

2014

PLAN DE REPONSE STRATÉGIQUE

Document d'orientation

Informations générales	2
Modèle	2
Calendrier	2
Liens avec l'aperçu des besoins humanitaires	3
Participation	3
Examens et révisions	4
Besoins de financement liés au plan de réponse stratégique	4
Collecte de fonds	4
Liens vers d'autres cadres de planification	5
Rôles et responsabilités	6
Organigramme des décisions en matière de planification de réponse stratégique	7
Stratégie nationale	8
Quelles sont les normes de qualité d'une stratégie humanitaire efficace ?	8
Comment mettre en place un processus ?	8
Comment définir les paramètres de la stratégie ?	9
Comment rédiger une stratégie ?	12
Comment examiner et approuver une stratégie ?	16
Plan de réponse sectoriel	16
Objectifs sectoriels	17
Activités sectorielles	17
Planification coordonnée des projets	19
Calendrier et processus	19
OPS	21
Indicateur de l'égalité des sexes..	Error!
Bookmark not defined.	
Suivi de la réponse et établissement de rapports	22
Annexe 1 : éléments clés du processus de planification stratégique	23

En réponse au Programme pour le changement (*Transformative Agenda*) du Comité permanent inter-agence (CPIA), ce document d'orientation, ainsi que le modèle qui l'accompagne, aideront les Équipes humanitaires pays (EHP) à élaborer un **plan de réponse stratégique**. Cette étape du cycle de programme intervient après la finalisation de l'aperçu des besoins humanitaires (HNO).

Un plan de réponse stratégique doit être élaboré pour répondre à chaque crise humanitaire nécessitant un soutien international, c'est-à-dire de **plus d'une organisation**. Le plan doit présenter la vision ou la stratégie commune pour répondre aux besoins évalués et servir de base pour la mise en œuvre et le suivi de la réponse collective à la crise.

Le plan de réponse stratégique comporte deux volets (les dates butoirs concernent les pays suivant un cycle de planification basé sur l'année civile) :

- La stratégie nationale assortie d'un descriptif (narratif), d'objectifs stratégiques et d'indicateurs (version préliminaire avant le 22 octobre 2013 et version finale avant le **29 octobre 2013**) ;
- Les plans sectoriels (objectifs, activités et projets associés) qui décrivent comment la stratégie sera mise en œuvre ainsi que son coût (version préliminaire avant le 22 novembre 2013 et version finale avant le **29 novembre 2013**).

Le plan de réponse stratégique ainsi que le document présentant un aperçu des besoins humanitaires viennent remplacer l'élaboration et la publication du document relatif à la procédure d'appel global (CAP, *Consolidated Appeals Process*). Auparavant, chaque EHP présentait son plan humanitaire dans la section dédiée au plan d'action humanitaire commun (CHAP, *common humanitarian action plan*) du document CAP. La qualité des plans de réponse stratégique s'est améliorée au fil des ans. Toutefois, la plupart des stratégies ne reposent pas assez sur l'analyse et la hiérarchisation des besoins ou sur des objectifs pertinents énoncés pour mener une réponse humanitaire suffisamment ciblée, radicale et mesurable. De ce fait, l'IASC a décidé de modifier le produit et le processus.

Conformément au Programme pour le changement de l'IASC, ces modifications visent à améliorer l'ordonnancement et l'interdépendance entre chaque étape du cycle de programme humanitaire — depuis l'évaluation et l'analyse des besoins à la planification de la réponse stratégique, la mobilisation des ressources, le suivi de la mise en œuvre et, enfin, l'évaluation des opérations — afin de mener une réponse humanitaire plus hiérarchisée, stratégique et fondée sur des données probantes.

Remarque sur la terminologie: le terme « secteur » fait référence à la coordination sectorielle fondée sur l'approche de responsabilité sectorielle introduite après 2005 dans le cadre d'une initiative visant à réformer l'action humanitaire. Dans le présent document d'orientation, les références aux « secteurs » renvoient aux différents mécanismes de coordination sectorielle mis en place dans le cadre des réponses humanitaires.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Modèle

Le modèle de plan de réponse stratégique est flexible et peut être modifié si nécessaire. Il comporte deux volets : (i) la stratégie nationale et (ii) les plans sectoriels. Le modèle n'inclut pas de section « revue de l'année 2013 » ; dans les prochains mois, l'IASC fournira des informations supplémentaires sur le suivi de la réponse humanitaire et le reporting, ainsi qu'un format des rapports devant présenter les résultats de 2013.

Bien que le modèle contienne un ensemble de sections bien définies, toutes ne sont pas obligatoires et, selon le contexte, d'autres pourront être ajoutées. Les Coordonnateurs humanitaires (CH) et les EHP doivent faire preuve de jugement pour identifier les sections appropriées à leur contexte. Au minimum, le cadre stratégique (à savoir les objectifs, les indicateurs et les cibles) ainsi que le déroulement du plan de réponse devront être détaillés. Le plan de réponse stratégique sera publié en ligne et constituera le document de planification de référence sur lequel s'appuiera l'EHP. Il doit donc être concis et facile à comprendre pour un public averti.

Calendrier

La plupart des EHP élaborent des plans de réponse stratégiques annuels au cours du dernier trimestre de l'année pour l'année civile suivante (les plans couvrent généralement une année civile complète, c'est-à-dire de janvier à décembre). Si nécessaire, le calendrier pourra être adapté aux exigences opérationnelles. Par exemple, la mise en œuvre d'un plan peut commencer avant ou après le mois de janvier s'il est nécessaire de tenir compte du cycle de risque ou des récoltes d'un pays. En outre, l'EHP peut élaborer un plan pluriannuel si les besoins et les interventions prévues évoluent peu d'une année à l'autre ou pour justifier les ressources nécessaires pour les programmes pluriannuels (comme le soutien à la résilience). Le CH/l'EHP doivent définir à l'avance le calendrier du plan de réponse stratégique, car cela influera directement sur l'orientation de la stratégie.

Avant d'adopter une approche pluriannuelle, les éléments suivants doivent être pris en compte :

- Niveau de stabilité politique
- Informations suffisantes sur les cycles agricoles
- Probabilité que les besoins humanitaires perdurent au cours des années de planification
- Preuve que les donateurs financeront une mise en œuvre pluriannuelle
- Contexte favorable aux activités de préparation et de renforcement de la résilience
- Méthodes de suivi suffisantes déjà en place

Calendrier pour les urgences chroniques
(Exemple de réponse planifiée sur une année civile)



Remarque sur le calendrier : pour les plans de réponse ne correspondant pas à l'année civile, le bureau d'OCHA à Genève (Suisse) fournira des indications individuelles au CH/à l'EHP et suggèrera un calendrier. Le calendrier peut être différent, mais l'enchaînement des processus/produits demeure le même pour toutes les crises prolongées : un aperçu des besoins humanitaires est d'abord établi, puis la stratégie nationale est élaborée ; cette dernière régit la mise au point des plans sectoriels et des projets associés. En général, l'aperçu des besoins humanitaires et le plan de réponse stratégique sont révisés six mois après leur date de finalisation. Toute demande de soutien concernant les activités de plaidoyer au niveau international et la mobilisation des ressources doit faire l'objet de discussions approfondies avec le bureau de l'OCHA à Genève.

Liens avec l'aperçu des besoins humanitaires¹

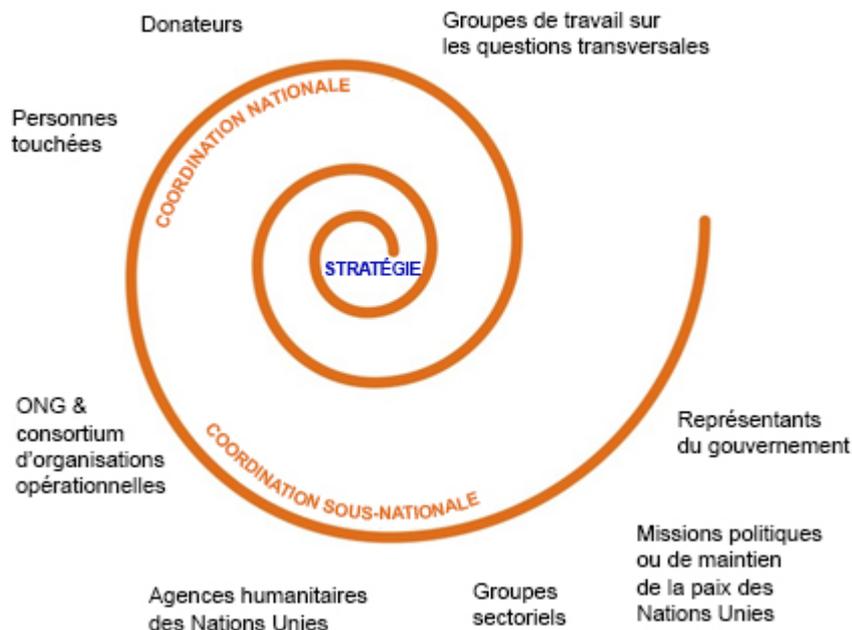
En tant que déclencheur du processus de planification stratégique, le CH/l'EHP doit dresser un aperçu des besoins humanitaires. Cet aperçu reflète la compréhension commune des conséquences et de l'évolution de la crise à travers une analyse experte des données des besoins existants. En particulier, il établit les paramètres fondamentaux et les causes de la crise, détermine son ampleur (personnes dans le besoin) et identifie les besoins prioritaires à travers un processus de consultation. Ainsi, l'aperçu des besoins humanitaires informe l'élaboration du plan de réponse stratégique par le biais d'une analyse approfondie de la crise et des besoins qui lui sont associés. Par conséquent, un lien direct entre les besoins prioritaires (identifiés dans l'aperçu des besoins humanitaires) et les mesures d'intervention (énoncées dans le plan) doit être établi.

Dans certains pays, un outil facultatif de hiérarchisation des besoins peut être utilisé afin d'étayer l'analyse intersectorielle. Dans ce cas, l'outil de hiérarchisation permet de définir les limites de la réponse et, à l'intérieur de ces limites, les actions prioritaires en fonction des besoins prioritaires identifiés dans l'aperçu des besoins humanitaires. Les indicateurs de vulnérabilité ou critères de sévérité par secteur (qui font partie de l'outil de hiérarchisation facultatif) doivent être référencés lors de l'élaboration des objectifs stratégiques et des indicateurs.

Participation²

Le processus de planification stratégique doit être participatif, c'est-à-dire impliquer l'ensemble des membres du CPIA et des agents humanitaires concernés (y compris les autorités nationales et locales) ainsi que la population affectée dans le but d'identifier les priorités de la réponse, de cartographier la couverture des besoins et de mettre en évidence les lacunes ou les doublons. Étant donné leur expertise et leurs connaissances du contexte, il est

Participation au processus d'élaboration de la stratégie



¹ Pour obtenir des indications sur l'aperçu des besoins humanitaires et consulter les modèles, se rendre à l'adresse : <https://assessments.humanitarianresponse.info/>.

² Dans le cas où des groupes sectoriels ont été mis en place aux niveaux national et sous-national, ceux-ci font partie intégrante du processus d'élaboration de la stratégie et doivent présenter les points de vue de la population affectée et des ONG au groupe de coordination intersectorielle ainsi qu'à l'EHP.

essentiel d'impliquer les organisations non gouvernementales (ONG) afin qu'elles jouent un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie. Lorsqu'un consortium d'ONG est présent dans le pays, celui-ci doit être invité à participer au processus aux côtés des principales ONG nationales et internationales intervenant dans le pays. Par ailleurs, le CH/l'EHP doit promouvoir la collaboration avec les donateurs, les groupes de protection et les groupes de travail sur les questions transversales. Lorsqu'une mission politique ou mission de maintien de la paix de l'ONU est en cours, les membres concernés de la mission doivent également être invités à contribuer au processus de planification, si nécessaire³.

En ce qui concerne les populations affectées - et pour soutenir les efforts déployés par chaque organisation, - il est important d'établir un lien plus direct et responsable entre les acteurs humanitaires et les bénéficiaires de l'aide. Ainsi, les communautés affectées doivent être impliquées dans le processus d'élaboration de la stratégie, leurs points de vue doivent être pris en compte dans le plan stratégique et les plans doivent leur être communiqués. Par ailleurs, une bonne communication entre les acteurs humanitaires et les communautés affectées permet d'instaurer un dialogue constructif et, de ce fait, d'améliorer la qualité de la stratégie et des mesures associées⁴.

Examens et révisions

Lorsque l'évolution de la situation humanitaire influe sur l'orientation de la réponse collective ou que les actions entreprises n'ont pas les effets escomptés, l'EHP et les groupes sectoriels doivent réexaminer le plan de réponse stratégique (y compris les besoins de financement) et le réviser si nécessaire. Toute révision du plan de réponse stratégique peut impliquer l'examen ou la révision de l'aperçu des besoins humanitaires. Les revues à mi-parcours du plan de réponse stratégique auront lieu en 2014 ; d'autres instructions seront fournies avant que ce processus ne soit mis en œuvre. (Des modifications mineures devront être régulièrement apportées aux activités, aux projets, aux budgets ainsi qu'à la hiérarchisation des priorités ; ceux-ci pourront être facilement republiés en ligne.)

Besoins de financement liés au plan de réponse stratégique

Le montant total des besoins de financement liés au plan de réponse stratégique découle de la planification coordonnée des projets ou de la budgétisation des activités sectorielles, sur la base d'un coût par bénéficiaire/unitaire standard ou estimé (comme en Afghanistan et en RDC). Dans la mesure du possible, les besoins de financement doivent refléter l'ensemble des actions humanitaires planifiées pour atteindre les objectifs stratégiques. Les besoins de financement du gouvernement (pour son intervention) ne sont pas pris en compte dans le plan de réponse stratégique, néanmoins le gouvernement doit être impliqué dans le processus de manière appropriée au contexte. Pour les plans de réponse stratégique pluriannuels, il est recommandé que les coûts soient estimés pour chaque année, car la plupart des fonds alloués aux réponses humanitaires doivent être utilisés dans un délai d'un an.

Collecte de fonds

Le plan de réponse stratégique constitue avant tout un document permettant de définir la stratégie et d'établir les priorités de la réponse, mais également un outil de plaidoyer qui permettra de soutenir les efforts de mobilisation des ressources. Comme toujours, les organisations doivent prendre contact directement avec les donateurs en précisant leurs rôles respectifs dans le plan de réponse stratégique. En ce qui concerne la collecte de fonds, le bureau d'OCHA à Genève publiera - conformément aux pratiques établies - un appel global annuel (probablement en décembre) qui compilera l'ensemble des plans de réponse stratégique afin de mener des activités de plaidoyer et de collecte de fonds inter-organisations. Ce document résumera les différents plans de réponse stratégique et listera les besoins de financement pour chaque situation de crise. Avec l'aide d'OCHA et des sièges d'autres organisations, le CH/l'EHP peuvent également mettre au point d'autres supports pour les activités de mobilisation des ressources et de plaidoyer au niveau local. Dans le cadre de la mobilisation des ressources, l'EHP doit tenir compte du plan de réponse stratégique que chaque organisation souhaite inclure dans sa procédure d'appel au niveau local.

³ Se reporter à la Politique de l'ONU en matière d'évaluation et de planification intégrées (*UN Policy on Integrated Assessment and Planning*), publiée le 9 avril 2013.

⁴ Des critères de pratiques responsables ont été préconisés dans les directives, codes de conduite, normes et outils de chaque organisation, et mis en évidence dans les cinq engagements de l'IASC en matière de redevabilité envers les populations affectées (voir : <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/>). Ces critères doivent être pris en compte pour aider le système humanitaire à placer la population affectée au centre même des opérations.

Liens vers d'autres cadres de planification⁵

Le plan de réponse stratégique doit s'aligner sur le programme de redressement national, les solutions durables et les cadres de développement, lorsqu'ils existent. Cela peut inclure un Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PCAD), élaboré avec le gouvernement national, ou un plan spécifique de redressement ou de transition mis en place par les Nations Unies. Il peut s'agir également de cadres nationaux élaborés par le gouvernement (comme les stratégies de réduction de la pauvreté), d'accords formels ou de cadres de transition axés sur les résultats. Les dénominations, les échéances et la portée géographique (nationale ou sous-nationale) ainsi que le contenu (développement à long terme ou transitionnel) peuvent varier, mais ils doivent refléter les points de vue et les priorités des acteurs nationaux pour sortir de la crise. Au vu des expériences passées, l'incapacité à établir et à opérer des synergies (mais aussi des distinctions) entre les différents cadres de planification comporte le risque de laisser passer des occasions et sème la confusion quant au processus, aux rôles, aux responsabilités et à la redevabilité. Au cours de l'élaboration du plan de réponse stratégique, la communauté humanitaire doit tenir compte des éléments suivants : (i) quels sont les cadres de programmation pertinents qui régissent les réponses humanitaires et les activités de redressement et de développement ? (ii) quelle structure de coordination est responsable de l'élaboration et/ou du suivi de la mise en œuvre de chaque cadre de programmation ? (iii) quelles seraient les répercussions des autres plans sur l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan de réponse stratégique ?

⁵ Voir : *Outil sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques - adapter les mécanismes de coordination pour soutenir les transitions nationales (Lessons Learned and Good Practice Tool: Adapting Coordination Mechanisms to Support National Transitions)*, publié en octobre 2012 (PNUD, DOCO, OCHA).

Rôles et responsabilités

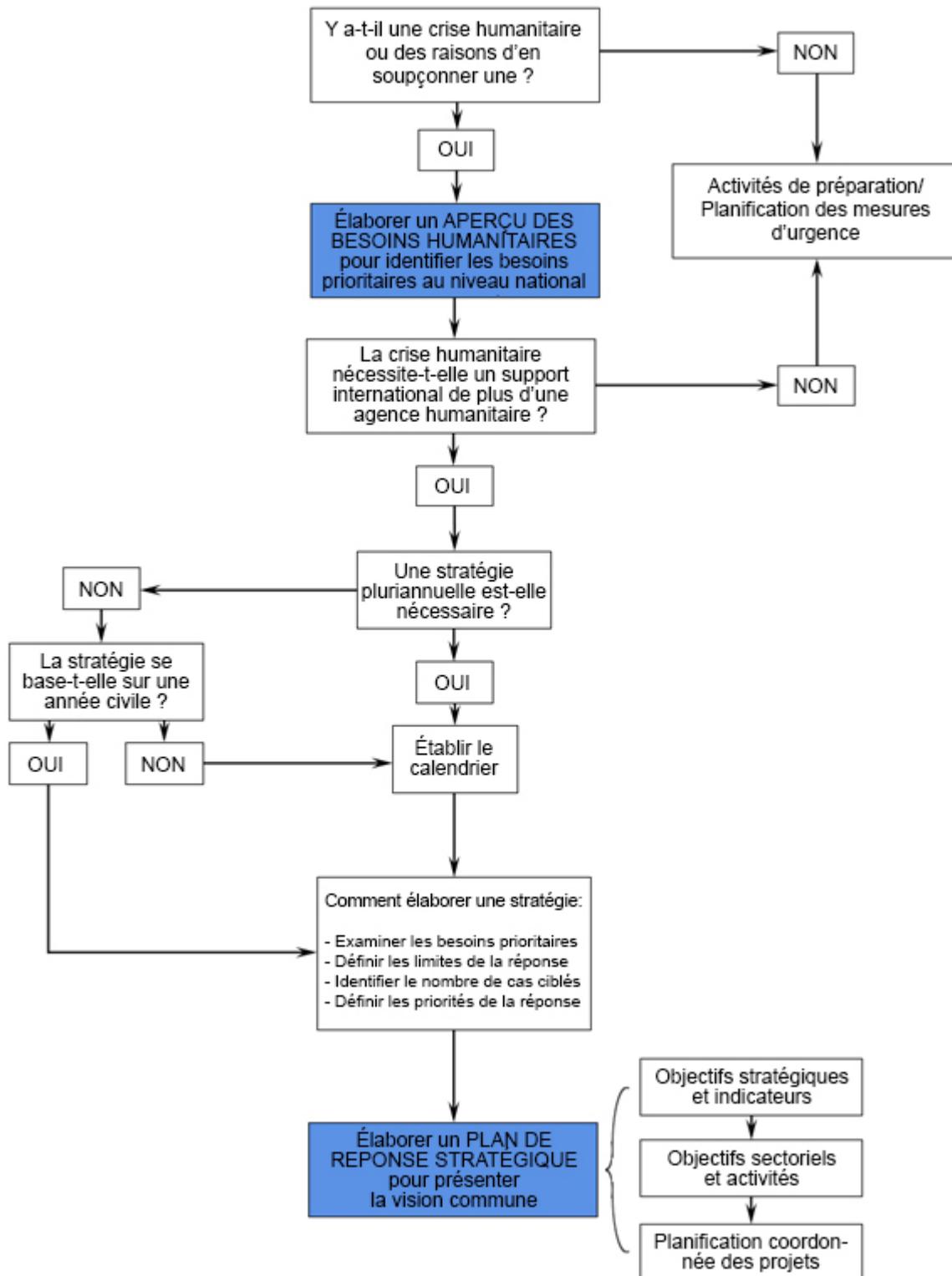
Un plan de réponse stratégique réussi dépend d'une coordination, d'une gestion de l'information et d'une analyse des données efficaces, mais également de la volonté de définir les priorités de la réponse en fonction des besoins. En outre, l'élaboration d'un plan de réponse stratégique nécessite également une bonne gestion du processus. Les sections ci-dessous indiquent comment le CH, l'EHP, OCHA et les Coordinateurs sectoriels peuvent appréhender le processus.

CH/EHP	
<p>Le CH dirige le processus de planification stratégique. Avec l'EHP, il doit également définir la vision commune et les mesures prioritaires. Le CH/l'EHP doivent s'assurer que la stratégie repose sur une analyse approfondie en matière de protection et a été élaborée à l'issue d'une consultation menée avec le plus grand nombre possible d'agents humanitaires, puis a été mise en œuvre et a fait l'objet d'un suivi. (Le CPIA fournira d'autres instructions relatives au suivi dans les prochains mois.)</p>	
OCHA	Coordonnateur de secteur ⁶ (avec le soutien, la contribution et la participation des partenaires sectoriels)
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonne l'établissement d'un ensemble convenu de données importantes pour la planification (nombre de PDI, réfugiés, familles d'accueil, etc.) qui serviront de base au processus d'élaboration de la stratégie. • Facilite l'élaboration (ou la révision) ainsi que le suivi ultérieur de la stratégie et dirige le processus d'élaboration, y compris l'établissement d'un calendrier et l'organisation d'un atelier ou d'une réunion avec l'EHP. • Met au point un brouillon de stratégie nationale (objectifs stratégiques et indicateurs) sur la base des décisions de l'EHP et des contributions des organisations et des groupes sectoriels. • Si nécessaire, soutient les groupes sectoriels dans la définition des activités et des objectifs sectoriels (ainsi que des projets associés) et veille à ce qu'ils s'alignent sur les objectifs stratégiques. • Finalise le plan de réponse stratégique (stratégie nationale et plans sectoriels) en collaboration avec les organisations et les groupes sectoriels, puis le soumet au CH et à l'EHP à des fins d'approbation. • Tient à jour une base de données 3W ou 4W (Qui Fait Quoi Où - Quand) complète et actualisée pour mieux identifier la couverture des besoins, les lacunes et les doubles emplois (chevauchements). • Transmet les informations relatives au financement émanant des donateurs et des organisations au Service de Suivi Financier (FTS, <i>Financial Tracking Service</i>)⁷ (fts@un.org). 	<ul style="list-style-type: none"> • Participe à l'élaboration du processus de finalisation du plan de réponse stratégique (examine les instructions, adapte les modèles, convient des délais, etc.). • Implique les partenaires sectoriels et les autres agents humanitaires dans la définition des objectifs stratégiques et du plan sectoriel pour garantir la pleine participation de l'ensemble des partenaires. • Apporte à l'EHP sa contribution à l'élaboration de la stratégie nationale, si besoin, et examine le plan de réponse stratégique global, si nécessaire. • Elabore un brouillon des objectifs sectoriels et des activités nécessaires dans le secteur pour soutenir les objectifs stratégiques ; assure la collaboration intersectorielle et l'intégration des questions de protection et des questions transversales ; et tient compte de la portée des opérations du gouvernement et des autres acteurs extérieurs au plan de réponse stratégique pour mettre en place un ensemble d'activités (et de projets associés) efficaces en vue de répondre aux priorités en matière d'intervention. • Répartit les tâches en interne, supervise le processus de sélection et de hiérarchisation des projets lors de l'examen par les pairs, et soutient le CH au niveau de l'examen et de l'approbation des projets. • Tient à jour une base de données 3W ou 4W (Qui Fait Quoi Où - Quand) complète et actualisée pour mieux identifier la couverture des besoins, les lacunes et les doubles emplois (chevauchements).

⁶ Voir le [Document d'orientation: Rôle des Coordinateurs sectoriels dans la procédure d'appel global \(Guidance: Role of Cluster Coordinators in the Consolidated Appeal Process\)](#), publié en septembre 2011.

⁷ En général, le Service de Suivi Financier reçoit les informations relatives au financement émanant des sièges des organisations et des donateurs. Des informations de terrain sont toutefois nécessaires pour compléter les informations générées par le biais des mécanismes de compte-rendu habituels.

Organigramme des décisions en matière de planification de la réponse stratégique



STRATÉGIE NATIONALE

Une planification stratégique efficace décrit l'orientation stratégique de la communauté humanitaire et les mesures nécessaires pour avancer en ce sens, ainsi que les indicateurs de réussite

La planification stratégique est un outil de gestion qui permet à la communauté humanitaire d'optimiser ses activités pour focaliser ses efforts, veiller à ce que les organisations convergent vers le même objectif, évaluer et adapter l'orientation stratégique face à un environnement en constante évolution. Le processus est « stratégique », car il implique la définition d'objectifs à long terme et à moyen terme, la prise en compte des ressources et des capacités et l'intégration de ces deux éléments pour répondre à un environnement dynamique. Le processus consiste à planifier, car il s'agit plus précisément de fixer des objectifs, d'élaborer une approche pour atteindre ces objectifs et d'assigner, dans la mesure du possible, les différentes responsabilités.

Le plan repose, en fin de compte, sur un ensemble de décisions qui modèleront et définiront ce que cette réponse inclut et exclut. Puisqu'il est impossible de tout mettre en œuvre, certaines actions devront être mises de côté et d'autres, au contraire, seront prioritaires. La « stratégie » consiste, en grande partie, à faire des choix difficiles sur ce qui est important à mettre en œuvre et la méthode pour y parvenir.

En général, le processus d'élaboration d'une stratégie comporte quatre étapes :

1. mettre au point un processus ;
2. recueillir des données et analyser la crise, y compris du point de vue de la protection, pour définir les paramètres de la stratégie ;
3. élaborer un brouillon de la stratégie (en tenant compte des hypothèses de planification) ; et
4. examiner et approuver la stratégie.

Ces étapes sont décrites plus en détail dans les sections suivantes. Mais penchons-nous d'abord sur les principales normes de qualité à respecter lors de l'élaboration d'une stratégie.



Quelles sont les normes de qualité d'une stratégie humanitaire efficace ?

- La stratégie doit être axée sur l'aperçu des besoins humanitaires. Ses mesures prioritaires doivent permettre de satisfaire les besoins prioritaires identifiés dans l'aperçu des besoins humanitaires, et son cadre (ou ses limites) ainsi que la population cible doivent relever du champ des besoins correctement identifiés dans l'aperçu des besoins humanitaires.
- En outre, la stratégie doit être axée sur les résultats, c'est-à-dire s'engager expressément à améliorer les conditions des populations dans le besoin, et non se contenter d'énumérer les mesures prises collectivement par les agents humanitaires.
- Ses objectifs, ainsi que ses indicateurs, doivent être SMART (à savoir spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis).
- La stratégie doit être délimitée. De nombreuses crises chroniques surviennent dans un contexte de pauvreté générale et de dénuement. Dans un tel contexte, les besoins humanitaires sont souvent immenses. La stratégie doit donc fixer les limites concernant les besoins auxquels elle va répondre et ceux qu'elle va devoir omettre.
- Elle doit établir des priorités. En règle générale, les capacités et les ressources disponibles ne permettent pas de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires. Il convient de prévoir de mettre en œuvre autant de ces actions que possible dans la limite des capacités disponibles, mais des priorités doivent être établies. La communauté humanitaire doit identifier et satisfaire en premier lieu les besoins hautement prioritaires.

Comment mettre en place un processus ?

L'élaboration d'une stratégie prend du temps. Il s'agit d'un processus concerté qui implique de faire un choix entre différentes lignes d'action. Sous la direction du CH, l'EHP est chargée de définir les objectifs communs et les

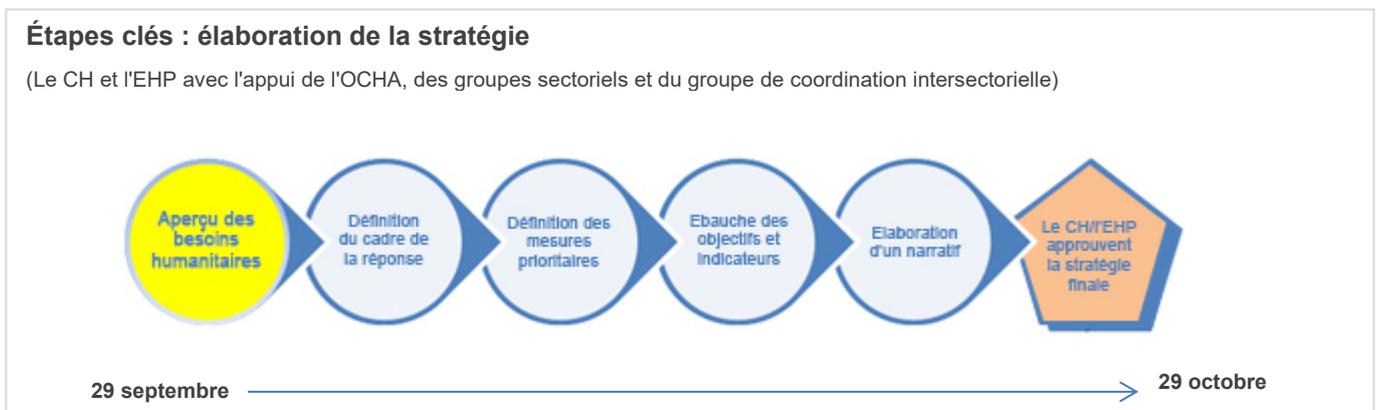
priorités. Les décisions les plus importantes sont prises par le CH et l'EHP avec le soutien du groupe de coordination intersectorielle si nécessaire. Il est toutefois recommandé de mettre en place une équipe spécialisée qui gèrera le processus et entreprendra les mesures concrètes nécessaires pour prendre ces décisions et les mettre en œuvre.

Il n'existe pas de méthode universelle en ce qui concerne le type de processus à adopter pour élaborer le plan de réponse stratégique dans chaque pays. Les étapes, méthodes et échéances dépendent de la nature de la crise, du cycle de risque, des acteurs et des structures de coordination dans le pays concerné. Pour que la mise en œuvre soit réussie, les acteurs internationaux et nationaux doivent être fortement impliqués dans le processus et s'approprier ce dernier; les rôles et responsabilités doivent être clairement identifiés ; et les sources de données, les méthodes de consultation et le calendrier doivent être définis à l'avance. Au cours de l'élaboration de la stratégie, il est également indispensable de mener de vastes consultations et de susciter l'avis des entités impliquées.

En règle générale, le CH doit prendre les devants en organisant un atelier ou une réunion (avec l'ensemble des partenaires humanitaires concernés) et en créant un petit groupe de travail chargé de définir les objectifs stratégiques initiaux et les indicateurs (qui seront ensuite examinés par la communauté humanitaire au sens large). Les différents brouillons produits par le groupe de travail sont communiqués aux parties prenantes par voie électronique pour revue (une autre réunion pourra être organisée), afin de finaliser la stratégie. OCHA soutient ce processus en facilitant les consultations, en recueillant les contributions et en élaborant le brouillon de stratégie. Des consultations avec les femmes et les hommes touchés par la crise doivent être menées afin de s'assurer que leurs opinions seront prises en compte dans la stratégie. Les autorités nationales et locales doivent jouer un rôle moteur et leurs capacités doivent être renforcées au maximum.

En fonction du contexte, l'EHP doit réfléchir à la meilleure façon (i) d'impliquer les niveaux sous-nationaux dans le processus d'élaboration de la stratégie et (ii) d'assurer une planification et une prestation de services plus complémentaires et coordonnées en ce qui concerne l'aide humanitaire, le relèvement et l'aide au développement afin de renforcer les capacités nationales pour pouvoir anticiper et gérer les crises, mais aussi contribuer au redressement du pays après la crise.

Une proposition de calendrier sera fournie en complément du présent document d'orientation. Les étapes clés du processus d'élaboration de la stratégie sont décrites ci-dessous.



Comment définir les paramètres de la stratégie ?

La qualité de la stratégie est indissociable d'une bonne compréhension et d'une analyse du contexte. En effet, il est important de tenir compte du contexte dans l'élaboration du plan de réponse stratégique. L'aperçu des besoins humanitaires constitue la base de l'analyse contextuelle et sera complété, si nécessaire, par d'autres sources de données. Les consultations menées avec les différentes parties prenantes aux niveaux national et sous-national guideront l'analyse. Il est important de prendre en considération les avantages d'une consultation approfondie ou d'une analyse poussée par rapport au besoin d'obtenir un produit condensé et d'écourter le processus.

Au cours de l'analyse contextuelle (et pour faciliter la définition des paramètres de la stratégie), les étapes suivantes doivent être respectées :

- Examiner les **besoins prioritaires** et l'analyse intersectorielle contenus dans la version finale du document présentant un aperçu des besoins humanitaires ; cela permettra de déterminer l'orientation générale de la réponse humanitaire (même si la stratégie ne se contentera pas de satisfaire les besoins considérés comme hautement prioritaires afin d'apporter une réponse globale à la crise).

- Définir la portée ou le cadre (les **limites**) de la réponse humanitaire collective, car les acteurs humanitaires ne peuvent satisfaire tous les besoins identifiés au niveau national, notamment dans un contexte de vulnérabilité générale et lorsque l'accès aux services sociaux est limité. Ces limites peuvent être par exemple géographiques, démographiques, sectorielles ou temporelles, et permettent de faire la distinction entre ce que l'EHP doit atteindre (les objectifs de la stratégie) et ce qui est secondaire. La couverture antérieure des besoins financiers ainsi que les prévisions et capacités de financement ne sont pas prises en compte au moment de définir la portée de la stratégie. En d'autres termes, la stratégie ne doit pas être établie en fonction des financements attendus, même si ces derniers auront forcément des conséquences sur la hiérarchisation des actions. (voir le point ci-dessous).
- Il est important de tenir compte des besoins **auxquels répondent d'autres parties prenantes** (y compris le gouvernement du pays touché par la crise et les acteurs non humanitaires) et d'identifier les actions pertinentes planifiées par d'autres outils de programmation (comme les plans de relèvement nationaux, le PCAD, les stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) ou encore les programmes d'aide bilatérale). Le plan de réponse stratégique doit être complémentaire et cohérent avec les nombreux autres cadres de planification ou de programmation.
- Déterminer le **nombre de cas ciblés**⁸ (nombre, type et localisation des personnes dans le besoin - ventilés, le cas échéant, par groupe sectoriel/secteur) en fonction des différents types de besoins, des limites de de la réponse et des données de planification initiales. En général, le nombre de bénéficiaires ciblés est inférieur au nombre de personnes dans le besoin indiqué dans l'aperçu des besoins humanitaires.
- Décrire les **priorités de la réponse**. Il est difficile d'établir des priorités au niveau stratégique. Les activités sectorielles (et éventuellement les projets de chaque groupe sectoriel/secteur) doivent ensuite être divisées en deux catégories, à savoir : « Activités hautement prioritaires » et « Autres activités ». Il est donc important que le processus de hiérarchisation débouche sur des résultats concrets, à savoir des actions spécifiques clairement liées aux besoins considérés comme hautement prioritaires dans l'aperçu des besoins humanitaires. Mais à ce stade de l'élaboration de la stratégie, la hiérarchisation des priorités au niveau stratégique consiste à (1) définir et expliquer le cadre (ou les limites) du plan de réponse stratégique dans son ensemble, tel que défini plus haut ; (2) décrire comment l'EHP a traduit l'analyse des besoins (et les besoins hautement prioritaires) en objectifs stratégiques ; et (3) définir les critères sur lesquels les groupes sectoriels se baseront pour hiérarchiser les activités spécifiques (et donc les projets associés).



Même s'il semble logique de classer les objectifs stratégiques selon leur niveau de priorité, cette tâche n'est pas obligatoire car elle peut s'avérer complexe. L'EHP déterminera d'elle-même s'il est nécessaire de hiérarchiser les objectifs stratégiques.

La stratégie doit tenir compte des questions de protection et des questions transversales (spécifiques à chaque contexte) comme le sexe, l'environnement, l'âge, le handicap, le VIH/sida ou encore la santé mentale. La stratégie globale doit également refléter les besoins de planification sensibles à la dimension de genre pour favoriser une participation plus équitable et une répartition plus juste des avantages tirés de la réponse humanitaire. Par ailleurs, la stratégie doit reposer sur une analyse approfondie en matière de protection et contribuer à renforcer les

⁸ Dans le cadre de certaines mesures prioritaires (par exemple, les activités de plaidoyer), il peut être difficile de déterminer le nombre exact de cas ciblés. En l'absence de tels chiffres, les raisons doivent être indiquées dans la stratégie.

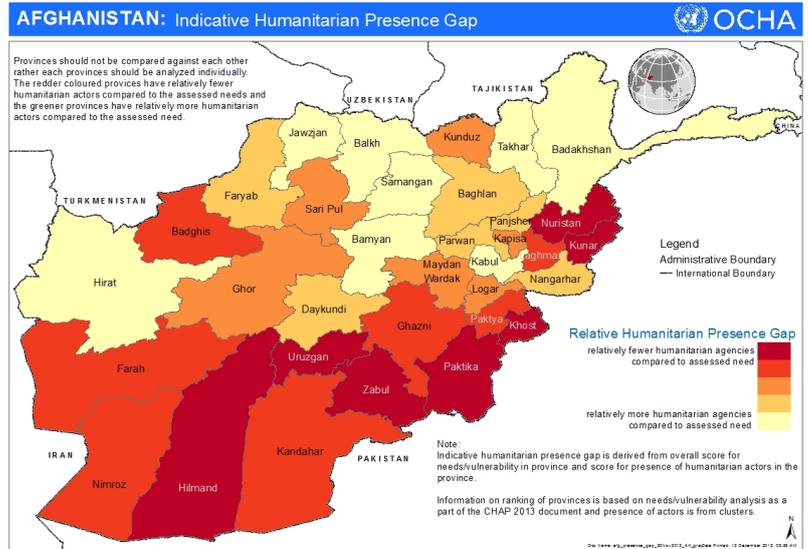
capacités de résilience⁹ en soutenant les mécanismes et capacités d'adaptation des personnes touchées et en s'attaquant aux causes profondes de la vulnérabilité chronique. Les capacités de résilience peuvent être renforcées par l'application de principes de programmation (par exemple, « Ne causer de tort à personne ») ou d'autres approches et innovations (par exemple, les transferts en espèces¹⁰). Une approche visant à renforcer les capacités de résilience des communautés et des ménages peut augmenter l'impact et la rentabilité de la réponse humanitaire.

⁹ La résilience désigne la capacité des ménages, des communautés et des systèmes à résister, à s'adapter et à surmonter les crises et les chocs. Les communautés et les ménages sont considérés comme résilients s'ils sont en mesure de satisfaire leurs besoins de manière durable et sans être tributaires d'une aide extérieure. De ce fait, la résilience est un objectif et non une approche ou une activité proprement dite. La gestion des risques de catastrophe, les programmes sensibles aux situations de conflit, les efforts de consolidation de la paix et l'adaptation au changement climatique sont considérés par de nombreux gouvernements et partenaires comme des stratégies clés de renforcement des capacités de résilience.

¹⁰ Au cours des dernières années, les modalités telles que les transferts monétaires (versement d'espèces ou remise de bons d'alimentation) pour fournir une assistance humanitaire ont pris de l'importance. De telles modalités peuvent être combinées à des solutions non financières (prestations en nature). Il convient de noter que les transferts monétaires ne constituent pas des programmes en soi ; ce sont des outils qui permettent d'atteindre les objectifs d'un programme. Pour ce qui est des versements d'espèces, les EHP doivent analyser les marchés locaux et évaluer les effets de la réponse pour s'assurer que le principe « Ne causer de tort à personne » est bien respecté.

Exemple : Afghanistan - besoins humanitaires vs. présence humanitaire

Dans le cadre du plan d'action humanitaire commun (CHAP) mis en place en Afghanistan en 2013, un instrument spécifique a été utilisé pour analyser les besoins humanitaires et les vulnérabilités. De plus, les groupes sectoriels et les équipes régionales humanitaires ont recueilli des informations (ventilées par province) sur les organisations humanitaires de leur groupe sectoriel respectif. La présence d'agents humanitaires dans chaque province a été évaluée sur une échelle de un à cinq (où 1 désigne une présence limitée et 5, une forte présence). Les résultats ont été comparés aux besoins afin d'identifier de façon approximative les provinces pour lesquelles la couverture des besoins était insuffisante ou inexistante. L'objectif de cette analyse n'était pas de comparer les provinces entre elles, mais plutôt d'évaluer les besoins par rapport au nombre d'organisations humanitaires présentes dans chaque province. La présence d'un grand nombre d'acteurs ne signifiait pas forcément que tous les besoins étaient satisfaits. De plus, la présence de conflits ainsi que les problèmes d'accès et de sécurité ont été pris en compte dans l'analyse des provinces où peu d'organisations sont présentes et où de nombreux besoins ont été identifiés. Ces informations ont été restituées sur une carte pour mieux évaluer les besoins par rapport au nombre d'organisations humanitaires présentes dans chaque province, ce qui a permis de définir des orientations et d'identifier des priorités.



Il convient de noter qu'un instrument ne doit jamais être utilisé de façon isolée ; en parallèle, une analyse intersectorielle de la crise et un examen du contexte opérationnel doivent être effectués.

Informations générales sur la hiérarchie de planification

La combinaison des ressources et des mesures/tâches (activités) a conduit à la livraison des produits, biens et services (produits) qui, au fil du temps, a eu des effets à court et moyen termes (résultats), entraînant une évolution de la situation humanitaire (impact). Le graphique ci-dessous illustre cette chaîne d'éléments imbriqués, fondement de la planification et du suivi de la réponse.



(Voir définitions en Annexe 2)

Comment rédiger une stratégie ?

La stratégie énonce la vision commune de la communauté humanitaire ou l'orientation générale de la réponse. Elle met en relief les décisions prises concernant le cadre (ou les limites) de la réponse humanitaire, et énonce les mesures prioritaires à l'intérieur de ces limites. Les priorités doivent être codifiées et appliquées aux actions prévues en définissant un certain nombre de critères généralement spécifiques au contexte.

La stratégie décrit dans quelle mesure le plan s'appuie sur les acteurs non humanitaires ou des mécanismes comme le PCAD pour progresser vers une solution durable à la crise humanitaire. Bien que la plupart des mesures humanitaires ne relèvent pas du champ des missions

Conseils de rédaction :

- * Évitez d'utiliser un langage compliqué ou un jargon trop technique.
- * Demandez à une seule personne ou à un nombre limité de personnes de rédiger le document.
- * Présentez des arguments convaincants pour justifier l'orientation choisie.
- * Veillez à intégrer dans la stratégie les conclusions du processus de consultation (avec les personnes touchées notamment).

intégrées, tous les éléments du plan de réponse stratégique soutenant les activités de consolidation de la paix doivent s'aligner sur le Cadre stratégique intégré (CSI),¹¹ lorsqu'il existe.

La stratégie n'est pas dépendante ou limitée par les activités de financement (les mesures doivent toutefois être hiérarchisées, car toutes ne pourront pas être financées). Elle vise à couvrir les besoins les plus urgents, tient compte des interactions et des causes fondamentales des besoins et renforce la résilience des populations affectées. La stratégie répond aux besoins spécifiques des femmes et des hommes et tient compte des vulnérabilités particulières (âge, handicap, etc.), des risques (mines, dangers naturels, etc.) et des questions transversales (comme la protection).

Elle est codifiée dans un cadre logique (sous forme de matrice) qui décrit en détail les objectifs stratégiques et les indicateurs. Cela permet d'établir le cadre de planification et de programmation tout en suivant les résultats (du plan de réponse) et l'évolution de la crise. En 2013, une analyse d'anciens plans d'action humanitaire communs a indiqué que ce cadre logique était la partie la plus fragile de la stratégie et que des améliorations étaient nécessaires pour définir les objectifs stratégiques, identifier les cibles et les indicateurs pertinents et mesurables et établir les liens entre ceux-ci et les objectifs/activités sectoriels.

S spécifique (par rapport à ce qui doit être évalué)
M esurable
A tteignable
R éaliste
T emporellement défini (pendant la période de planification)

Le tableau ci-dessous contient un exemple d'objectifs et d'indicateurs stratégiques clairement définis. En général, les objectifs stratégiques sont intersectoriels en soi, mais peuvent être sectoriels si le problème qu'ils sont censés résoudre devient une priorité stratégique. Les indicateurs doivent être directement liés à l'objectif stratégique. Les objectifs ainsi que les indicateurs doivent répondre aux critères SMART. De plus, les objectifs stratégiques et les indicateurs, ainsi que les activités sectorielles, doivent être clairement formulés pour faciliter le suivi de la réponse. Les sections suivantes fournissent des indications sur la formulation des objectifs stratégiques et des indicateurs.

Objectif stratégique : réduire les taux de mortalité et de morbidité parmi les 2,7 millions de personnes déplacées à un niveau inférieur au seuil d'urgence.

Indicateur	Référence et cible	Méthode de suivi
Malnutrition aiguë globale	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le taux de MAG de élevé (> 15 %) à moyen (5-9 %) chez les enfants de moins de 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations rapides de l'état nutritionnel Surveillance semestrielle de l'état nutritionnel
Taux brut de mortalité parmi les PDI	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le taux de 1,7 / 10 000 / jour à < 1 / 10 000 / jour 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports des centres de santé des camps de PDI
Incidence des maladies transmissibles chez les PDI et autres personnes touchées par le conflit	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les taux d'incidence de 490 / 1 000 / an à 250 / 1 000 / an 	<ul style="list-style-type: none"> Système d'information de gestion sanitaire (SIGS)
Nombre de garçons/filles de moins de 5 ans et de femmes enceintes et allaitantes souffrant de malnutrition aiguë qui ont été admis et traités conformément aux standards minimums du projet Sphère	<ul style="list-style-type: none"> 115 000 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports statistiques mensuels des partenaires Surveillance semestrielle de l'état nutritionnel
Pourcentage de la population ayant adopté des mesures pour réduire le risque de maladies à transmission vectorielle	<ul style="list-style-type: none"> 90 % 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports mensuels du groupe sectoriel WASH
Pourcentage parmi les 3,5 millions de personnes touchées par le conflit ayant des apports alimentaires supérieurs à 2 100 kcal / jour chaque mois	<ul style="list-style-type: none"> Référence : 45 % ; cible : 80 % 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête semestrielle sur la sécurité alimentaire
Réduction du taux de létalité en cas d'épidémie (CFR, ou <i>Case fatality rate</i> , ventilé par sexe et par âge) à des normes internationalement reconnues	<ul style="list-style-type: none"> CFR due au choléra < 1 % CFR due à la rougeole < 5 % 	<ul style="list-style-type: none"> Système d'information de gestion sanitaire (SIGS) Bulletin épidémiologique mensuel
Pourcentage de la population ayant accès à des fournitures médicales pré-positionnées.	<ul style="list-style-type: none"> 50 % 	<ul style="list-style-type: none"> Système de surveillance hebdomadaire des maladies et de compte-rendu
Nombre de personnes touchées par le conflit (ventilé par sexe) ayant accès à une source d'eau potable	<ul style="list-style-type: none"> 835 000 (sur les 1,3 million n'ayant pas accès à l'eau potable) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports des partenaires du groupe sectoriel WASH Visites de terrain et rapports mensuels

¹¹ Se reporter à la Politique de l'ONU en matière d'évaluation et de planification intégrées (*UN Policy on Integrated Assessment and Planning*), publiée le 9 avril 2013.

Objectifs stratégiques

Chaque stratégie doit contenir trois à cinq objectifs stratégiques. Un objectif stratégique est un résultat de niveau supérieur ou un changement de moyen terme que la communauté humanitaire doit mettre en œuvre au cours d'une période définie pour se rapprocher de son but. Il est axé sur la planification et la programmation et est assorti d'indicateurs et de cibles pour évaluer les progrès accomplis.

Chaque objectif stratégique doit être suffisamment spécifique (notamment en ce qui concerne le nombre de cas et les lieux concernés) pour mieux cibler la réponse. De plus, il doit être clair et incontestable, car il guidera les décisions relatives au programme et au financement. (Cependant, il ne doit pas être aussi spécifique qu'une activité.) Un objectif stratégique doit être global (en termes de champ d'application) tout en étant précis. Il doit être réalisable et mettre l'accent sur les résultats (et non sur les produits). La définition des objectifs stratégiques est une tâche complexe. Il est essentiel de déterminer le niveau d'abstraction approprié.

En outre, les objectifs stratégiques doivent être SMART. Cependant, d'un point de vue pratique, s'ils sont trop détaillés, ils deviennent souvent trop longs et illisibles. Il convient de noter que les indicateurs et les cibles doivent être lus parallèlement à leur objectif respectif pour être SMART (voir exemple ci-dessus).

Des conseils de rédaction et des exemples de bons et mauvais objectifs sont fournis ci-dessous en guise de référence.

Conseil : un objectif clairement formulé décrit sur *quoi* il doit déboucher et *qui* seront les bénéficiaires, mais pas forcément *comment* y parvenir (en effet, les moyens sont mieux illustrés par les indicateurs, les cibles et les activités sectorielles). Des indicateurs et des cibles appropriés rendent les objectifs mesurables et spécifiques.

Conseil : en général, les objectifs mal formulés sont trop abstraits ou trop vastes, comme par exemple « Se préparer et réagir rapidement en cas d'urgence ». Il est évident que les agents humanitaires feront tout leur possible pour sauver des vies et se préparer à agir rapidement en cas d'urgence. La fonction d'un objectif est d'appliquer cette mission générale à un contexte spécifique et à une période de planification précise, et de démontrer les résultats escomptés.

Voici des exemples d'objectifs stratégiques clairement formulés (en général, la période visée par le plan détermine leur limite dans le temps) :

- Réduire les taux de mortalité et de morbidité parmi les hommes, les femmes, les garçons et les filles déplacés à un niveau inférieur au seuil d'urgence.
- Assurer le fonctionnement des infrastructures sociales de base conformes aux standards minimums du projet Sphère pour accueillir les personnes de retour et les communautés d'accueil vivant dans les régions x, y et z au lendemain du conflit.
- Ramener la prévalence de l'insécurité alimentaire au niveau antérieur à la catastrophe. *[Remarque : selon le contexte, les niveaux antérieurs à la catastrophe ne sont pas toujours appropriés.]*
- Rétablir les moyens de subsistance et de résilience des éleveurs et des agriculteurs (hommes et femmes) vivant dans des zones particulièrement exposées aux inondations.

Dans le cadre des stratégies pluriannuelles, les objectifs stratégiques peuvent s'étendre sur toute la période visée par le plan (dans ce cas, des indicateurs par étape permettent d'évaluer les résultats annuels) ou peuvent être échelonnés sur plusieurs années. Les stratégies pluriannuelles doivent également prévoir des mesures de relèvement précoce ; identifier des actions concrètes pour développer les capacités nationales et locales en termes de préparation et de réponse aux situations d'urgence ; et se concentrer davantage sur le renforcement des capacités de résilience des personnes touchées.

Indicateurs stratégiques et cibles¹²

Les indicateurs stratégiques indiquent *comment* la communauté humanitaire compte évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques (il s'agit d'indicateurs de résultats [outcome]) ou, plus rarement, d'indicateurs de produits [output]). Chaque objectif stratégique doit avoir trois à cinq indicateurs assortis de cibles

¹² Les indicateurs constituent la base du cadre de suivi. Il est important d'évaluer et d'examiner la mise en œuvre et le bon déroulement de la stratégie afin de déterminer si des progrès ont été accomplis et si des révisions sont nécessaires. Concrètement, le suivi des progrès et l'établissement de rapports sont réalisés après la mise en œuvre de la stratégie ; des informations détaillées sur le suivi des indicateurs seront communiquées prochainement dans une note d'orientation.

(et de références) pour pouvoir évaluer les résultats obtenus. Il n'est pas nécessaire de choisir un indicateur par secteur ou problématique transversale ; peu d'indicateurs, mais pertinents, suffisent à évaluer les progrès accomplis.

En général, les objectifs stratégiques sont mesurés à l'aide d'**indicateurs de résultats**, par exemple « Réduction du taux de malnutrition aiguë globale en/au [lieu] ». Dans certains cas, les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques pourront être mesurés par des indicateurs (output) (par exemple « Nombre d'enfants recevant des aliments complémentaires ») ou des indicateurs contextuels permettant d'évaluer si les conditions se détériorent ou s'améliorent dans les zones touchées (par exemple « Nombre de nouvelles personnes (femmes, hommes, filles et garçons) déplacées »). Les indicateurs (output) seront plutôt utilisés pour les plans sectoriels (voir la section relative au plan de réponse sectoriel ci-dessous).

Conseil : au niveau syntaxique, les indicateurs sont généralement exprimés en termes quantitatifs, c'est-à-dire sous forme de nombre, de pourcentage, de taux ou de fréquence. Les indicateurs qualitatifs sont plus éloquents, mais des enquêtes ou des études sont généralement nécessaires pour vérifier les progrès réalisés (par exemple « Pourcentage de bénéficiaires satisfaits des services de soins de santé »). Il est fortement recommandé d'utiliser à la fois des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs.

Lors de la formulation des indicateurs, l'EHP pourra se poser les questions clés suivantes : (i) quelles devraient être les conditions de vie des personnes touchées à la fin de la période de planification et quels sont les indicateurs et les cibles les plus adaptés pour identifier et mesurer cela ? (ii) par rapport aux ressources et aux capacités disponibles, quels éléments pourront être analysés et faire l'objet d'un suivi ? (iii) quelles seront les informations utiles à la prise de décisions ?¹³

Les indicateurs stratégiques doivent être directement liés à l'objectif stratégique considéré et doivent respecter les critères SMART. Aucun indicateur n'est SMART par nature, car cela dépend du contexte et de la capacité à mesurer les résultats. Par exemple, la réduction des taux de morbidité à l'échelle d'un pays est un indicateur difficile à mesurer et, dès lors, ne peut pas être considéré comme SMART. En revanche, ce même indicateur peut être mesurable et SMART s'il est appliqué à la population d'un camp de réfugiés ou à un site géographique en particulier.

Il est également possible de recourir à des indicateurs indirects (ou de substitution) pour mesurer des résultats abstraits ou lorsque les résultats sont difficiles à mesurer directement en raison des coûts, de la complexité de la situation et des délais pour obtenir certaines informations. Les indicateurs de substitution permettent parfois de combler les lacunes en matière d'information (grâce à des données d'autres sources ou portant sur des thèmes étroitement liés) mais leur fiabilité peut être remise en question. Par exemple, suite à une campagne de sensibilisation, nous aimerions déterminer si les principes humanitaires ont été respectés par les responsables du gouvernement. Dans ce cas, un indicateur de substitution pourrait être : « Nombre d'organisations venant en aide à la population affectée à l'extérieur de la zone contrôlée par le gouvernement ». Même si des données fiables sont disponibles, il est difficile d'établir un véritable lien de cause à effet permettant de démontrer que la campagne de sensibilisation a permis d'améliorer les connaissances et a entraîné un changement de comportement.

Les indicateurs doivent être sélectionnés en tenant compte de leur faisabilité et du coût lié à la collecte des données : qui mesurera les indicateurs ? Quand ? À quelle fréquence ? Quelles sont les ressources disponibles à cette fin ? Pour ce qui est du plan stratégique, il convient de dresser une liste d'indicateurs utilisables et mesurables qui représentent le mieux la situation humanitaire et les effets escomptés des actions humanitaires. Ces indicateurs doivent être ventilés par sexe, ce qui permettra de comparer les avantages pour les hommes et les femmes.

Un nombre limité de données précises sur quelques indicateurs clés sera plus utile qu'un grand nombre de données peu fiables sur de nombreux indicateurs ou des indicateurs mal définis. Des données de référence sont également indispensables pour évaluer les progrès accomplis ; sans cela, les indicateurs seraient dénués de sens. Les outils ou sources de collecte de données envisagés¹⁴ pour les indicateurs stratégiques doivent être mentionnés dans le modèle à la section « Responsabilité et méthode de suivi ».

Enfin, les cibles permettent d'exprimer ce qui est jugé nécessaire et réellement faisable par la communauté humanitaire pendant la période de planification. Dans la majorité des cas, les cibles ne seront pas les mêmes que les besoins estimés (soit l'ensemble de la population affectée). Cela est dû notamment à la couverture des besoins par d'autres intervenants, à un accès difficile, aux limites fixées par la stratégie ou à une mauvaise maîtrise des

¹³ Les groupes sectoriels au niveau global sont en train d'établir un registre des indicateurs humanitaires qui pourra être consulté en ligne à l'adresse : ir.humanitarianresponse.info. Ce registre regroupera les indicateurs les plus utilisés dans les évaluations des activités humanitaires et contiendra des définitions, des explications et des exemples d'application. D'ici là, contactez votre Coordonnateur de secteur au niveau global en cas de questions.

¹⁴ Les outils de collecte de données varient au sein de la communauté humanitaire, mais les enquêtes auprès des ménages, les systèmes nationaux de gestion de l'information, les évaluations ainsi que les nombreux rapports établis par les agents humanitaires et les groupes sectoriels permettent de mesurer les résultats.

coûts. Mais un manque de ressources (humaines ou financières) n'est pas une raison pour revoir les cibles à la baisse. Une intervention jugée nécessaire et réalisable doit être incluse dans le plan et la cible, même si les ressources prévues sont limitées. Enfin, il est important de définir des cibles pour effectuer un suivi de la réponse approprié (en mesurant les résultats obtenus et en les comparant aux cibles tout au long de l'année).

Hypothèses de planification

Des événements imprévisibles ou facteurs externes échappant au contrôle de l'EHP (comme une récession économique, une crise sanitaire telle que le choléra ou une intensification soudaine du conflit armé) peuvent avoir des répercussions sur les activités. Dans ce cas, une révision du plan de réponse stratégique s'impose. La stratégie doit tenir compte de l'approche à adopter pour la rendre plus solide et dynamique tout en étant suffisamment souple afin de s'adapter aux nombreux événements imprévisibles.

C'est pourquoi l'EHP doit dresser une liste des principaux facteurs et variables pour lesquels des hypothèses doivent être émises afin de planifier et d'établir le budget de la réponse sur une année. Ces facteurs et variables doivent tenir compte des prévisions relatives à l'évolution des besoins (qui déterminent le nombre de personnes ciblées et une partie de la stratégie). Par exemple, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire peut augmenter vers le milieu de l'année, à en juger par les tendances passées, ou le nombre de réfugiés peut diminuer.

Seuls les facteurs externes importants doivent être identifiés et convertis en hypothèses de planification. (Seules trois à cinq hypothèses suffisent.) Une hypothèse considère un facteur/risque externe comme une disposition ou une condition nécessaire pour que le plan atteigne ses objectifs, ou sur laquelle s'appuient les objectifs et les cibles. Par exemple, en cas de risque de reprise des tensions, l'une des hypothèses pourrait être : « La situation politique et les conditions de sécurité demeurent stables ». Seuls les facteurs qui pourraient avoir des effets importants doivent être mentionnés ; il ne s'agit pas de spéculer sur tous les risques éventuels. Le suivi et l'analyse de la situation sur le terrain pourra alors surveiller l'évolution de ces facteurs ou variables. Si ces derniers s'écartent trop des hypothèses de planification, l'EHP devra modifier l'aperçu des besoins humanitaires et, si nécessaire, réviser le plan de réponse stratégique. (Des modifications mineures devront régulièrement être apportées aux activités, aux projets, aux budgets et à la hiérarchisation des priorités ; ces légers ajustements ne nécessiteront pas une révision de la stratégie et pourront être facilement republiés en ligne.)

Comment examiner et approuver une stratégie ?

La stratégie sera rapidement finalisée si elle est élaborée de manière appropriée dès le départ (étape 1) et si les données et méthodes de consultation servant de base à la stratégie sont convenues d'un commun accord (étape 2). Il est important de structurer le processus d'examen en définissant clairement les responsabilités des personnes ou groupes de personnes. Ces derniers devront chacun examiner des sections précises du document final. Il convient également de s'assurer que toutes les parties prenantes comprennent le processus et le calendrier. En outre, il incombe au CH de définir l'orientation de la réponse ; celui-ci est également responsable de l'approbation du document élaboré en consultation avec l'EHP.

Une fois approuvée, la stratégie régit le plan sectoriel et la planification coordonnée des projets (voir les sections suivantes). Elle est ensuite publiée (sous l'intitulé « Plan de réponse stratégique » qui remplace l'ancien document d'appel consolidé), puis mise en œuvre, suivie et révisée si nécessaire.

PLAN DE REPONSE SECTORIEL

En fonction des commentaires reçus et conformément aux matrices sectorielles simplifiées utilisées dans les documents relatifs à la procédure d'appel global (CAP), les plans de réponse sectoriels doivent décrire les composantes essentielles des objectifs sectoriels, les activités assorties de cibles ainsi que les projets planifiés. Ces informations sont fournies en complément de la stratégie nationale.

Au niveau du processus, chaque groupe sectoriel élabore son plan après l'élaboration d'un brouillon de stratégie nationale. (Il est conseillé d'attendre la stratégie finale, mais étant donné les délais serrés (29 novembre), les groupes sectoriels peuvent d'ores et déjà commencer à élaborer leur planification en se basant sur le brouillon de stratégie nationale pour gagner du temps.) Les plans sectoriels doivent être conformes à la stratégie et énoncer les plans visant à intégrer les critères de protection. Chaque Coordonnateur de secteur doit inviter ses partenaires et autres intervenants concernés à définir les objectifs sectoriels qui appuieront les objectifs stratégiques, ainsi que les activités à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. En général, une deuxième réunion permettra de finaliser les objectifs sectoriels et les listes d'activités, et de répartir les tâches en vue de la planification

stratégiques en tenant compte des capacités de mise en œuvre ; les mesures relevant du gouvernement concerné et d'autres intervenants extérieurs (non comptabilisés dans le plan) doivent être exclues.

Conseil : les activités sectorielles désignent les mesures nécessaires pour obtenir un résultat, ou peuvent simplement désigner un résultat (points d'eau, vaccins ou encore centres d'alimentation thérapeutique). En général, les activités sont exprimées par un verbe et fournissent des informations quantitatives. La liste des activités établie par le groupe sectoriel doit contenir les principales activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs escomptés (les activités mineures ne doivent pas y figurer). De plus, cette liste des activités doit être une représentation juste du plan sectoriel et de ses coûts, ainsi que des objectifs clés de mise en œuvre qui feront l'objet d'un suivi.

Ces activités doivent être associées à des indicateurs (de produits) et des cibles afin d'évaluer les progrès accomplis lors du suivi de la réponse. Une activité est souvent associée à deux indicateurs, eux-mêmes assortis de cibles : l'une en termes de résultat matériel et l'autre en termes de bénéficiaires. Voici deux exemples :

Exemple n°1 :

Extrait du plan du groupe sectoriel Nutrition :

Activité	Indicateur	Cible
Administrer un traitement aux enfants souffrant de malnutrition aiguë sévère dans la province ABC	# de CAT ouverts	5
	# d'enfants souffrant de MAS qui bénéficient d'un traitement	5 000

Extrait du rapport de suivi :

Résultat au xxxx	Réalisation(s) / couverture
3	60 %
4 000	80 %

Remarque : dans cet exemple, une cible en termes de résultat matériel et une cible en termes de bénéficiaires ont été définies.

Exemple n°2 :

Extrait du plan du groupe sectoriel Logistique :

Activité	Indicateur	Cible
Réparer les routes et les ponts à/au/en X, Y, Z	# de kilomètres de routes rénovées	600

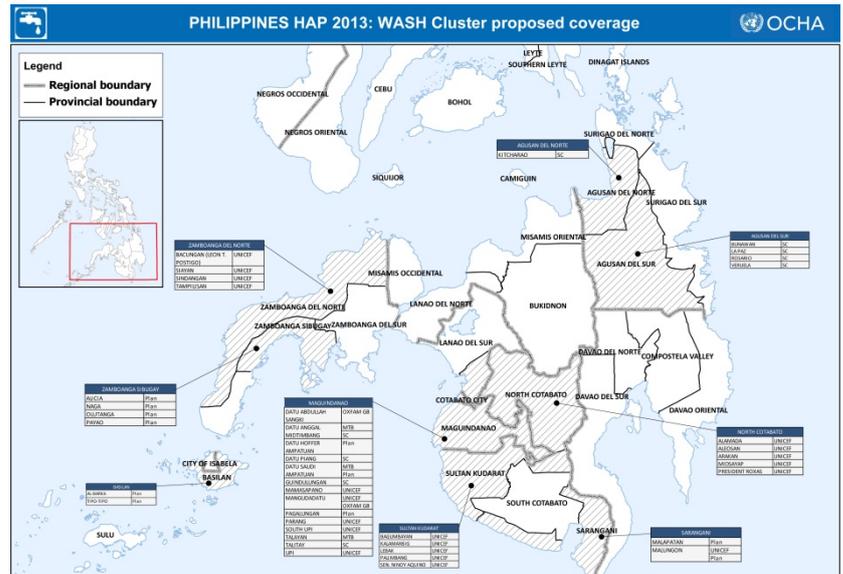
Extrait du rapport de suivi :

Résultat au xxxx	Réalisation(s) / couverture
900	150 %

Remarque : dans cet exemple, aucune cible en termes de bénéficiaires n'a été définie, car l'activité bénéficie à l'ensemble de la communauté.

PLANIFICATION COORDONNÉE DES PROJETS

La planification coordonnée des projets, ou planification coordonnée des responsabilités liées à la mise en œuvre au sein du groupe sectoriel, se rapporte aux principales activités du groupe sectoriel et aux cibles communes. Les projets s'articulent autour de deux objectifs clés : détailler et échanger des informations relatives à la planification (qui propose de faire quoi et où ?) au sein des groupes sectoriels ; et présenter aux donateurs les responsabilités liées à la mise en œuvre (qui ont fait l'objet d'un examen par les pairs) ainsi que les budgets (pour chaque organisation). En d'autres termes, les projets permettent d'assurer une couverture optimale des besoins, sans lacunes ni doublons, et de fournir aux donateurs des informations sur lesquelles ils peuvent s'appuyer. Les projets peuvent également servir de méthode pour définir et approuver les besoins de financement liés au plan de réponse stratégique et au groupe sectoriel.



Les projets doivent être étroitement liés aux objectifs de la stratégie, au cadre de la réponse (limites du plan) et aux activités et objectifs sectoriels convenus. Ils doivent éviter les lacunes et les doublons, refléter une bonne répartition des tâches, relever de la compétence des organisations concernées, traduire de bonnes pratiques en matière de programmation et répondre aux critères établis pour la sélection et la hiérarchisation des projets par le groupe sectoriel avant l'élaboration et l'examen du processus. La section ci-dessous fournit de plus amples informations sur la planification coordonnée des projets.

Calendrier et processus

La planification coordonnée des projets a lieu uniquement après l'élaboration de la stratégie pour s'assurer que celle-ci repose sur l'analyse et la hiérarchisation intersectorielle des besoins sans tenir compte des questions liées aux activités de financement. De plus, les groupes sectoriels doivent d'abord définir leurs objectifs sectoriels et leurs principales activités, ceux-ci étant étroitement liés aux objectifs stratégiques ; ces activités et objectifs sectoriels serviront ensuite à mettre en place les projets.

La planification des projets ne commence pas par un appel à propositions. En effet, les membres du groupe sectoriel doivent élaborer des projets pour assurer les prestations collectives prévues (selon une répartition efficace des tâches et conformément à la stratégie convenue). Les projets reflètent les contributions des membres du groupe sectoriel à la mise en œuvre du plan sectoriel. La planification coordonnée des projets peut se diviser en huit étapes :

1. En fonction des besoins identifiés, du cadre de la réponse, des objectifs stratégiques et des activités/objectifs sectoriels, chaque groupe sectoriel se met d'accord sur une répartition des tâches en interne afin de coordonner les responsabilités liées à la mise en œuvre pour garantir la meilleure couverture des besoins possible. Au cours de la répartition des tâches, il convient de prendre en compte les agents humanitaires qui n'enregistrent pas leurs activités dans OPS (système de gestion de projets en ligne) pour éviter les doubles emplois (chevauchements). Bien que les projets du gouvernement ne soient pas inclus dans le plan, leurs activités doivent être prises en compte dans le cadre de la division du travail pour mieux définir et cartographier la couverture des besoins.
2. Le groupe sectoriel établit des critères pour la sélection et la hiérarchisation des projets, avec l'aide du CH/de l'EHP si nécessaire. Les critères de sélection doivent refléter le cadre de la réponse et les objectifs stratégiques, et être étroitement liés aux activités et aux objectifs sectoriels. Les critères de hiérarchisation doivent être fondés sur les activités hautement prioritaires identifiées par le groupe sectoriel ; ces activités, à leur tour, découlent des objectifs stratégiques et des besoins prioritaires décrits dans l'aperçu des besoins humanitaires, entre autres. Il est important d'établir ces critères le plus tôt possible pour définir l'orientation du processus (c'est-à-dire « fixer les règles du jeu »).

3. Les organisations¹⁵ élaborent les projets dans OPS en respectant la répartition interne des tâches approuvée et en tenant compte des critères de sélection. Le descriptif du projet doit être le plus succinct possible : brève présentation, activités, lieux, nombre de bénéficiaires et coûts. Des informations concises faciliteront la mise en œuvre (par l'organisation) et l'examen (par les pairs). En outre, de nombreux donateurs exigent une proposition plus détaillée dans un format bien précis. Dans ce cas, les fiches du projet OPS ne constituent qu'un bref aperçu. Dans la mesure du possible, les projets ne doivent pas être restrictifs et fragmentés et leur nombre doit être restreint ; les informations globales et agrégées seront plus exploitables. Pour les organisations dont les mesures prévues couvrent différents niveaux de priorité, il est toutefois recommandé de regrouper celles ayant le même niveau de priorité dans des projets distincts, ce qui permet une hiérarchisation des projets plus fiable et rigoureuse. Chaque projet doit contenir un Marqueur de Genre (qui est un volet de l'examen par les pairs - voir la section ci-dessous) et définir les zones de mise en œuvre géographiques.
4. Les groupes sectoriels (ensemble ou par le biais d'une équipe d'examen ou du Coordonnateur de secteur¹⁶) procèdent à un examen par les pairs des différents projets en les comparant avec la répartition des tâches convenue par le groupe sectoriel et en utilisant les critères de sélection établis. Les projets sont sélectionnés et validés uniquement s'ils répondent aux besoins évalués, respectent la répartition des tâches convenue, sont réalisables pour l'organisation concernée (en termes d'expertise, de durée, de capacités, d'accès, etc.) et sont correctement budgétisés en corrélation avec les responsabilités de mise en œuvre convenues, parmi d'autres critères.
5. Les projets sectoriels sélectionnés sont ensuite hiérarchisés sur la base des critères établis et à la suite d'un deuxième examen par les pairs (les rangs de priorité des projets sont inscrits dans OPS, ce qui permet au FTS de suivre l'utilisation des fonds par niveau de priorité). Le fait d'établir des priorités permet aux donateurs de financer en premier lieu les projets les plus urgents (ou assujettis à des contraintes de temps). Au total, le nombre de projets hautement prioritaires ne doit pas excéder 20-30% des besoins de financement de chaque groupe sectoriel, autrement cela fragiliserait le sens même du principe de « projet hautement prioritaire », et cela réduirait l'utilité de la priorisation aux yeux des bailleurs de fonds et partenaires de mise en œuvre. (Une hiérarchisation sectorielle n'est pas indispensable mais peut s'avérer utile dans certains contextes.) Il incombe au Coordonnateur de secteur, avec l'appui du CH, de veiller à ce que les projets soient correctement hiérarchisés.
6. Le CH examine les projets sélectionnés par le groupe sectoriel, y compris les niveaux de priorité définis, et procède aux ajustements nécessaires en consultation avec les Coordinateurs sectoriels et les organisations concernées.
7. Le personnel des sièges des organisations se charge d'examiner les projets et de les ajuster si nécessaire. Si des modifications sont effectuées au niveau des sièges, le projet pourra faire l'objet d'un deuxième examen et d'un examen final par le CH.
8. Le bureau d'OCHA à Genève publiera les projets validés sous forme électronique sur le site du FTS, où les donateurs pourront les consulter.

Les projets proposés peuvent débuter ou s'achever à n'importe quel moment pendant la période de planification. Les projets pluriannuels doivent uniquement inclure les besoins de financement pour 2014, à moins que l'EHP n'atteste de la disponibilité des fonds sur plusieurs années. Des projets distincts portant sur les exigences en matière de coordination sectorielle (personnel de coordination et de gestion de l'information, transports, ateliers/formations et frais de fonctionnement du groupe sectoriel) peuvent être inclus ; les Coordonnateurs de secteur doivent élaborer leurs projets de coordination sectoriels en calculant les ressources nécessaires sur la base des consultations menées avec les bureaux de pays et les sièges des organisations¹⁷.

Les ONG peuvent présenter leurs propositions soit directement, soit indirectement (si elles le souhaitent) sous l'égide des organisations des Nations Unies. Dans les deux cas, les groupes sectoriels doivent éviter les doubles comptabilisations (c'est-à-dire présenter une demande de financement de façon directe et indirecte). Dans OPS,

¹⁵ Pour les projets menés en partenariat avec plusieurs organisations, chacune doit séparer ses composantes et ses besoins de financement et les importer dans OPS sous forme de fiches de projet individuelles.

¹⁶ *L'examen par les pairs peut être astreignant s'il implique l'ensemble des membres d'un groupe sectoriel important. Les groupes sectoriels sont donc libres de confier l'examen par les pairs à un sous-groupe plus restreint.*

¹⁷ Pour de plus amples informations sur le financement des coûts liés à la coordination sectorielle en cas d'urgences prolongées, se reporter au Cadre sur les fonctions et les coûts liés à la coordination sectorielle dans les situations d'urgence humanitaire au niveau national (*Framework on Cluster Coordination Costs and Functions in Humanitarian Emergencies at the Country Level*), publié en mai 2011.

les fonctions améliorées de localisation géographique permettent d'éviter de tels chevauchements au cours des phases d'élaboration et d'examen par les pairs.

Les projets peuvent être révisés à tout moment dans OPS en fonction de l'évolution de la situation et des tâches¹⁸. Les financements reçus en faveur des projets seront comptabilisés dans FTS.

OPS

Les projets doivent être élaborés et examinés par les pairs à travers OPS, une base de données accessible sur le Web. Il incombe à chaque organisation de télécharger ses ébauches de projets dans OPS et de les réviser si nécessaire. Tous les sites concernés par le projet doivent figurer dans OPS à l'aide des fonctions améliorées de localisation géographique. OPS permet également aux membres du groupe sectoriel de consulter de façon transparente les propositions de projets des uns et des autres. En outre, les Coordinateurs sectoriels peuvent approuver ou refuser les projets directement dans OPS en fonction des résultats de l'examen par les pairs au niveau sectoriel. Le CH et les sièges des organisations doivent également examiner les projets approuvés par le groupe sectoriel dans OPS et apporter les modifications nécessaires. Comme indiqué ci-dessus, les projets approuvés seront publiés sous forme électronique sur le site du FTS après avoir été révisés par les sièges des organisations et le CH. Pour de plus amples informations sur OPS et pour en savoir plus sur l'enregistrement d'un nouvel utilisateur et sur le téléchargement ou la révision des projets, se rendre sur : <http://ops.unocha.org>.

La Notation Genre

Tous les projets doivent inclure une note genre. La note genre est un outil qui permet de suivre et de mesurer, sur une échelle de 2 à 0, les progrès accomplis grâce au projet vers l'égalité entre les hommes et les femmes. Si le projet est susceptible de contribuer à l'égalité des sexes, la note prédit si les résultats seront limités ou, au contraire, significatifs. La note genre permet également aux donateurs d'identifier et de financer des projets tenant compte des besoins particuliers des femmes. Il attache donc une grande importance à la promotion de l'égalité des sexes.

Les Coordonateurs de secteur (ou les équipes chargées d'approuver les projets) doivent veiller à ce que chaque projet soit codé correctement et de façon uniforme, et à ce que les concepteurs des projets reçoivent des conseils et des indications au besoin. La note genre est attribué sur la base de trois composantes clés : (i) une analyse des sexospécificités dans le cadre de l'évaluation des besoins qui fournit des données pertinentes ventilées par sexe et par âge et permet de mieux comprendre les questions relatives à l'égalité des sexes au niveau local ; (ii) cette évaluation des besoins permet d'identifier des activités ; et (iii) de formuler des résultats axés sur l'égalité des sexes.

Outre le soutien apporté par les conseillers Genre (GenCap) de l'IASC affectés au siège ou sur le terrain, de plus amples informations sur la Notation Genre, y compris une description détaillée du codage, une note d'orientation, des fiches de conseils spécifiques aux groupes sectoriels et d'autres outils utiles, sont disponibles à l'adresse :

<http://www.humanitarianresponse.info/themes/gender/the-iasc-gender-marker>

Code	Description
2B	L'objectif principal du projet est de favoriser l'égalité des sexes.
2A	Une analyse de genre est incluse dans l'analyse de besoins. Cette analyse sensible au genre est reflétée dans les activités et résultats attendus du projet.
1	Le projet ne prend que partiellement en compte l'égalité des sexes.
0	Le Genre n'est pas reflété dans la fiche projet: ce type de projet est 'insensible' au genre.
s.o.	Sans objet : le projet n'établit pas de contact direct avec les populations affectées et n'influe pas directement ou ne détermine pas la sélection ou l'utilisation des ressources, des biens ou des services auxquels les populations affectées ont accès.

¹⁸ Le CH doit donner son approbation si, suite à la révision d'un projet, le budget connaît une hausse ou une réduction de 50 %, ou excède 1 million de dollars US.

SUIVI DE LA REPONSE ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

Le suivi de la réponse humanitaire revient à répondre aux questions suivantes : « Faisons-nous ce qui était prévu ? », « Les effets sur les personnes dans le besoin sont-ils ceux escomptés ? ». Concrètement, il s'agit de décrire l'aide apportée à la population affectée et les premiers effets. Cela implique d'évaluer les ressources (fonds, agents humanitaires, projets), les produits issus des projets et les résultats des activités de planification sectorielle, mais aussi d'évaluer les progrès vers la réalisation des objectifs stratégiques. Un suivi de la réponse humanitaire sera efficace s'il repose sur des indicateurs, des cibles et des bénéficiaires précis ; sur des rôles et des responsabilités clairement définis en termes de suivi ; et sur des ressources appropriées pour effectuer ce suivi. Les plans précédents ne prévoyaient ni calendriers pour le suivi et l'établissement de rapports, ni responsabilités connexes à différents niveaux ; le suivi était jusque-là considéré comme le point faible de la planification stratégique. Des informations détaillées sur l'élaboration d'un cadre de suivi pour les réponses nationales et sur l'établissement de rapports présentant les résultats de 2013 seront fournies dans les prochains mois par l'IASC. Les modalités des activités de suivi sur le terrain varieront selon le contexte, les ressources et les capacités disponibles.

ANNEXE 1 : ÉLÉMENTS CLÉS DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Thème	Points clés
Raisons qui justifient le changement	Auparavant, chaque EHP présentait son plan stratégique dans la section intitulée « Plan d'action humanitaire commun (CHAP) » du document relatif à la procédure d'appel global. Alors que la qualité des plans s'est améliorée au fil du temps, la plupart des stratégies ne s'appuyaient pas assez sur l'analyse/la hiérarchisation des besoins et ne définissaient pas d'objectifs pertinents. Les réponses humanitaires manquaient donc de rigueur et n'étaient pas assez mesurables. Des changements liés au processus et aux documents produits sont en cours en vue d'axer les efforts sur les réponses stratégiques dans les pays plutôt que sur l'élaboration des documents d'appel.
Applicabilité	Crise humanitaire qui nécessite l'appui et l'intervention d'au moins une organisation internationale.
Objectif	Le plan de réponse stratégique décrit les mesures que l'EHP devra prendre pendant la période de planification (sur une ou plusieurs années). Il s'agit avant tout d'un document permettant de définir la stratégie, d'établir les priorités de la réponse, de mener la réponse humanitaire ainsi que le suivi de cette réponse. Il peut également être utilisé comme instrument de plaidoyer et de mobilisation des ressources.
Format	Voir le modèle du plan de réponse stratégique. Celui-ci est publié en ligne.
Composantes	Le plan de réponse stratégique comprend deux volets : (i) une stratégie nationale qui énonce les objectifs stratégiques et les indicateurs et (ii) des plans et projets sectoriels qui décrivent comment cette stratégie sera mise en œuvre et les coûts associés.
Calendrier	Le plan de réponse stratégique doit être élaboré suite à la finalisation de l'aperçu des besoins humanitaires. La stratégie est élaborée à la suite de l'analyse des besoins.
Échéances	Si le plan de réponse stratégique s'aligne sur l'année civile, les dates butoirs sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant le 29 octobre 2013 : stratégie nationale assortie d'objectifs stratégiques et d'indicateurs. ▪ Avant le 29 novembre 2013 : objectifs, activités et projets sectoriels.
Révision	Lorsque l'évolution de la situation humanitaire influe sur l'orientation de la réponse concertée ou que les mesures n'ont pas les effets escomptés, l'EHP et les groupes sectoriels doivent réviser le plan de réponse stratégique s'ils le jugent nécessaire. Un examen semestriel du plan aura lieu en 2014.
Responsabilités	Le CH définit l'orientation de la stratégie humanitaire. L'EHP met au point la stratégie. Les groupes sectoriels définissent les activités et les objectifs sectoriels et mettent en place les projets associés. OCHA soutient ces efforts.
Gestion du processus	Suite à la finalisation de l'aperçu des besoins humanitaires, le CH/l'EHP définissent le cadre (ou les limites) de la réponse stratégique ainsi que les priorités (et les objectifs et indicateurs stratégiques associés) au cours d'un atelier ou d'une réunion, et créent un petit groupe de travail chargé de définir les objectifs initiaux et les indicateurs stratégiques. Ceux-ci doivent être communiqués sous forme électronique avant que l'EHP se réunisse pour finaliser la stratégie. (Les sièges des organisations contribuent à l'examen.) Une fois la stratégie finalisée, les Coordonnateurs de secteur réunissent l'ensemble des partenaires (au cours d'une série de réunions ou de consultations) pour définir les objectifs sectoriels et les principales activités (alignés sur les objectifs stratégiques), puis mettent en place les projets en respectant la répartition des tâches convenue.
Participation	L'ensemble des agents humanitaires, y compris les autorités nationales et locales et les ONG internationales, sont invités à participer. Les points de vue et les opinions des populations affectées doivent être pris en compte au cours de l'élaboration de la stratégie.

ANNEXE 2 : DÉFINITIONS CLÉS

Activités	Actions à mettre en place dans un laps de temps déterminé pour obtenir des produits.
Impacts	Effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention de développement, directement ou indirectement, de manière intentionnelle ou non.
Indicateur	Une unité de mesure qui permet d'évaluer les progrès accomplis vers la réalisation d'un résultat escompté. Les indicateurs permettent de mesurer tous les éléments de la hiérarchie de planification (besoins, ressources, produits et résultats).
Ressources	Moyens financiers, humains, matériels, technologiques et documentaires nécessaires pour mener les activités proposées.
Objectif	Résultats ou changements à mi-parcours que la communauté humanitaire se doit d'apporter au cours de la période définie pour se rapprocher de son but.
Résultat	Changements, avantages ou effets de court et de moyen termes, désirés ou atteints, des produits d'une intervention (par exemple, baisse du taux de malnutrition parmi une population recevant des denrées alimentaires dans un centre de distribution).
Produits	Prestations, installations, biens ou services fournis suite à la mise en œuvre des activités et susceptibles d'influer sur les moyens mis en place pour atteindre les résultats escomptés (par exemple, quantité d'aliments distribués).
Planification	Processus permettant de définir les résultats (objectifs) escomptés d'une réponse, ainsi que les ressources et les activités nécessaires pour y parvenir, les indicateurs pour évaluer les progrès accomplis, les responsabilités liées à la mise en œuvre (dans la mesure du possible) et les principales hypothèses susceptibles d'influer sur la réalisation des résultats escomptés.