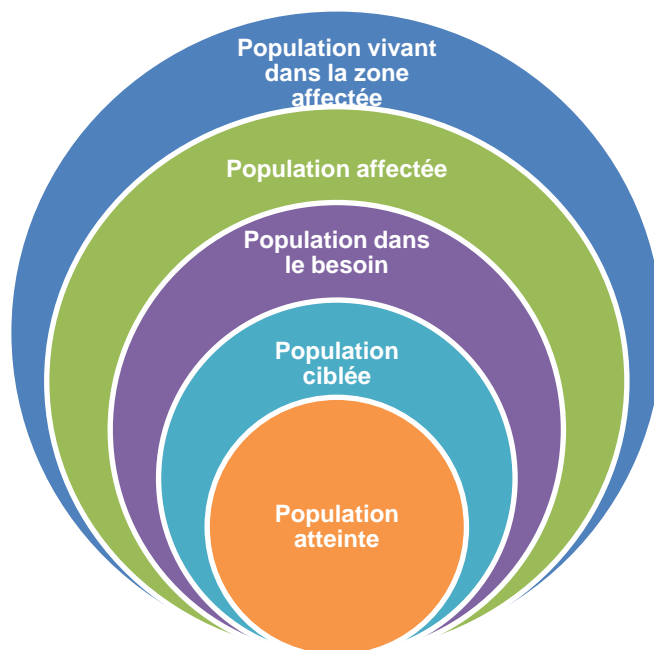
Établir des délais de mise en route, y compris les exigences en termes de capacité, la planification et le financement des interventions.

Déterminer la population cible⁶ (nombre, type et emplacement des personnes à aider, peut-être réparties par cluster/secteur). Ne pas oublier que les personnes dans le besoin sont identifiées plus tôt dans le processus – par conséquent, les hypothèses de planification peuvent varier.

Examiner les opportunités intersectorielles et s'assurer que la stratégie permet une collaboration inter-clusters sur les critères de ciblage ou les modalités d'intervention le cas échéant.

Décrire la classification au sein de la réponse – il peut s'agir de critères liés au temps [exemple : maintenant par rapport à plus tard], géographiques [exemple : est par rapport à ouest], saisonniers [exemple : avant par rapport à après la saison des plantations], liés à un groupe spécifique de population, ou des critères les plus pertinents dans la situation.

S'assurer que la discussion n'est pas centrée sur les clusters et qu'une visibilité raisonnable est donnée aux problèmes liés à la protection et aux autres questions transversales, à l'environnement, au handicap, au VIH/SIDA et à la santé mentale, entre autres problèmes relatifs au contexte.



La résilience cible la capacité des foyers, des communautés et des systèmes à supporter, s'adapter et récupérer suite à des tensions et des chocs. Les communautés et les foyers sont résilients lorsqu'ils sont capables de satisfaire leurs besoins de base de manière durable et sans dépendre d'une aide externe. Par conséquent la résilience est plus un objectif qu'une approche ou activité en tant que telle. La résilience peut être renforcée en utilisant des approches favorisant l'autonomie telles que les transferts d'espèces, les programmes d'embauche d'urgence et les prestataires de services d'aide nationaux afin de s'améliorer. La gestion des risques liés aux catastrophes, la programmation tenant compte des risques de conflit, la consolidation de la paix et l'adaptation au changement climatique sont également reconnues par de nombreux gouvernements et partenaires comme des stratégies clés pour renforcer la résilience. Le renforcement de la résilience des communautés et des foyers peut favoriser la cohésion sociale entre les personnes et accroître l'impact et la rentabilité de l'aide humanitaire.

⁶ Pour certaines activités (telles que le travail de sensibilisation), il peut être difficile d'identifier la charge de travail exacte à exécuter. L'explication des chiffres manquants dans ces cas doit être donnée dans la stratégie.

S'assurer que la planification en fonction du sexe et de l'âge conditionne la stratégie. Cette approche favorisera une participation équitable et une distribution juste des avantages humanitaires.

Fonder la stratégie sur une analyse pertinente de la protection y compris une analyse détaillée des risques : quelles sont les menaces (leur source et la manière dont elles se manifestent), qui est vulnérable à ces menaces et pourquoi, quels moyens ont les gens de les atténuer ?

S'assurer que la stratégie renforce la résilience⁷ en soutenant les mécanismes et les capacités de défense des personnes affectées. Tenter de réduire la vulnérabilité chronique. Les considérations pour « ne pas nuire » doivent permettre d'orienter la stratégie d'intervention.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Fixer trois à cinq objectifs stratégiques pour le SRP. Il n'est pas nécessaire de choisir un indicateur par cluster pour garantir que l'ensemble de l'action humanitaire est couverte. La sélection se fait dans le pays, en fonction des critères convenus au sein de l'EHP. Un objectif stratégique est un résultat ou changement de niveau plus élevé à moyen terme que la communauté humanitaire vise à atteindre sur une période spécifique.
2. Les objectifs stratégiques, avec les indicateurs et cibles correspondants, sont essentiels pour la planification et la programmation. Chacun accorde une orientation importante et permet aux organisations d'évaluer s'ils atteignent leurs objectifs pendant la durée du plan.
3. Formuler chaque objectif de sorte à indiquer :
 - ce qui devrait résulter de l'action
 - qui en bénéficiera
4. Les indicateurs avec des cibles appropriées évalueront les progrès accomplis pour atteindre les objectifs. Ils devront être convenus par l'EHP en coordination étroite avec le groupe de coordination intersectorielle. Les activités sectorielles sont là pour expliquer ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs.
5. Le niveau des objectifs stratégiques est plus élevé que celui des objectifs sectoriels et, par conséquent, il doit exister une relation verticale solide entre les deux. Un objectif sectoriel doit contribuer aux objectifs stratégiques. Il faut éviter des objectifs stratégiques abstraits. Un exemple d'objectif mal formulé pourrait être « se préparer et répondre aux urgences dans les temps ».
6. Concernant les stratégies pluriannuelles, les objectifs stratégiques peuvent couvrir toute la durée du plan (avec des indicateurs mesurant les résultats annuels par étape), ou être eux-mêmes introduits progressivement dans une séquence pluriannuelle.
7. Relier chaque objectif stratégique à trois à cinq indicateurs, avec les cibles s'y rapportant et les données de référence pertinentes. Les indicateurs stratégiques sont des **indicateurs au niveau des résultats**, par exemple le « pourcentage de malnutrition aiguë globale en [lieu] ». Ils précisent *la manière* dont la communauté humanitaire a l'intention d'évaluer les progrès accomplis pour atteindre les objectifs stratégiques. Il n'est pas utile de choisir un indicateur issu de chaque cluster ou problème intersectoriel pour représenter l'ensemble de l'action humanitaire.

Consulter un exemple d'objectifs stratégiques et indicateurs à l'annexe 2.

Approuver la stratégie

L'EHP devra attribuer des responsabilités claires aux individus ou aux groupes concernant l'examen du document final. S'assurer que toutes les parties prenantes comprennent le processus et les calendriers. La responsabilité consistant à déterminer l'orientation de la réponse revient en dernier ressort au CH qui approuve la stratégie de pays finale en consultation avec l'EHP.

Une fois la stratégie approuvée, celle-ci régit le contenu du plan de réponse sectoriel et les étapes de la planification coordonnée de projet. Elle est publiée, mise en œuvre, suivie et, le cas échéant, révisée.

⁷ Les directives figurent dans la Perspective du CPI sur une approche de l'aide humanitaire fondée sur la résilience.

2^{EME} PARTIE

PLAN DE REPONSE SECTORIEL

La première étape lors de l'établissement des plans d'intervention sectoriels consiste à organiser une réunion inter-clusters. Lors de cette réunion, expliquer comment les clusters répondent conjointement aux objectifs stratégiques. Le fait de commencer par une approche collaborative peut aider les acteurs à travailler en étroite coopération tout au long du processus.

Ensuite, chaque cluster établit un plan correspondant à la stratégie globale et souligne les plans du cluster pour intégrer la protection⁸. Les coordonnateurs invitent les partenaires et les autres acteurs concernés à déterminer des objectifs sectoriels au vu des objectifs stratégiques, et à identifier des activités qui permettront d'atteindre les objectifs du cluster.

Par la suite, les clusters finalisent les objectifs sectoriels, dressent une liste des activités et conviennent d'une répartition de la main-d'œuvre en tant que fondement de la planification coordonnée de projet (voir la section suivante). Transmettre les objectifs des clusters, ainsi que leurs indicateurs et activités aux partenaires afin qu'ils les commentent, avant de finaliser le plan sectoriel individuel à soumettre à l'examen du groupe de coordination intersectoriel et du CH/de l'EHP.

Objectifs sectoriels

En fonction des objectifs stratégiques et de l'aperçu des besoins humanitaires, chaque cluster accepte de réaliser trois à cinq objectifs et activités sectoriels pendant la durée du plan. Appliquer les limites convenues afin de fixer les limites des objectifs sectoriels et déterminer le nombre et les catégories de personnes à atteindre. Les constats de la partie sur l'analyse commune de l'aperçu des besoins humanitaires et de l'analyse de la réponse peuvent être réintroduits à ce stade afin d'aider à fixer les limites (géographiques, en fonction des besoins ou autres).

S'assurer que les objectifs sectoriels définissent **l'issue ou le résultat** que le cluster souhaite atteindre. Par exemple, « Incidence réduite des maladies transmissibles chez les personnes déplacées dans leur pays vivant à x, y, z » (cela est axé sur les résultats). Éviter de formuler les objectifs sectoriels en tant qu'activités. Les activités sont décrites séparément sous chaque objectif sectoriel. Les objectifs au niveau des résultats sont accompagnés de trois indicateurs spécifiques quantifiables au maximum avec cibles correspondantes et données de référence pertinentes. Au moins un indicateur doit correspondre au niveau du résultat. Les indicateurs de résultat montrent que les effets à court et à moyen terme des actions collectives d'un cluster ont été atteints.

Activités sectorielles

Mettre au point des activités qui correspondent à l'analyse des besoins et inquiétudes des personnes affectées. Préciser les actions, les bénéficiaires, les lieux et les cibles nécessaires pour chaque objectif sectoriel. Cela rend le plan de réponse stratégique plus concret et justifie les projets d'accompagnement. Laisser également ce qui suit orienter le développement des activités :

- Établir l'approche et les actions requises afin de garantir la neutralité, l'impartialité et l'indépendance de la réponse.
- Établir les aspects visant à « ne pas nuire » et « reconstruire en mieux » de la stratégie de réponse, promouvoir la viabilité de l'environnement et faire en sorte de cibler les plus vulnérables lors de la formulation des activités.
- Créer des activités qui répondent aux besoins distincts des femmes, des filles, des garçons et des hommes. Justifier toute attention particulière portée à l'un de ces groupes.
- Les activités sectorielles doivent s'inspirer des résultats des évaluations menées conjointement avec les populations affectées et conformément à une approche en fonction de l'âge, du sexe et de la diversité.

⁸<http://www.globalprotectioncluster.org/en/areas-of-responsibility/protection-mainstreaming.html>

- Les activités sectorielles doivent s'appuyer sur une analyse de l'environnement afin d'intégrer dans la planification les facteurs environnementaux ayant un impact sur les populations affectées et s'assurer que les activités n'exacerbent pas les problèmes environnementaux existants.
- Veiller à établir des liens entre les clusters le cas échéant pour une réponse multisectorielle (par ex. pour lutter contre le choléra ou lors d'activités communautaires).
- Les activités n'ont pas besoin de s'attacher strictement à « sauver des vies », même si cela doit certainement constituer leur priorité. Elles peuvent également soutenir les opérations d'intervention (par ex. la coordination) ou éviter des dommages irréversibles pour lesquels le facteur temps a une importance critique (par ex. la lutte contre les parasites agricoles).
- Concevoir des activités qui favorisent la résilience et un redressement rapide, ce qui permet aux communautés de résister aux chocs à venir et réduit leur dépendance vis-à-vis de l'aide. Une analyse précoce peut donner lieu au développement d'activités pour protéger les moyens de subsistance.
- Conserver une vue d'ensemble des activités planifiées par tous les partenaires de votre cluster et rechercher des synergies avec d'autres clusters dans la limite du possible afin d'éviter la redondance, garantir un plan de réponse global et assurer une couverture homogène.
- Être explicite concernant la proportion approximative d'hommes, de femmes, de garçons et de filles qui bénéficieront de ces activités. Cela permet de démontrer qu'une activité ciblera les besoins identifiés de différents groupes.

Indicateurs et cibles des clusters

S'assurer de lier les objectifs sectoriels à au moins un indicateur de résultat et de lier les activités sectorielles aux indicateurs de résultats.

Les indicateurs, cibles et données de référence des clusters doivent permettre de mesurer les résultats ou changements affectant les bénéficiaires, plutôt que les processus, la charge de travail ou les statistiques fonctionnelles (par ex. le nombre de réunions organisées, de formations internes mises en œuvre ou de rapports produits). Il peut y avoir à titre exceptionnel les modules de télécommunication et de logistique d'urgence qui doivent parfois évaluer les aides matérielles (par ex. le nombre de radios installées).

Il convient de prendre en compte les questions suivantes lors de l'élaboration des indicateurs :⁹

- De quelle manière la situation des personnes affectées aurait-elle dû changer à la fin de la période de planification, et quels indicateurs et cibles résumant et évaluent le mieux ce changement ?
- Qu'est-ce que l'on peut surveiller et analyser étant donné les contraintes en matière de ressources et de capacité ?
- Quelles informations seront utiles pour prendre des décisions et tirer des enseignements par la suite ?
- S'il existe des sous-clusters actifs, envisager d'utiliser des indicateurs pertinents pour eux.

Objectif sectoriel 1 : Lorem ipsum dolor sit amet		Appuie l'objectif stratégique xx, xx	
Indicateur		Données de référence	Cible
1. Lorem ipsum dolor sit amet		xxx	xxx

Activités	Lieux	Indicateur	Données de référence	Cible
-----------	-------	------------	----------------------	-------

⁹Pour connaître les indicateurs suggérés, consulter le Registre des indicateurs : <http://ir.humanitarianresponse.info>

• Lorem ipsum dolor sit amet	X,Y,Z	• Lorem ipsum dolor sit amet	xxx	xxx
	X,Y,Z	• Lorem ipsum dolor sit amet	xxx	xxx

PLANIFICATION COORDONNÉE DE PROJET

La planification coordonnée de projet a lieu *une fois* la stratégie élaborée, afin de s'assurer que celle-ci s'appuie sur l'analyse des besoins et n'est pas affectée par les inquiétudes des organisations en matière de financement. Les clusters déterminent d'abord leurs objectifs sectoriels et leurs activités clés, liés aux objectifs stratégiques ; ceux-ci servent ensuite de base à l'élaboration du projet.

Une approche coordonnée de la planification de projet empêche toute répétition des tâches, garantit une bonne répartition de la main-d'œuvre entre les partenaires et peut faciliter les accords sur les critères de sélection de projet au sein des clusters. Veuillez consulter la section ci-dessous pour découvrir la manière de coordonner la planification de projet.

Étapes du processus

1. **Le cluster convient d'une répartition interne de la main-d'œuvre** afin de coordonner la mise en œuvre et de garantir la couverture des principaux besoins. Tenir compte des acteurs humanitaires qui n'enregistrent pas leurs actions prévues dans le Système de planification/projets en ligne (OPS), afin d'éviter toute répétition des tâches. Même si les projets gouvernementaux ne sont pas inclus dans le plan, souligner leurs activités principales dans la répartition de la main-d'œuvre afin de couvrir la carte.
2. **Le cluster établit des critères de sélection et de classification des projets**, avec des directives fournies par le CH/l'EHP selon les besoins. Établir ces critères à l'avance afin d'indiquer l'orientation du processus, y compris les inquiétudes exprimées par la population affectée.
3. **Les organisations conçoivent des projets fondés sur les besoins évalués, les limites d'intervention, les objectifs stratégiques et les objectifs/activités sectoriels.** Ces projets doivent être conçus en fonction des besoins et inquiétudes exprimés par la population affectée. Ensuite, les organisations et les ONG téléchargent les projets sur l'OPS.¹⁰
4. **Accorder suffisamment de temps** aux partenaires afin de présenter des projets bien conçus. Les ONG nationales peuvent avoir besoin de plus de temps et de conseils, en particulier si elles n'ont jamais utilisé ce processus.
5. **Les clusters passent en revue les projets** en utilisant les critères de sélection établis comme base de vérification. Veiller à une représentation juste et transparente dans le groupe d'examen par les pairs. Les projets sont uniquement approuvés s'ils abordent les besoins identifiés, correspondent à la répartition convenue de la main-d'œuvre et si leur mise en œuvre est réaliste.
6. **Les clusters classent les projets sélectionnés.** Le fait de fixer des catégories (telles que [maintenant par rapport à plus tard], [est par rapport à ouest], [avant par rapport à après la saison des plantations]) permet à l'EHP de hiérarchiser la réponse selon les exigences les plus urgentes (ou limitées dans le temps). Le processus de catégorisation contribue à cibler le travail des clusters. Le coordonnateur de cluster, appuyé par le CH, s'assure que les projets sont bien classés.
7. **Le personnel du siège de l'organisation examine les projets** et apporte les ajustements nécessaires.
8. **OCHA à Genève publie les projets approuvés** par voie électronique sur le site du FTS, où tout le monde peut consulter les détails ainsi que le document SRP.

Les projets peuvent comporter une date de début ou de fin pendant la période couverte par le plan. Les projets pluriannuels doivent répartir leurs exigences en quantités annuelles (approximatives). L'EHP décide comment

¹⁰ Concernant les projets faisant intervenir plusieurs organisations, chaque organisation doit distinguer sa composante et les exigences budgétaires s'y rapportant et les télécharger sur OPS en tant que fiches de projet distinctes.

regrouper ou classer les projets (les différents pays ont différents clusters, mais les projets peuvent également être triés en fonction d'autres critères tels que des regroupements ou thèmes intersectoriels si cela est plus commode). Des projets sur les exigences de coordination (personnel de coordination et de gestion des informations, transport, ateliers/formation et coûts de fonctionnement sectoriels) peuvent également être présentés.¹¹

Les projets peuvent être révisés sur l'OPS à tout moment afin de réagir à l'évolution des situations et aux changements opérés dans la division de la main-d'œuvre.¹² Toutes les organisations sont encouragées à indiquer le financement reçu pour les projets dans le Service de surveillance financière (FTS).

Système de projet en ligne (OPS)

Pour plus d'informations sur l'OPS, y compris la manière de s'enregistrer en tant qu'utilisateur et de télécharger ou réviser des projets, veuillez consulter : <http://ops.unocha.org>.

Codage du marqueur de l'égalité hommes-femmes du CPI

Inclure un code de marqueur de l'égalité hommes-femmes du CPI dans tous les projets. Le marqueur de l'égalité hommes-femmes est un outil qui utilise une échelle de 0 à 2 pour indiquer si un projet humanitaire est établi afin de garantir que les femmes, les filles, les garçons et les hommes en bénéficient de manière équitable ou si ce projet fera avancer l'égalité hommes-femmes d'une autre manière. Le marqueur de l'égalité hommes-femmes aide également les donateurs à identifier et financer des projets tenant compte des disparités entre les sexes et contribuant à s'assurer que tous les segments de la population affectée ont accès à la même qualité de services. Les coordonnateurs de clusters (ou équipes de vérification des projets) s'assurent que chaque projet est codé de manière correcte et cohérente, et que les concepteurs du projet reçoivent les orientations requises. Un code d'égalité des sexes est attribué en fonction de trois éléments essentiels : (i) dans le cadre de l'évaluation des besoins, une analyse de la disparité entre les sexes fournit des données pertinentes ventilées par sexe et par âge et donne un aperçu des problèmes locaux liés à l'égalité des sexes ; (ii) cette évaluation des besoins sert à identifier les activités ; et (iii) les résultats liés à l'égalité des sexes.

En plus du soutien fourni par les spécialistes de l'égalité des sexes du CPI, vous pourrez trouver des informations supplémentaires sur le marqueur de l'égalité hommes-femmes, y compris une description détaillée du codage, une note sur les directives, des fiches-conseils spécifiques aux clusters et d'autres outils utiles, à l'adresse : <http://www.humanitarianresponse.info/themes/gender/the-iasc-gender-marker>

Suivi d'intervention

Le suivi d'intervention humanitaire est un processus continu qui enregistre l'aide fournie à une population affectée et mesure les résultats obtenus par rapport aux objectifs établis dans le plan de réponse stratégique tout en surveillant les contributions et les résultats des interventions.

Afin d'évaluer la réussite de la stratégie, de savoir si des progrès ont été réalisés et si des révisions sont requises, il est important de mesurer des résultats quantifiables et de les interpréter par rapport aux cibles des objectifs stratégiques, des objectifs sectoriels et des activités sectorielles. Les indicateurs et les cibles sont fixés lors de la phase de planification et constituent la base du cadre de suivi de la réponse. Voici quelques définitions ci-dessous :

Un **indicateur** est une variable ou un facteur quantitatif ou qualitatif qui fournit un moyen simple et fiable d'évaluer les accomplissements ou de refléter les changements apportés par une intervention. Le cas échéant, les indicateurs doivent être ventilés en fonction du sexe et de l'âge. Le registre des indicateurs humanitaires en ligne (ir.humanitaireintervention.info), mis au point par les clusters à l'échelle mondiale, fournit un menu des indicateurs fréquemment utilisés correspondant à la plupart des activités humanitaires, et donne des définitions, explications et applications standards pour chacun d'entre eux. Le registre des indicateurs humanitaires inclut des indicateurs spécifiques sur la rétroaction, la participation et la transparence qui peuvent être adaptés par les clusters. Lors de

¹¹ Pour un aperçu plus détaillé du financement des coûts de coordination des clusters en situation d'urgence prolongée, veuillez consulter le document *Framework on Cluster Coordination Costs and Functions in Humanitarian Emergencies at the Country Level*, mai 2011.

¹² L'approbation par le CH d'un projet révisé est requise en cas d'augmentation ou de diminution du budget de 50 % ou de plus d'1 million de dollars.

la sélection d'un indicateur, il convient de prendre en compte la faisabilité et le coût de collecte des données, et de prévoir qui mesurera les indicateurs, de quelle manière, à quelle fréquence et avec quelles ressources. Dans la mesure du possible, l'indicateur doit être le même que (ou refléter) l'indicateur initialement utilisé pour évaluer les besoins.

Les **données de référence** permettent d'évaluer la situation actuelle avant de mettre en œuvre une activité. Elles sont exprimées par une valeur connue par rapport à un indicateur et ne sont pas toujours requises.

Une **cible** exprime ce qui est jugé nécessaire et effectivement réalisable par la communauté humanitaire pendant la durée du plan si les moyens nécessaires sont fournis. Dans la plupart des cas, la cible ne couvrira pas l'ensemble du besoin estimé ou la totalité de la population affectée, principalement en raison du fait qu'ils sont déjà couverts par d'autres, du manque d'accès, des limites, des seuils d'intervention ou de l'écart d'efficacité coût.

Les bénéficiaires sont les personnes ciblées destinées à recevoir l'aide humanitaire. La définition et le décompte (sans doublon) des bénéficiaires est un exercice nécessaire mais difficile, pour lequel des directives spécifiques seront fournies.

Un suivi réussi de la réponse repose sur des indicateurs, des cibles et des bénéficiaires bien définis, des rôles et responsabilités clairs en matière de suivi des tâches et l'obtention des ressources nécessaires pour les mettre en pratique. Tout cela doit être décrit dans un document intitulé « cadre de suivi au [nom du pays] ». De préférence, ce document doit être préparé en même temps que le plan de réponse stratégique. Le document du cadre de suivi doit indiquer en détail les normes statistiques de chaque indicateur, ainsi que la fréquence, les responsabilités et les méthodes de collecte des données, l'analyse globale et les rapports. Ce document inclura un calendrier indiquant à quel moment les rapports seront produits et présenteront les données de suivi. Pour plus d'informations, veuillez consulter les directives sur le suivi.

Financement du plan

L'exigence de financement total (ou « étiquette de prix ») du plan de réponse stratégique provient de la planification coordonnée de projet. Elle doit refléter toutes les actions humanitaires prévues et nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Il convient de faire participer le gouvernement au processus le cas échéant, même si les exigences de financement pour son rôle dans la réponse humanitaire ne sont pas incluses dans le plan. Prendre également en compte les mesures mises au point par les acteurs humanitaires qui ne participent pas au système de coordination commune, afin de ne pas répéter des parties de la réponse.

Collecte de fonds

En plus de son rôle principal, le plan de réponse stratégique est également un outil de sensibilisation pouvant être utilisé afin de contribuer à la mobilisation des ressources. Les organisations sont encouragées à s'adresser directement aux donateurs, en expliquant le rôle qu'elles jouent dans le plan. OCHA à Genève produit un appel commun annuel en compilant les informations des plans de réponse stratégique à des fins de sensibilisation et de financement. Ce document résumera les plans de réponse stratégiques et indiquera les exigences de financement pour chaque crise. Le CH/l'EHP peut souhaiter préparer d'autres documents à des fins de mobilisation des ressources locales et de sensibilisation, avec l'aide d'OCHA ou des sièges d'autres organisations.

Mise à jour et révision d'un plan de réponse stratégique pendant l'année

Pendant l'année, des modifications de la situation humanitaire et des besoins peuvent affecter le déroulement de la réponse opérationnelle collective. Il peut également arriver que certaines actions ne permettent pas d'atteindre le résultat escompté. Dans de tels cas, la communauté humanitaire devra mettre à jour ou réviser sa stratégie. L'EHP doit décider si et quand cela est nécessaire, et choisir l'une des options suivantes :

* **Mise à jour du plan de réponse stratégique**: la situation dans le pays a connu des changements mineurs. Les objectifs stratégiques, les objectifs sectoriels et les principaux paramètres de la stratégie restent inchangés. Les activités, les cibles, les projets et les budgets sont mis à jour. Les exigences financières sont mises à jour et accessibles en ligne. De préférence, une mise à jour du plan de réponse stratégique sera réalisée avant la diffusion d'un rapport de suivi périodique.

Exemple : la population déplacée dans la province YYYY est passée de 50 000 à 100 000 personnes. Dans cette situation, les cibles et exigences doivent être mises à jour, même si la stratégie reste inchangée.

* **Révision du plan de réponse stratégique:** la situation dans le pays change de manière importante. L'EHP et les clusters révisent l'aperçu des besoins humanitaires puis l'ensemble du plan de réponse stratégique: les objectifs stratégiques, les objectifs sectoriels, les principaux paramètres de la stratégie, les activités, les cibles et les budgets. Un plan de réponse stratégique révisé est produit. Les exigences financières sont mises à jour et accessibles sur le FTS et dans le plan de réponse stratégique révisé. Une révision peut être motivée par un rapport de suivi périodique.

Exemple : l'EHP dans le pays Z intervient auprès de personnes déplacées dans leur pays. Toutefois, la situation en matière de sécurité alimentaire se dégrade rapidement, et l'équipe dans le pays doit recentrer ses efforts afin d'y remédier, en devant probablement différer d'autres activités prévues. Dans cette situation, l'ensemble du plan doit être modifié afin de tenir compte des informations figurant dans l'analyse la plus récente des besoins et de réorienter la portée, les objectifs stratégiques et les plans d'intervention sectorielle.

ANNEXE 1 : INFORMATIONS ESSENTIELLES À CONNAÎTRE SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Thème	Points clés
Objet	Le plan de réponse stratégique définit les priorités stratégiques de l'équipe de pays chargée de l'action humanitaire pendant une période d'une ou plusieurs années. C'est le point de référence principal pour activer et surveiller les opérations d'intervention. Il peut également servir à soutenir la sensibilisation et à mobiliser les ressources.
Mise en application	Le processus démarre avec un aperçu des besoins humanitaires indiquant qu'un plan de réponse stratégique est nécessaire.
Format	Consulter le modèle de plan de réponse stratégique. Le plan finalisé est publié en ligne.
Composantes	Le plan de réponse stratégique comprend deux parties : (i) une stratégie de pays qui établit la liste des objectifs stratégiques et des indicateurs, et (ii) des plans et projets sectoriels , qui détaillent la manière dont la stratégie sera mise en œuvre et quelles seront les exigences financières.
Calendrier	Le plan de réponse stratégique doit être établi suivant les recommandations figurant dans l'aperçu des besoins humanitaires. L'élaboration de la stratégie succède à l'analyse des besoins.
Mise à jour/Révision	Si la situation humanitaire change et que cela affecte l'orientation des opérations d'intervention, l'EHP et les clusters doivent mettre à jour ou réviser le plan de réponse stratégique le cas échéant.
Responsabilités	Le CH détermine l'orientation de la stratégie humanitaire. L'EHP élabore la stratégie. Les clusters déterminent les objectifs et les activités sectoriels et préparent les projets correspondants. L'OCHA soutient ces efforts.
Gestion du processus	Une fois l'aperçu des besoins humanitaires finalisé, le CH/EHP fixe les limites et les priorités de la réponse stratégique (ainsi que les objectifs stratégiques et indicateurs correspondants), généralement en organisant un atelier ou une réunion ou en établissant un petit groupe de travail afin de mettre au point les objectifs stratégiques et les indicateurs initiaux. Ceux-ci sont transmis par voie électronique avant que l'EHP ne se réunisse pour finaliser la stratégie. (Les sièges participent à l'examen). Les coordonnateurs sectoriels rassemblent les partenaires autour de la stratégie finale (peut-être lors d'une série de réunions ou consultations) afin de déterminer les objectifs et activités clés des clusters – conformément aux objectifs stratégiques – et préparent ensuite les projets en fonction de la répartition convenue de la main-d'œuvre. Le personnel du siège de l'organisation examine les projets et apporte les ajustements nécessaires.
Participation	Tous les acteurs humanitaires, y compris les autorités nationales et locales et les ONG internationales sont invités à participer. Les avis et opinions de la population affectée sont inclus dans la conception de la stratégie.

ANNEXE 2 OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET INDICATEURS : QUELQUES EXEMPLES¹³

OBJECTIF STRATÉGIQUE : renforcer la protection des civils, notamment de leurs droits de la personne fondamentaux, en particulier en ce qui concerne les femmes et les enfants

Indicateur (résultat)	Données de référence	Cible
1. % victimes de violences physiques, sexuelles et sexistes bénéficiant d'une aide globale (médicale, psychosociale, juridique, etc.)	20 %	35 %
2. % des organisations humanitaires et prestataires de services ayant mis en place des codes de conduite sur la prévention de l'exploitation sexuelle et des abus de leur personnel	10 %	100 %
3. % de terres débarrassées de mines terrestres et/ou d'engins n'ayant pas explosé	5 %	15 %
4. % d'enfants faisant l'objet d'un suivi ayant retrouvé leur famille et restant avec elle depuis plus de six mois	40 %	60 %
5. Politique en matière de personnes déplacées dans leur pays émise conformément aux normes internationales	non	oui

OBJECTIF STRATÉGIQUE : renforcer la préparation et la capacité d'intervention du gouvernement local dans les districts affectés

Indicateur (résultat)	Données de référence	Cible
1. Nombre de plans d'urgence mis à jour en vigueur dans 80 districts à risque	0	45
2. Systèmes d'alerte précoce fonctionnant dans tous les districts à risque	non	oui
3. Les gouvernements locaux dans tous les districts gèrent la réaction à la crise de manière efficace, équitable et responsable ¹⁴	non	oui
4. La rétroaction de la communauté dans tous les districts affectés est compilée et intégrée dans la réponse en cas de crise	0	80

OBJECTIF STRATÉGIQUE : améliorer l'accès des femmes et des hommes aux moyens de subsistance, en ciblant les causes sous-jacentes de la vulnérabilité pour leur permettre de redevenir autonomes et d'accroître leur résilience

Indicateur (résultat)	Données de référence	Cible
-----------------------	----------------------	-------

¹³ Les données sur les personnes déplacées dans leur pays doivent être ventilées en fonction du sexe, de l'âge, du lieu, etc. afin d'être significatives et les données des indicateurs ayant comme unité de mesure des individus doivent, dans la mesure du possible, être ventilées en fonction du sexe et de l'âge.

¹⁴ Un pays définirait de manière intersectorielle ce que signifie efficace, équitable et responsable et dans quelle mesure cela doit être exécuté afin de répondre « oui ».

*Indique des indicateurs contenant des concepts, des catégories et/ou des seuils spécifiques au contexte et qui seraient définis par le pays.

1. % de travailleurs, hommes et femmes, vulnérables affectés dans les zones urbaines/rurales, employés dans des activités liées aux moyens de subsistance (micro-entreprises, petites et moyennes entreprises, pêche et agriculture)*	10 % de femmes 15 % d'hommes	40 % de femmes 35 % d'hommes
2. % de communautés n'ayant aucun accès physique à des marchés fonctionnels	60 %	30 %
3. % de foyers possédant des biens productifs*	35 %	65 %
4. % de la population affectée dans les zones urbaines et rurales ayant un accès à des services financiers formels ou informels	30 % dans les zones urbaines 5 % dans les zones rurales	75 % dans les zones urbaines 50 % dans les zones rurales
5. % de foyers ayant perdu la principale source de revenus *	75 %	<75 %
6. % moyen dépensé en nourriture sur le total des dépenses	65 %	<65 %

OBJECTIF STRATÉGIQUE : accès rapide par les personnes affectées de tous âges aux services communautaires de base, notamment l'éducation, les soins de santé, les services sociaux et les équipements publics

Indicateur (résultat)	Données de référence	Cible
1. % d'écoles primaires affectées fournissant une éducation de qualité	30 %	90 %
2. Nombre d'établissements de santé affectés pleinement opérationnels	25	50
3. Département des services communautaires du gouvernement local fonctionnant dans les zones affectées	non	oui
4. % de lieux publics (parcs, routes, marchés) débarrassés de débris et ouverts au public	10 %	50 %

OBJECTIF STRATÉGIQUE : amélioration immédiate des conditions de vie des personnes déplacées dans leur pays grâce à la fourniture de produits de base essentiels

Indicateur (résultat)	Données de référence	Cible
1. % de la population cible ayant accès à un abri	40 %	90 %
2. Nombre moyen de litres d'eau par personne et par jour dans la population cible	10	15
3. % de foyers ciblés disposant de sources alimentaires fiables et durables*	30 %	65 %
4. Diversité alimentaire moyenne*	<3	>6
5. Auto-évaluation globale des conditions de vie par la population affectée, sur une échelle de 1 (très mauvaises) à 5 (excellentes)*	2	4

Chaque objectif stratégique est associé à trois à cinq indicateurs de résultat avec des données de référence et des cibles afin de déterminer si la réponse collective atteint l'objectif. L'ensemble des indicateurs stratégiques offre à l'EHP un aperçu de la réponse humanitaire collective indiquant si les objectifs stratégiques tendent à être réalisés.

Les indicateurs et cibles stratégiques sont fixés au niveau du résultat. Ils doivent respecter les critères SMART¹⁵ et décrire les principaux changements qui doivent avoir lieu pour qu'un objectif soit considéré atteint. Associés aux objectifs, ils indiquent ce qui a changé pour qui.

Certains indicateurs stratégiques peuvent être tirés des plans de réponse sectoriels, afin de représenter les résultats des activités cumulées d'un cluster (par exemple : pourcentage des foyers ayant accès à une source d'eau potable sûre).

D'autres indicateurs peuvent être élaborés à un niveau intersectoriel pour obtenir un résultat plus global (par exemple : l'auto-évaluation globale des conditions de vie par la population affectée, sur une échelle de 1 à 5).

Dans les exemples joints, toutes les données de référence et cibles sont uniquement indiquées à titre d'illustration. Les pays détermineront leurs propres données de référence et cibles lorsqu'ils définiront leurs objectifs stratégiques, leurs indicateurs et leurs cibles.

¹⁵ Indiquer exactement ce qui est mesuré et le niveau adéquat de ventilation. Si une chose est **mesurable**, elle est quantifiable et peut être mesurée. Si une chose est **réalisable**, l'attente concernant la collecte des données est réaliste avec un suivi anticipé des ressources. Si une chose est **pertinente**, elle reflète la nature des résultats souhaités et concerne l'objectif global, et si elle est **opportune** – le temps consacré à la collecte des données, en tenant compte des ressources requises, est la mesure appliquée.
