



CADRE DE L'ÉVALUATION « CLUSTER » PHASE 2

Jessica Alexander
9 février 2009
Geneva

Traduction française : Groupe URD (septembre 2009)

Table des matières

I.	CONTEXTE	4
II.	DEVELOPPEMENT DU CADRE DE LA PHASE 2	4
2. 1.	Le Comité de Pilotage	4
2. 2.	La consultance « Cluster »	4
2. 3.	Revue bibliographique	5
III.	EVALUATION DE LA PHASE 2 : EVALUATION DES RESULTATS	5
3. 1.	Limites et objet.....	5
3. 2.	Modèle logique : Une hiérarchie des résultats pour l'approche Cluster	6
3. 3.	Définitions du modèle logique	6
IV.	APPROCHE DE L'EVALUATION : UNE CONCEPTION A TROIS NIVEAUX.....	9
	- Rapport de synthèse : Leçons apprises et résultats généraux, Effets à court et long terme.	9
4. 1.	Indicateurs génériques : Efficacité opérationnelle de l'approche Cluster.....	10
4.2	Indicateurs spécifiques par Cluster	15
4.3	Rapport de synthèse	20
V.	METHODOLOGIE D'EVALUATION	21
5.1	Approche qualitative	21
5.2	Sélection des pays	21
5.3	Composition de l'équipe	22
5.4	Rendu	22
5.5	Timing	22
VI.	LIMITES.....	24
VII.	CONCLUSION	25
VIII.	ANNEXES	25

Glossaire de l'édition française¹

Accountability : redevabilité
Baseline : ligne de référence
Benchmark : valeur de référence
Cluster lead : animateur de Cluster
Connectedness : Connectivité
Early recovery : relèvement précoce
Finding : résultat (d'une évaluation)
Gap : lacune
Guidance Notes : directives
Guideline : code de conduite
Input : intrant
Livelihoods : moyens de vie
Memorandum of Understanding : Protocole d'Accord
Output : produit
Outcome : résultat (d'un projet/programme humanitaire)
Focal Point Agency : Agence responsable d'un sous-cluster
Policy : Directives stratégiques
Provider of last resort : opérateur en dernier recours
Review : examen

Acronymes :

ETC (Emergency Telecommunication) : Télécommunication d'urgence
HC (Humanitarian Coordinator) : Coordinateur Humanitaire
HCT (Humanitarian Country Team): Equipe Humanitaire Pays
GBV (Gender-Based Violence) : Violence liée au genre
IASC (Inter-Agency Standing Committee): Comité Permanent Inter-Agences
M&E (Monitoring & Evaluation): Suivi et Evaluation
RC (Resident Coordinator): Coordinateur Résident

¹ Section absente du document original en anglais mais rendue nécessaire dans la traduction afin de faciliter la lecture et d'éviter par les risques de confusion terminologique.

I. CONTEXTE

En décembre 2005, la direction du Inter-Agency Standing Committee (IASC) a demandé une évaluation de l'approche Cluster après deux années d'existence. L'évaluation a été divisée en deux phases : la première centrée sur les indicateurs de processus, les réalisations et les limites de l'approche Cluster ainsi que les leçons apprises liées à son déploiement. Cette phase a été finalisée en 2007 et ses résultats ont été largement diffusés auprès de la communauté humanitaire².

Même si l'amélioration des systèmes mène en général à de meilleurs résultats humanitaires, la seconde phase a pour but d'évaluer de façon explicite l'approche Cluster à partir des résultats qu'elle a eus sur l'amélioration de la réponse humanitaire. Ce document est la version finale du cadre de l'Évaluation Cluster Phase 2 (ici dénommée « l'évaluation »). Le Comité de Pilotage et les membres des Clusters ont eu la possibilité de fournir un retour sur la première version (datée du 16 décembre 2008). Les commentaires ont été adoptés ou rejetés sur la base de leur justesse, de leur faisabilité et de leur cohérence dans la direction donnée par les autres acteurs. La « Matrice des Commentaires » ci-joint offre un aperçu des commentaires de différents acteurs ainsi que l'action entreprise en réponse.

II. DEVELOPPEMENT DU CADRE DE LA PHASE 2

2. 1. Le Comité de Pilotage

Un comité de pilotage composé d'acteurs des Nations Unies, des bailleurs et d'ONG a conduit le développement de l'évaluation. Le comité comprend des professionnels expérimentés de l'évaluation et dotés d'une expertise sur l'approche « Cluster » et son déploiement. Le comité de pilotage a pris toutes les décisions relatives à la direction et à l'objet de l'évaluation ainsi que sur la sélection des pays, les limites et la méthodologie.

Le consultant a rencontré le comité de pilotage le 18 novembre 2008 pour finaliser la direction et les limites de l'évaluation ainsi que pour clarifier des points en suspens avant de s'entretenir avec chaque Cluster.

2. 2. La consultance « Cluster »

Entre le 13 novembre et le 10 décembre 2008, le consultant a rencontré chacun des 11 Clusters, des personnes-clés pour les thèmes transversaux et divers acteurs à Genève, New York et Rome (via téléconférence). L'objet de ces réunions était triple :

- i) expliquer l'objet et les objectifs de l'évaluation
- ii) discuter de thèmes spécifiques à chaque Cluster qui devraient être intégrés à l'évaluation
- iii) recueillir des intrants et des retours sur la conception du cadre avec une attention particulière sur les indicateurs et les valeurs de référence qui seraient les plus pertinents pour chaque Cluster

Tous les Clusters et les acteurs avaient reçu les documents de préparation afin d'aider la conduite des discussions.³

² Voir *Cluster Approach Final Draft* (novembre 2007).

³ Voir Annexe C pour les exemplaires des documents de préparation.

2. 3. Revue bibliographique

L'approche Cluster a déjà généré un certain nombre d'évaluations et d'examens. En plus de l'information fournie par chaque Cluster, ces examens ont été référencés pour plus d'informations sur le contexte. Voir Annexe B pour la liste complète des documents référencés.

III. EVALUATION DE LA PHASE 2 : EVALUATION DES RESULTATS

3. 1. Limites et objet

Cet exercice n'essayera pas seulement d'améliorer les opérations au niveau pays en leur fournissant des recommandations opérationnelles mais informera également la plus large communauté humanitaire (y compris le IASC, les bailleurs, l'ensemble des équipes du Global Cluster) et fera remonter la réalité du terrain aux preneurs de décisions. L'évaluation peut aussi servir de ligne de référence pour de futurs exercices d'évaluation examinant les effets et/ou les impacts de l'approche Cluster.

Comme convenu par le Comité de Pilotage, les objectifs généraux de l'évaluation sont⁴ :

- Evaluer les principaux résultats⁵ de la réponse humanitaire conjointe au niveau pays avec des références spécifiques au rôle de l'approche Cluster et des autres composants du processus de réforme du système humanitaire.
- Evaluer l'efficacité opérationnelle globale⁶ de l'approche Cluster (y compris le rôle des Global Clusters) en facilitant et en soutenant la réponse humanitaire conjointe coordonnée au niveau pays à travers une analyse des résultats communs au niveau pays.

Comme énoncé dans le document *Revised Note on a proposed Approach for the Cluster Evaluation Phase II*, « il est reconnu qu'il ne sera pas possible de conduire une évaluation d'impact complète (impact étant entendu comme la variation des conditions de vie des bénéficiaires en tant que conséquence directe de l'approche Cluster / réforme humanitaire). Dans le contexte de l'« efficacité opérationnelle », l'évaluation aura néanmoins pour but d'identifier si – et éventuellement comment – la réponse humanitaire conjointe apportée au moyen de l'approche Cluster a contribué de façon positive à la dignité et au bien-être des populations bénéficiaires en répondant à leurs besoins. »

Pour connaître dans leur intégralité les limites et l'objet de l'évaluation, tels qu'énoncés par le Comité de Pilotage, veuillez vous référer à l'Annexe D pour la plus récente *Revised Note on a proposed Approach for the Cluster Evaluation Phase II*.

Cette évaluation servira également de ligne de référence aux évaluations futures de l'efficacité du Cluster et, par conséquent, les résultats devront être formulés avec cette idée à l'esprit.

⁴ Extrait de *Cluster Evaluation Phase II Status report : 16 octobre 2008*.

⁵ « Résultat » étant entendu comme les effets probables ou atteints à court et moyen terme des produits de la réponse.

⁶ Efficacité signifiant dans quelle mesure les objectifs opérationnels ont été atteints ou sont censés être atteints, en prenant en compte leur importance relative.

3. 2. Modèle logique : Une hiérarchie des résultats pour l'approche Cluster

Pour mesurer le changement, les évaluateurs doivent tout d'abord déterminer quels étaient les résultats attendus de l'intervention au départ. L'objectif général de l'approche Cluster telle que définie par le IASC est de :

« renforcer la réponse humanitaire en exigeant des standards élevés de prédictibilité, de redevabilité et de partenariat dans tous les secteurs ou zones d'activité. Il s'agit d'atteindre des réponses plus stratégiques, une meilleure priorisation des ressources disponibles en clarifiant la division du travail parmi les organisations, une meilleure définition des rôles et responsabilités des organisations humanitaires et enfin de fournir au Coordinateur Humanitaire à la fois un point de départ et une aide en dernier recours dans tous les secteurs et zones clés de l'activité. Le succès de l'approche Cluster sera jugé en fonction de l'impact qu'il a eu sur l'amélioration de la réponse humanitaire envers les populations affectées par les crises.⁷

Un certain nombre de directives du IASC définissent les rôles et responsabilités du Cluster qui ont aidé à orienter le développement des indicateurs de résultats/performance utilisés ici. Toutefois, une série concrète d'objectifs prévus, qu'ils soient opérationnels ou à long terme, n'a pas été articulée de façon explicite avec le commencement de l'approche Cluster malgré une claire recommandation de l'Humanitarian Response Review de procéder ainsi⁸. Bien que cette recommandation ait été adoptée, des valeurs de référence ou des indicateurs pour mesurer la performance et les actions n'existent toujours pas aussi bien pour la communauté humanitaire la plus large que pour les Clusters.

Le diagramme 1 ci-dessous présente le cadre logique de l'approche Cluster et les maillons de la chaîne des résultats (des processus – produits - résultats jusqu'aux effets à court terme et aux impacts à plus long terme). Cette évaluation sera une opportunité pour tester les maillons proposés entre les processus et les tout derniers impacts. Comme mentionné, comme il sera trop tôt pour déterminer des impacts à long terme, les résultats et les effets potentiels à plus courts termes (les sections marquées sur le Diagramme 1 comme « efficacité opérationnelle ») ainsi que les processus qui y ont mené seront examinés pour chaque Cluster. Comme mentionné ci-dessus, cette évaluation peut servir de ligne de référence pour mesurer les maillons de la chaîne et dans quelle mesure ils ont été atteints à ce jour.

3. 3. Définitions du modèle logique

Les indicateurs de chacune de ces catégories sont exposés dans la section IV ci-dessous, mais ce qui suit donne une vue d'ensemble et des définitions de chaque niveau de la hiérarchie des résultats.

Processus / Intrants :

Les intrants et processus initiaux sont injectés dans le système lorsque l'approche Cluster est activée au niveau pays. Ces intrants incluent du soutien du Cluster global (capacité de veille, outils et mobilisation de ressources) et des activités de préparation. Puisque la Phase I de l'évaluation a évalué la préparation, cette dimension ne doit pas être explicitement répétée même si certains indicateurs y renvoient. Les indicateurs mesurant l'impact du soutien global à l'œuvre au niveau pays seront examinés.

⁷ IASC Guidance Note on Using the Cluster Approach to Strengthen Humanitarian Response, 24 novembre 2008.

⁸ Le Humanitarian Response Review indique : « l'utilisation de valeurs de références et d'indicateurs devraient être appliquée d'une façon plus systématique par les organisations humanitaires, en se basant sur les standards et méthodologies existants. »

Processus/ Produit :

Leadership prévisible, partenariat/ cohérence et redevabilité représentent au niveau pays les principaux processus/produits rendant efficace le fonctionnement du Cluster. Les indicateurs de ces processus/produits sont importants parce que la mise en œuvre du modèle Cluster a considérablement varié selon les pays et les Clusters. Les chercheurs doivent déterminer si les processus fondamentaux de l'approche Cluster ont été appliqués ou non avant d'essayer de comprendre leurs résultats ou effets. Par exemple, pour analyser le résultat d'un leadership plus prévisible dans un certain secteur, il faut partir du principe que l'approche Cluster a vraiment fait augmenter la prévisibilité du leadership. Là où les responsables de Cluster ont rempli ces obligations (c'est-à-dire accompli les tâches orientées vers le processus telles que faciliter les Termes de référence pour les membres du Cluster, mettre en place des systèmes efficaces de communication et de gestion de l'information, conduire des réunions et une programmation stratégiques), les résultats seront mesurables. Cette évaluation devra par conséquent être utile pour documenter non seulement dans quelle mesure l'approche a été déployée sur le terrain (y compris des facteurs facilitant et limitant le déploiement) mais aussi comment ces processus ont engendré de meilleurs résultats.

Résultat/Effet :

L'objet final de l'approche Cluster n'était pas une meilleure coordination comme une fin en soi mais d'améliorer la réponse humanitaire. L'évaluation devra par conséquent rester focalisée sur les résultats et tous les effets à court terme qu'il est possible de recueillir au niveau pays. Une plus grande réponse aux lacunes et une meilleure couverture (à la fois géographique et thématique) ont été soulignées de façon répétée par les membres du Cluster comme les résultats prioritaires d'une coordination et d'un leadership améliorés. En outre, les retours ont aussi insisté sur les acteurs locaux et le fait que leur assurer une participation et une appropriation au processus soit un résultat critique.

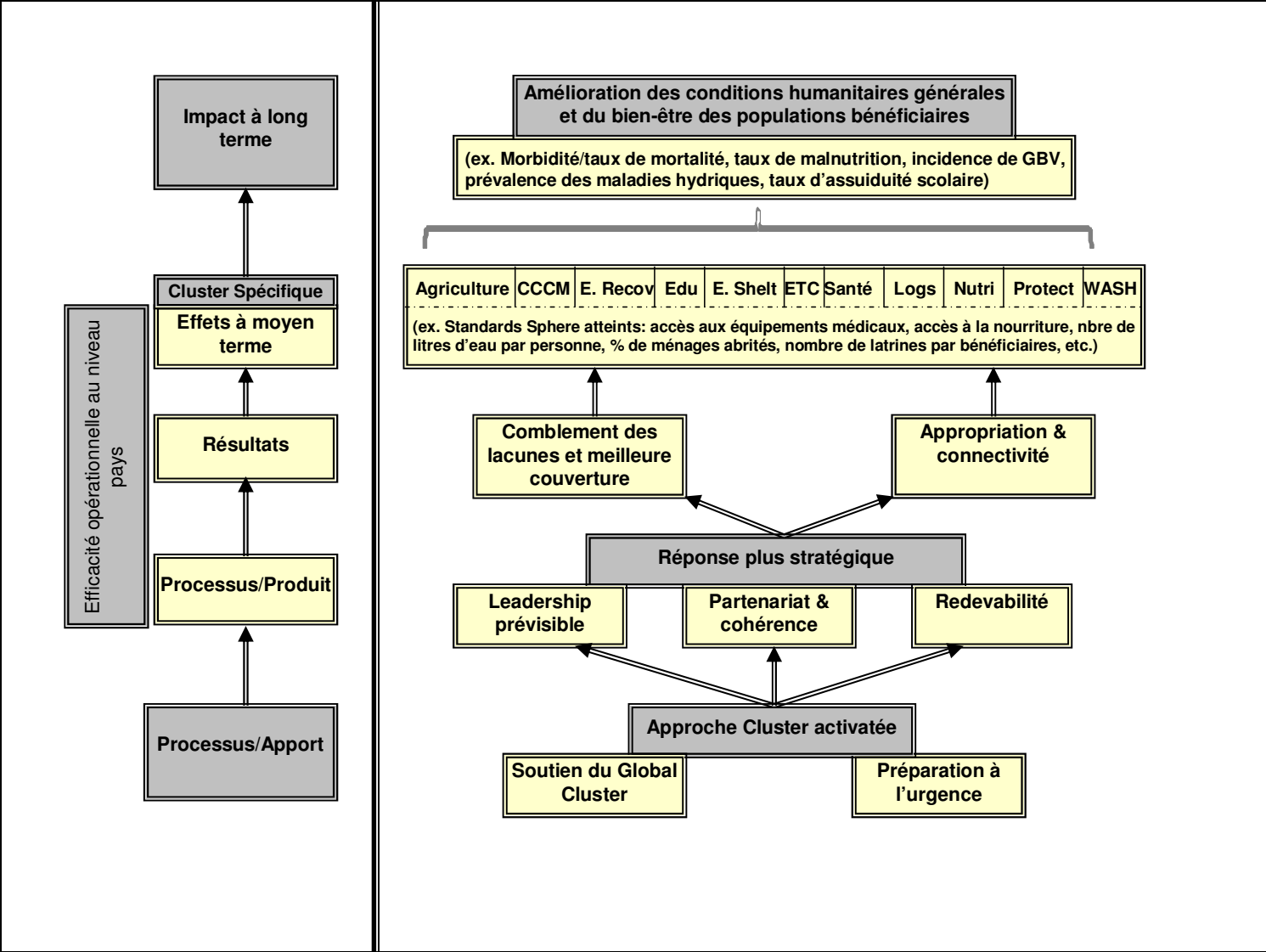
Effets à moyen terme :

Ces effets devront être examinés pour chaque Cluster au niveau pays. Une consultation ultérieure de chaque Cluster dans le pays aidera à identifier ces effets spécifiques. Les standards Sphere seront un point de départ utile de même que tout autre standard admis localement afin d'évaluer l'aide correspondante fournie par chaque Cluster. Toutefois, parce que des différences contextuelles doivent être prises en compte pour chaque pays, l'équipe d'évaluation devra identifier des indicateurs qui s'appliquent à chaque cas de figure.

Impacts à long terme :

Le Comité de Pilotage et les membres du Cluster reconnaissent que la mesure de l'impact à long terme de l'approche Cluster au niveau des bénéficiaires n'est pas possible étant donné que la détection ou la mesure de l'impact ne pourra pas être atteinte à cette étape. D'autres conviennent que les diverses restrictions rendront une évaluation d'impact extrêmement difficile. Pour cette évaluation, la mesure des processus, des résultats et des effets fournira des preuves de l'efficacité opérationnelle de l'approche Cluster. Une méthode pour commencer le suivi de certains impacts à long terme de l'approche Cluster peut être initiée ou évaluée à une étape ultérieure.

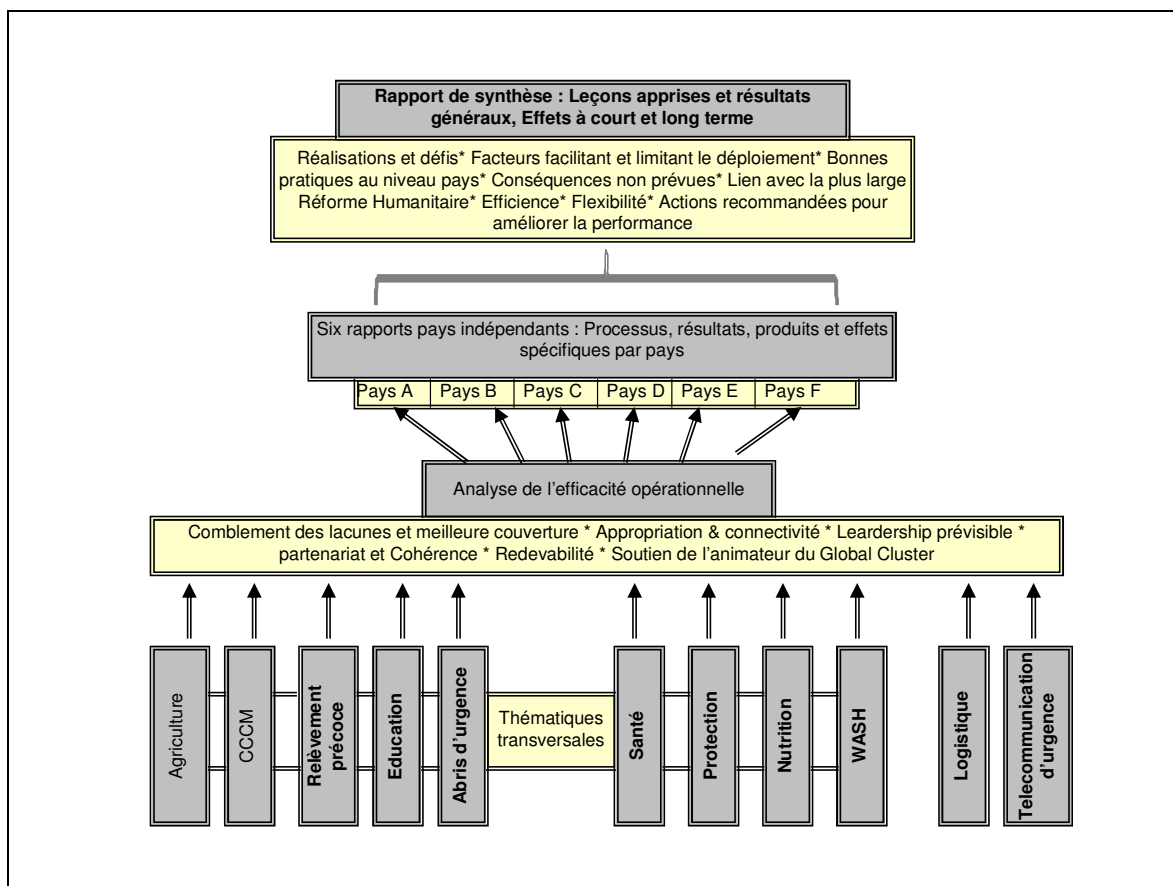
Encadré 1 : Hiérarchie des résultats pour l'approche Cluster au niveau pays



IV. APPROCHE DE L'ÉVALUATION : UNE CONCEPTION A TROIS NIVEAUX

L'approche retenue pour conduire l'évaluation correspond à une conception à trois niveaux qui doit être flexible et adaptable aux multiples contextes et cas de figure où l'évaluation sera mise en place. Chaque niveau est directement relié aux divers étages de la hiérarchie des résultats comme expliqué ci-dessous. Les sections suivantes fournissent une explication et des indicateurs/ questions à utiliser à chaque niveau de l'analyse.

Encadré 2 : Approche de la Phase 2 de l'évaluation



- Rapport de synthèse : Leçons apprises et résultats généraux, Effets à court et long terme
- Réalisations et défis* Facteurs facilitant et limitant le déploiement* Bonnes pratiques au niveau pays* Conséquences non prévues* Lien avec la plus large Réforme Humanitaire* Efficience* Flexibilité* Actions recommandées pour améliorer la performance
- Six rapports pays indépendants : Processus, résultats, produits et effets spécifiques par pays
- Pays A Pays B Pays C Pays D Pays E Pays F
- Analyse de l'efficacité opérationnelle
- Comblement des lacunes et plus grande couverture * Appropriation & connectivité * Leadership prévisible * partenariat et Cohérence * Redevabilité * Soutien de l'animateur du Global Cluster

4. 1. Indicateurs génériques : Efficacité opérationnelle de l'approche Cluster

La majeure partie de l'évaluation se concentra sur les principaux résultats prévus et les principes fondamentaux de l'approche Cluster tels que formulés par le IASC. Les sources des données pour cette information proviendront principalement des entretiens avec les acteurs et les informateurs clés (y compris les bailleurs et les bénéficiaires) mais aussi des documents produits au niveau pays comme : les plans d'action, les diagnostics de rapport de situation, les cadres de partage de l'information, les outils de cartographie (analyse 3W mise à jour), les compte-rendus de réunions, les données financières, les propositions d'appel à projets (CAP, CHAP, Flash, CERF), l'observation directe de programmes. Des documents complémentaires au niveau global seront aussi analysés, en particulier relatifs aux formations, outils/standards/codes de conduite utilisés sur le terrain.

Les évaluateurs devront donner la priorité à la collecte des points de vue des bénéficiaires. Leur implication dans la collecte des données est essentielle pour tirer des conclusions à propos des résultats qui ont un impact sur leur vie. Dans cette analyse, des considérations éthiques devront être suivies de même qu'une attention spéciale sera donnée pour s'assurer que tous les groupes pertinents (hommes et femmes, enfants et personnes âgées, tous les groupes ethniques) sont entendus. En outre, les données collectées devront être classées par genre et âge.

Ce niveau d'analyse renvoie principalement aux produits et résultats provenant du cadre logique. Les catégories sont directement corrélées à celles élaborées dans le cadre des résultats. Ces indicateurs en gras représentent les indicateurs priorités, les autres devront certainement être pris en compte mais ne sont pas aussi essentiels. Les indicateurs sont éclatés en deux types : P1/P2 (processus/produit) et E/R (effet/résultat).

RESULTAT 1 : LACUNES COMBLEES ET MEILLEURE COUVERTURE⁹

« Prioriser les principaux enjeux et assurer qu'il n'y a pas de lacunes majeures dans la réponse humanitaire »¹⁰

Indicateurs	Type	Sources des données
Dans quelle mesure les Clusters ont été capables de clairement identifier les lacunes à l'intérieur de leurs secteurs respectifs et entre eux	P1/P2	- revue des diagnostics des besoins, des données de lignes de référence, des plans
Dans quelle mesure les duplications géographiques et thématiques ont été identifiées et évitées	E/R	d'action, des cadres de partage d'information, documents de programmes, précédents diagnostics et évaluations
Couverture géographique : Pourcentage de populations affectées accessibles	E/R	- observation directe des programmes (services logistiques et ETC) sur le terrain
Couverture thématique : Programmation couvrant des secteurs qui n'étaient pas couverts auparavant	E/R	- entretiens / focus groups avec les membres de Cluster
La programmation est mieux ciblée pour atteindre des groupes de bénéficiaires jusque-là insuffisamment assistés	E/R	- entretiens / focus groups avec des bénéficiaires (hors ETC/ Logistique)
Les évaluations éclatent les données par âge et par genre (si approprié) et sont conçues pour extraire des risques/besoins différenciés en fonction de l'âge, du genre et de la diversité	P1/P2	
Niveau de satisfaction parmi les utilisateurs des services ETC et Logistique dont les besoins ont été réellement couverts	E/R	

⁹ En anglais : 'Gaps filled and greater coverage'

¹⁰ Sauf mention contraire, toutes les citations de cette section sont extraites de : *IASC Guidance Note on Using the Cluster Approach to Strengthen Humanitarian Response*, 26 novembre 2006.

RÉSULTAT 2 : APPROPRIATION ET CONNECTIVITE

« Assurer que les réponses humanitaires s'appuient sur les compétences locales ; assurer des liens appropriés avec les autorités nationales et locales, les institutions étatiques, la société civile locale et d'autres acteurs compétents (par exemple, les forces de maintien de la paix) et enfin assurer une coordination et un échange d'informations adéquats avec eux. »

Indicateur	Type	Sources des données
Dans quelle mesure les animateurs des Clusters assurent que la réponse humanitaire est cohérente avec les stratégies nationales et locales tout en les soutenant	P1/P2	- Examen des plans d'actions et stratégies nationales
Dans quelle mesure les animateurs de Cluster ont permis la participation du gouvernement et des autorités locales dans l'identification des besoins ainsi que dans la formulation et dans la mise en œuvre de la réponse	P1/P2	- Compte-rendus et feuilles de présence des réunions Cluster - Entretiens avec les autorités et ONG locales
Un tuilage ou une stratégie de sortie ont été développés et une démarche adéquate entreprise pour transférer la connaissance technique pertinente aux partenaires et acteurs locaux afin de leur permettre de s'appuyer dessus ou de poursuivre les efforts	E/R	- Entretiens/ focus groups avec les animateurs de Cluster et les agences membres
Dans quelle mesure les populations affectées par l'urgence ont reçu une information adéquate (langue locale et simplicité) à propos des activités qui les affectaient	E/R	- Protocoles d'Accord développés localement en place et adoptés par le gouvernement
Dans quelle mesure la réponse a pris place à l'intérieur - et/ou soutenu - le développement des cadres nationaux institutionnels et législatifs en matière de réduction des risques de catastrophes	E/R	
Dans quelle mesure les bénéficiaires ont pu prendre une part active dans : <ul style="list-style-type: none"> - le diagnostic et la priorisation des besoins initiaux - la planification et la prise de décision en ce qui concerne des enjeux-clés - la mise en œuvre du projet - le suivi du projet 	E/R	

PROCESSUS/PRODUIT 1 : LEADERSHIP PREVISIBLE

« Des animateurs clairement identifiés... pour tous les secteurs ou zones clés d'activité avec des responsabilités clairement définies pour ces agences dans leurs compétences en tant qu'animateurs de secteur »

Indicateurs	Type	Sources des données
L'agence animatrice du Cluster a clairement mené à bien ses devoirs comme indiqué dans les Termes de Référence (c'est-à-dire partage de l'information, analyse des acteurs, diagnostics et suivi de programmation)	P1/P2	- Entretien avec des autorités locales, des ONG (à la fois internationales et nationales)
Dans quelle mesure l'agence animatrice du Cluster manifeste sa responsabilité face à son travail à l'intérieur du Cluster (pas seulement pour ses propres exigences opérationnelles)	P1/P2	- Entretiens/focus groups avec des membres de cluster
Là où les Clusters sont co-animés sur le terrain, dans quelle mesure les responsabilités respectives sont clairement définies et communiquées	P1/P2	- Examen des Termes de Référence et du Protocole d'Accord entre les membres et les animateurs de Cluster
L'existence d'un cadre pour intégrer des enjeux transversaux (y compris le relèvement précoce et la protection) dans les plans d'action et les instruments de gestion de l'information des Clusters ainsi que leur utilisation des données éclatées à propos du genre et de l'âge	P1/P2	- Examen des réseaux de gestion de l'information - Examen des mécanismes de suivi (s'il en existe)
Qualité élevée et détail technique des cadres du partage de l'information qui alimentent le travail des membres du cluster, d'autres Clusters, du HC/RC et du HCT, et gardent la mémoire des évolutions des besoins et de la réponse humanitaire	P1/P2	- Examen des appels : CAP ? Flash, CHF, CHAP, CERF - Entretiens avec des bailleurs
Compréhension commune parmi le HC/RC, les animateurs et les membres de Cluster des concepts de Premier point d'entrée et de responsable de l'aide en dernier recourt	P1/P2	
Dans quelle mesure les animateurs de Cluster ont réellement agi en tant que responsable de l'aide en dernier recourt	E/R	
Dans quelle mesure les animateurs de Cluster ont contribué à améliorer les composants de planification et de priorisation des mécanismes de ressources comme CAP, Flash Appeals, CHF, CHAP, CERF	P1/P2	
Dans quelle mesure les appels/propositions reflètent clairement les priorités des Clusters plutôt que de toute autre agence	P1/P2	
Augmentation du pourcentage de besoins couverts dans des appels consolidés	E/R	
Pourcentage de distribution des financements allant aux ONG et partenaires locaux	E/R	
Intégration des thématiques transversales dans les appels Flash/CAP	P1/P2	
Des personnes ressources pour chaque thématique transversale ont été identifiées et régulièrement consultées	P1/P2	

PROCESSUS/PRODUIT 2 : PARTENARIAT ET COHERENCE

« L'application réussie de l'approche Cluster dépendra de tous les acteurs travaillant comme des acteurs égaux dans tous les aspects de la réponse humanitaire : depuis le diagnostic, l'analyse et la planification jusqu'à la mise en œuvre »

Indicateurs	Type	Sources des données
Une vision partagée collectivement démontrée à travers des stratégies et des plans d'actions conjointes, ainsi que des diagnostics et des appels qui reflètent les retours provenant de tous les membres des Clusters (y compris les bailleurs)	P1/P2	- Stratégie, plan d'action et d'urgence conjoints - Données du réseau de gestion de l'information
L'harmonisation des standards et/ou l'application des standards minimum a été accomplie au sein du Cluster et les partenaires travaillent avec validés à partir de ces paramètres	P1/P2	- Entretiens avec le HC/RC, le HCT, les ONG nationales, les organisations de la société civile, les autorités locales, les membres de Cluster, les animateurs de Cluster
Les stratégies développées / mises en œuvre à travers l'approche Cluster prennent en compte - et sont complémentaires de - celles développées par des non-membres de Cluster	P1/P2	- Compte-rendus de réunion et feuilles de présence - Protocoles d'Accord/Termes de Référence développés localement pour : les membres de Cluster, entre le HC/RC et chaque Cluster, entre les Cluster et les agences gouvernementales
La prestation et la performance des services de chaque réponse de Cluster s'est coordonnée de façon adéquate avec d'autres Clusters compétents et s'est basée sur les besoins identifiés conjointement plutôt que sur les capacités existantes des membres du Cluster	E/R	- Documentation du travail collaboratif entre les Clusters
Dans quelle mesure l'information provenant des diagnostics des besoins a été partagée avec d'autres Clusters pour éviter de répéter les diagnostics	P1/P2	
Dans quelle mesure l'approche Cluster a amélioré ou affaibli les partenariats entre les différents secteurs et le HCT ainsi que le HC/RC	P1/P2	
Preuves des synergies et liens entre les Clusters et l'implication d'OCHA dans ce processus	P1/P2	
Gestion et partage de l'information inter-Cluster régulièrement mise à jour et facilement accessible	P1/P2	
Dans le cas d'une mission intégrée des Nations Unies, les préparatifs du Cluster sont associés au département adéquat des missions	P1/P2	
Dans quelle mesure l'approche Cluster s'appuie sur – ou évite – le mécanisme de coordination préexistant.	P1/P2	
Dans quelle mesure les organisations autres que celles des Nations Unies (ONG à la fois internationales et nationales) sont incluses dans la prise de décision du Cluster (en particulier par rapport aux critères listés dans les « Principes de Partenariat »)	E/R	

PROCESSUS/PRODUIT 3 : REDEVABILITE

« L'approche Cluster a pour but d'assurer qu'à l'intérieur de la réponse humanitaire internationale ; il existe un système clair de leadership et de redevabilité pour tous les secteurs ou zones clés de l'activité humanitaire »

Indicateurs	Type	Sources des données
Le HC/RC a clairement formulé ses attentes et défini les rôles et responsabilités de chaque Cluster	P1/2	- Examen des Termes de référence et des outils de diagnostic du RC/HC - Entretiens avec les membres du HC/RC/HCT, les animateurs des Clusters et les membres de Clusters
Les Termes de Référence et les outils de diagnostic du HC/RC sont ajustés de manière à intégrer les Clusters dans leur domaine de responsabilité/supervision	P1/P2	
Dans quelle mesure l'approche Cluster a mené à l'adoption de standards internationaux communs pour tous les aspects de la réponse humanitaire et assuré leur application cohérente	E/R	- Termes de références des Clusters, dossiers des communications et des plans d'action
Plans conjoints incluant le suivi détaillé des performances	P1/P2	- Entretiens/focus groups avec les bénéficiaires - Dossiers et documents de diagnostic/suivi/planification
Dans quelle mesure les stratégies / outils / standards des Clusters ont intégré la redevabilité envers les bénéficiaires comme une priorité (à l'exception d'ETC et Logistique)	P1/P2	

INTRANT/PROCESSUS 1 : SOUTIEN DU CLUSTER GLOBAL

« Les Global Clusters devront être une ressource mobilisable pour des conseils sur les standards, les politiques et les meilleures pratiques à un niveau global aussi bien que pour du soutien opérationnel, des conseils généraux et des programmes de formation. »¹¹

Indicateurs	Type	Sources de données
Les nouveaux outils, standards techniques et codes de conduite de politiques produits au niveau global traitent les besoins identifiés au niveau pays et sont d'un haut niveau technique	P1/P2	- Entretiens avec les membres de Cluster (global et à un niveau pays)
Le soutien provenant des Global Clusters (assistance technique et formation) améliore au niveau pays la capacité à intervenir y compris en traitant les sujets transversaux	E/R	- Rapports des ateliers/formations - Observation directe :
Incorporation dans les plans d'action des Clusters de la préparation/de la planification d'urgence / de l'alerte précoce	P1/P2	utilisation des outils et standards sur le terrain
Dans quelle mesure le Global Cluster a fourni dans les délais et de façon pertinente une capacité de veille au niveau pays	P1/P2	- Dossiers des ressources humaines révélant l'emploi de personnel issu des listes d'attente
Un décalage minimum entre le déclenchement/la déclaration de l'urgence et le déploiement des spécialistes du secteur de l'urgence	P1/P2	- Les systèmes et processus de communication provenant des animateurs de Cluster vers le terrain et vice versa

4.2 Indicateurs spécifiques par Cluster

Tous les Clusters devront être évalués sur la base des indicateurs suggérés ci-dessus (à l'exception d'ETC et Logistique qui devront être exclus comme expliqué plus précisément ci-dessous). Cependant, de façon à ne pas passer à côté de la différence entre les Clusters, d'autres considérations devront être prises en compte.

Type de Cluster: Les Clusters Logistique et Télécommunications d'Urgence fonctionnent comme des « facilitateurs » pour une opération, en soutien des partenaires mais aussi de leurs Clusters et programmes respectifs. Par conséquent, leur travail devra être évalué par rapport à leurs relations avec les autres Clusters et partenaires (leurs « clients »), et non pas sur les services délivrés aux populations affectés. Pour ces Clusters, l'intégration de sujets ou d'indicateurs transversaux au niveau des bénéficiaires ne devrait pas être appliquée ou mesurée. Certains de ces indicateurs sont listés ci-dessous mais au début de l'évaluation, l'équipe devra longuement rencontrer ces groupes pour définir une approche plus détaillée permettant d'appréhender ces Clusters.

¹¹ LASC Operational Guidance: Relationship Between Cluster at Country and Global Levels, 2007.

Les évaluateurs devront également reconnaître et considérer les cas où il existe un Cluster sécurité alimentaire au lieu d'un Cluster agriculture. Une explication complémentaire de la FAO et du Cluster agriculture aidera à délimiter cette différence sur le terrain.

Groupes de sous-Cluster : Les Clusters constitués de sous-groupes distincts devront tous recevoir l'attention qui leur est due dans le cadre de l'analyse. Dans le cas du Cluster protection, les Agence responsable d'un sous-cluster sont responsables pour ce qui est d'agir en tant que responsable du dernier recourt à l'intérieur de leurs domaines spécifiques de responsabilité sous le leadership général de l'animateur du Cluster désigné pour la protection et comme convenu par le Cluster protection au niveau pays. Au niveau global, et là où approprié au niveau pays, le Groupe de Travail du Cluster protection a cinq agences responsables de domaines techniques spécifiques.¹² Cela nécessitera de l'attention sur un cadre de redevabilité à deux niveaux et les responsabilités respectives des agences responsables. En mesurant l'efficacité du Cluster protection, par conséquent, l'analyse devra extraire les réalisations et les défauts dans chacun des domaines de protection spécialisés aussi bien que leur intégration dans la réponse générale en matière de protection.

Durée de l'opération : Il n'est pas attendu pour l'instant de résultats significatifs de la part des Clusters qui ont seulement commencé récemment à opérer dans des pays évalués et à un niveau global. Les attentes devront être adaptées pour considérer les réalisations et les produits de façon réaliste en fonction de la durée du déploiement. Lors de nouvelles opérations, certains Clusters ont eu dans le pays des opérations une présence antérieure à la catastrophe. Dans ce cas, la préparation devra être traitée différemment.

Financement : Les Clusters ont reçu différents niveaux de financement aux niveaux pays et global. Au moment d'évaluer chaque Cluster, les ressources qu'ils ont reçues pour mettre en œuvre et réaliser des changements varient et devront être considérées avec attention.¹³

Sujets transversaux : Les sujets transversaux devront être examinés individuellement mais une analyse éclatée de la manière dont chaque thématique transversale est ou non intégrée dans les Clusters est nécessaire pour être utile aux différentes agences travaillant sur elles. Alors que les indicateurs mesurant l'intégration transversale sont similaires, chaque thématique devra être analysée seule.

En outre, certains Clusters comme la protection et le relèvement précoce travaillent pour assurer que ces sujets sont également intégrés dans le travail d'autres Clusters. Ces deux Clusters devront également être évalués en fonction de ce qu'ils ont été incorporés dans le travail et la planification de tous les autres Clusters (à l'exception d'ETC et Logistique).

Notez que les indicateurs ci-dessous complètent les indicateurs/ questions de l'approche générale. Tous les Clusters (à l'exception d'ETC et Logistique là où indiqué) seront évalués sur la base des indicateurs génériques soulignés dans la Section 4. 1. Ces indicateurs proviennent directement des Clusters au niveau global. Certains Clusters ont déjà développé des cadres de performance détaillés pour la mise en œuvre de valeurs de référence au niveau pays. Là où ils sont disponibles, ils devront être utilisés et les évaluateurs devront s'appuyer sur ce qui existe déjà et est régulièrement mesuré.

¹² Ceux-ci sont : (OHCHR/UNDP pour l'Autorité de la Loi et de la Justice; UNFPA/UNICEF pour la Prévention et la Réponse à la Violence de Genre; UN-HABITAT pour le Logement, les Terres et le Foncier ; UNICEF pour la Protection de l'Enfance; et enfin UNMAS pour l'Action contre les Mines).

¹³ En plus d'étudier les niveaux de financement au niveau pays, l'Appel pour la Construction d'une Capacité de Réponse Humanitaire Globale 2007 (Tableau E : Liste des Appels à Projets groupés par Cluster) liste les niveaux de financement de chaque Cluster à partir du 21 novembre 2008.

Là où cela est possible, les effets à court et long terme de l'approche Cluster devront être analysés au niveau pays. Les indicateurs spécifiques pour cette analyse de niveau devront être déterminés au niveau pays de manière à varier pour chaque Cluster et pour chaque contexte national.

Agriculture

- Disponibilité de financement pour des programmes à moyen terme de réhabilitation des moyens de vie en milieu rural
- Qualité de l'expertise technique disponible pour / dans le Cluster
- Définition et application des standards techniques à l'intérieur du Cluster (en accordant une attention spéciale au caractère fructueux de la diversité des approches) [note: une homogénéité complète des approches étoufferait la créativité et l'expérimentation]
- Holisticité du soutien aux moyens de vie, c'est-à-dire dans quelle mesure les membres du Cluster soutiennent la reprise de tous les types de moyens de vie ruraux affectés par une crise/catastrophe (par exemple : culture, élevage de bétail, élevage de volailles, etc., y compris des activités menées par des femmes) aussi bien que la restauration des biens communautaires (par exemple : canaux d'irrigation) et soutiennent les services (par exemple : services de soins vétérinaires)
- A-propos de l'adéquation temporelle des interventions par rapport à la saisonnalité des moyens de vie ruraux (calendriers de récoltes, saisons de pêches, etc.)
Dans quelle mesure la fourniture de biens s'appuie sur le secteur privé ou au contraire l'amointrit (par exemple : les foires aux graines par rapport aux distributions de graines)
- La qualité et l'adaptabilité locale des biens fournis (par exemple : variétés de graines adaptés aux systèmes de culture locaux) ont été vérifiées

Coordination/Gestion du camp

- Formulation d'une stratégie opérationnelle détaillant les rôles et responsabilités entre le CC et le CM par l'animateur du Cluster
- % des camps couverts par la stratégie CCCM
- Flux régulier d'information entre les gestionnaires du camp et le coordinateur du camp
- Dans quelle mesure l'urgence a eu pour effet de loger les déplacés internes collectivement dans des camps/ sites/ installations temporaires

Relèvement précoce

- Dans quelle mesure les mécanismes de coordination de relèvement précoce en place – Cluster Relèvement précoce, Réseau, ou les deux – ont permis l'intégration du relèvement précoce tout au long du travail des autres Clusters.
- Efficacité du partage d'information à travers les réunions Cluster/ Réseau et d'autres mécanismes de partage de l'information avec les partenaires (gouvernement, autres Clusters, partenaires de mise en œuvre).
- Les besoins et capacités en matière de relèvement précoce ont été évalués, priorisés et présentés sous la forme d'une stratégie de relèvement précoce cohérente, transversale qui traite aussi des sujets transversaux clés du relèvement précoce comme le genre, la réduction des risques de catastrophe et la prévention des conflits
- Les stratégies de relèvement précoce ont été établies en étroite collaboration avec d'autres Clusters, des autorités nationales et locales ainsi que d'autres acteurs-clés.
- Les cadres de M&E pour le relèvement précoce ont été conçus et mis en œuvre de manière à refléter la nature multidimensionnelle du relèvement précoce et permettre aux stratégies de relèvement précoce d'être suivies et révisées selon les besoins.
- Les niveaux minimum de financement sont disponibles pour le diagnostic du relèvement précoce, la planification et le démarrage ultra-rapide essentiel à la programmation du relèvement précoce.

-
- Dans quelle mesure les outils et conseils développés en matière de relèvement précoce au niveau global ont été appliqués et adaptés selon les besoins au niveau de chaque pays.
 - Les programmes de relèvement précoce intégrés et coordonnés au niveau local (par exemple : restauration des services de base ; réintégration des déplacés internes, rétablissement de la gouvernance, restauration / création des moyens de vie) ont été mis en œuvre dans les 6 à 12 mois du Cadre Stratégique / Plan d'Action du relèvement précoce

Education

- Dans quelle mesure les standards minimum INEE sont appliqués par tous les membres du Cluster Education pour la mise en œuvre du programme, la préparation ou le plaidoyer
- Nombre des membres du Cluster Education, y compris le Ministère de l'Éducation, formé spécifiquement aux Standards minimum INEE, à la planification d'urgence, à la planification à la préparation et à la gestion de l'information en situation d'urgence.
- % des districts et/ou des autres entités administratives ou géographiques compétentes dans la zone affectée avec un Cluster Education / ou un mécanisme similaire.
- % des besoins de financement demandé par le Cluster Education financés par le Flash Appeal ou le CHAP/CAP

Abri d'urgence

- La planification de l'approvisionnement et de l'installation des abris satisfait les standards d'espace minimum et fournit aux bénéficiaires la protection adéquate en matière de risques climatiques et sanitaires
- La planification de l'installation fournit une offre adéquate et/ou un accès aux services essentiels et aux activités économiques d'appui à la génération de revenus des ménages
- Le modèle de fourniture d'abri promeut la participation des bénéficiaires, l'acceptation culturelle et/ou les activités économiques génératrices de revenus ? via un emploi maximisé des normes et des techniques de construction mais aussi de collecte de matériaux et de fabrication qui soient locales
- La cartographie des risques inclut tous les acteurs compétents et évalue les risques et vulnérabilités à court, moyen et long terme

Télécommunications d'urgence

- Nombre d'urgences humanitaires où le Cluster ETC a été activé et où les services inter-agences ont été délivrés sans l'activation formelle du Cluster
- Dans quelle mesure des procédures standardisées d'équipement et d'opérations ont été développées
- Nombre de personnes formés et qualifiés en veille
- Taille et performance des accords de partenariat renforcés depuis l'approche Cluster
- Dans quelle mesure les télécommunications d'urgence ont réalisé leur travail à temps et de façon prévisible

Santé

- Des valeurs de référence sont adoptées pour aider à mesurer l'impact en termes de vies sauvées et/ou de réduction des risques/ des blessés.
- Preuves que la Cluster s'est attaqué avec succès aux déterminants de l'accès aux services de santé sur le terrain
- Les plans du Cluster/ secteur prennent en compte de façon appropriée les politiques et stratégies nationales de santé ainsi que les leçons apprises des actions passés tout en intégrant des stratégies appropriées de sortie ou de transition.
- Participe activement à l'analyse de l'information disponible sur l'état et les risques de santé, les ressources et la performance des services ainsi qu'au suivi en cours de ces aspects-clés.
- Assurer l'instauration rapide d'un système approprié d'alerte précoce et de réponse (EWARS) pour des maladies sélectionnées en raison de leur caractère localement épidémique et dans d'autres conditions, en coordination avec les autorités sanitaires nationales.

Logistique

- Nombre de partenaires assistant aux réunions du Cluster (depuis le début de l'urgence, sur une période de trois mois)
- Gamme des partenaires et nombre utilisant le service commun fourni par le Cluster en pourcentage de tous les membres/partenaires du Cluster.
- Logisticiens formés placés à des niveaux centraux et sous-centraux pour fournir du soutien
- Nombre de stocks de matériels constitués et entretenus ; ponctualité des distributions
- Intégration et prise en compte de la Logistique dans le processus de planification d'urgence et de préparation d'un pays.

Nutrition

- Partage de l'information à travers le pays là où l'approche est utilisée
- Politiques nationales de nutrition identifiées et gouvernance locale intégrée aux plans du Cluster
- Priorisation des activités de nutrition et des domaines de mise en œuvre réalisée conjointement sur la base d'informations partagées.
- Des liens directs existent entre les Clusters nationaux et sous-nationaux (si pertinent)

Protection

- Le Cluster Protection dans sa stratégie et sa programmation concilie le besoin d'interventions ciblées et individuelles dans des domaines spécifiques comme le GBV, la protection des enfants, etc., et le besoin d'une réponse de protection coordonnée plus large.
- Dans quelle mesure le Cluster protection a développé des messages et des stratégies de plaidoyer communs pour influencer les discours ou la pratique (du gouvernement ou d'autres acteurs, par exemple le RC/HC)?
- Le Coordinateur Humanitaire a été mobilisé comme un avocat efficace pour la protection
- Le système de suivi/ gestion de l'information de la protection élaboré satisfait les besoins des acteurs-clés et génère un suivi approprié/un système de référents.
- L'impact des activités du Cluster sur les non-membres du Cluster, par exemple le CICR et les ONG internationales hors Cluster comme MSF
- Dans quelle mesure le Cluster protection en ce qu'il partage les informations sur les risques/besoins clés de protection avec d'autres Clusters soutient l'intégration de la protection
- L'efficacité du Cluster dans sa collaboration avec des acteurs de protection nationaux (gouvernement, ONG nationales des Droits de l'Homme, Croix-Rouge et Institutions des Droits de l'Homme).

Eau, Assainissement et Hygiène

- Des liens directs existent entre la coordination provinciale, la coordination nationale et la stratégie sectorielle du HC/RC, y compris les composants de réponse à l'urgence et de réhabilitation
- Les accords de partenariats avec les ONG internationales et les accords de financement de petite échelle ont contribué à améliorer la réponse en assurant une meilleure couverture et en répondant aux lacunes
- Des relations inter-Cluster ont été établies avec d'autres Clusters compétents (santé, CCCM, abri, éducation, protection, nutrition) selon une liste de vérification concertée des rôles et responsabilités

4.3 Rapport de synthèse

Ce rapport de synthèse sera écrit en vue d'évaluer les objectifs globaux de l'approche Cluster. Le but est de faire passer les principales leçons apprises en matière d'application de l'approche Cluster dans le contexte de la plus large réforme humanitaire. Toute indication sur les effets à court ou long terme qui pourraient être vus devra être mise en valeur à ce niveau.

Ce niveau d'analyse aidera à clarifier les facteurs sous-jacents qui affectent l'application de la situation, mettra en valeur des conséquences non prévues (positives et négatives), recommandera des actions visant à améliorer la performance à la fois dans les opérations présentes et dans le déploiement de futures, et enfin générera des leçons apprises.¹⁴ Les évaluateurs devront essayer de découvrir des bonnes pratiques qui peuvent démontrer comment et pourquoi certaines applications de l'approche Cluster fonctionnent dans différentes situations.¹⁵

Les questions auxquelles les évaluateurs devront essayer de répondre dans le rapport de synthèse générale comprennent :

- Efficacité : L'approche Cluster a-t-elle renforcé la réponse humanitaire?
- L'approche Cluster a-t-elle aidé les acteurs humanitaires à fournir une aide plus efficace et plus efficiente ?
- Quels facteurs facilitent ou gênent l'atteinte de cet objectif?
- Quels ont été les résultats non intentionnels positifs ou négatifs provenant de l'approche Cluster ?
- Efficience : Les résultats ont-ils justifié l'investissement jusqu'à présent ?
- Comment l'approche Cluster interagit-elle avec les autres piliers de la réforme humanitaire en particulier les partenariats et la coordination renforcée ?
- Comment l'approche Cluster peut-elle être renforcée? Quels intrants supplémentaires sont nécessaires ?
- L'approche Cluster a-t-elle prouvé être un instrument suffisamment flexible pour répondre aux besoins d'une diversité de contextes ?
- Existents-ils des effets à moyen terme ou des impacts pouvant déjà être démontrés ?

Ces questions aideront les évaluateurs à tirer des conclusions à un niveau macro. L'analyse sera établie à partir de six études de cas comme représenté dans l'Approche de l'Evaluation du Diagramme 2 ci-dessous.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*. UNDP Evaluation Office, 2002.

V. METHODOLOGIE D'EVALUATION

5.1 Approche qualitative

Lorsqu'elles sont disponibles, des données qualitatives devront être intégrées à la méthodologie. Cela inclut des données financières, les quantités des biens fournis, et toute donnée statistique autour des effets à moyen terme. Toutefois, l'évaluation se concentrera principalement sur les approches participatives et se basera sur des entretiens avec les informateurs-clés. Les points de vue de tous les acteurs – à la fois fournisseurs et receveurs – devront être recueillis, y compris : les animateurs de Cluster et les membres de Cluster, le HC/RC, le HCT, les organisations opérant en dehors de l'approche Cluster, les bénéficiaires, les acteurs gouvernementaux, les bailleurs, les groupes et membres de la société civile (enseignants, professions médicales, chefs des communautés religieuses et autres, autorités locales, etc.), les ONG locales. Il est important que les opinions soient recueillies de façon égale et triangulées de façon adéquate. Les évaluateurs devront examiner les opinions des personnes qui ont été dans le pays avant et après l'application de l'approche Cluster car elles peuvent fournir des points de vue sur toute valeur ajoutée de l'approche sur les opérations. Toutes les données, quantitatives et qualitatives, devront être éclatées par genre et par âge.

Les entretiens/ focus groups avec les bénéficiaires doivent s'assurer que les standards appropriés et éthiques sont utilisés lors des discussions avec différentes populations, en particulier les enfants et les femmes. En outre, il est important qu'une sélection pertinente transversale de la communauté affectée soit entendue (à savoir : les femmes, les hommes, les jeunes, divers groupes ethniques) pour obtenir une représentation réaliste des points de vue de la population.

Une liste des organisations et des individus à interviewer aux niveaux pays et siège devra être fournie aux évaluateurs. Tous ces individus devront être interrogés de même que toute autre personne que les évaluateurs jugeront comme étant des informateurs-clés. Il sera important que les évaluateurs examinent les processus du niveau terrain (pas seulement ceux des capitales) car ceux-ci sont les plus révélateurs des opérations des Clusters et de leur impact sur les bénéficiaires. Enfin, il faudra créer une liste de vérification des personnes minimum à consulter dans chaque pays de manière à être cohérent entre les pays.

La validité des résultats devra être jugée sur la base de la cohérence logique des arguments, de la qualité des preuves et du degré avec lequel les preuves ont été corroborées et recoupées.¹⁶

Des ateliers pour restituer et valider les premiers résultats devront être intégrés au planning après chaque visite pays pour assurer que les équipes pays ont l'opportunité d'exprimer des remarques aux évaluateurs. En outre, les auteurs des plannings devront s'assurer que le temps et les ressources nécessaires sont alloués pour une évaluation de cette taille et de cette envergure. Enfin, suffisamment de temps doit être accordé pour consulter les Clusters et les autres acteurs de manière à pouvoir réaliser l'évaluation et assurer qu'elle reflète de façon précise les réalités des Cluster.

5.2 Sélection des pays

Comparer les données entre les pays sera un défi étant donné la multiplicité des acteurs, des différents formats de programme et du large nombre des différents systèmes de rapports. Par conséquent, même si des leçons et résultats communs doivent être produits, une approche prudente est recommandée dans la comparaison des performances de ces multiples opérations.

¹⁶ Hofmann et al.

Certains Clusters n'ont pas été activés dans quelques pays et il est essentiel que chaque Cluster soit représenté dans le cadre d'au moins trois pays de manière à assurer qu'il y a assez de données pour tirer des conclusions bien documentées. Une consultation supplémentaire des Clusters peut être nécessaire avant que la sélection des pays ne soit finalisée de manière à assurer qu'ils reflètent de façon précise les différentes étapes de la mise en œuvre.

Il est essentiel que les pays sélectionnés soient représentatifs de la diversité des situations dans lesquelles les Clusters opèrent. Les considérations mentionnées par les Clusters et d'autres acteurs incluent :

- Des pays avec un engagement à la fois fort et faible du gouvernement pour comprendre les variations que cela a sur le déploiement
- Des pays où il existe déjà une forte réponse humanitaire pour déterminer si l'approche Cluster a renforcé ou affaibli les mécanismes de coordination pré-existants
- Au moins un pays avec une mission intégrée
- Un pays "en transition" – où le Flash Appeal cessera bientôt pour déterminer comment la phase de sortie est en train d'être gérée
- Une répartition égale des pays affectés par une catastrophe naturelle et ceux affectés par un conflit
- Des pays où les systèmes de Clusters ont déjà partiellement été mis en œuvre pour déterminer pourquoi cela ne s'est pas produit à tous les niveaux

5.3 Composition de l'équipe

Une équipe de six personnes (minimum) devra être engagée pour réaliser l'évaluation. Les évaluateurs devront avoir une expérience significative du terrain en situations d'urgence et chacun devra être doté d'une expertise dans au moins un secteur. Des évaluateurs transdisciplinaires peuvent aussi être retenus (Santé/Nutrition/WASH, ou ETC/Logs, par exemple). Un groupe consultatif interne sur les sujets techniques devra également être créé pour fournir un soutien et des conseils techniques supplémentaires.

5.4 Rendu

L'évaluation devra présenter six rapports indépendants des résultats et recommandations au niveau pays. Le chef de l'équipe et peut-être un analyste externe devront produire un rapport de synthèse qui tire des conclusions/leçons apprises globales dans les six pays et analyse les macro-tendances dans le déploiement et les réussites/défis de l'approche Cluster.

En outre, un cadre clair des résultats avec des indicateurs et des valeurs de référence devra être fourni. Cela pourra être fait dans une approche par étapes de manière à ce que les Clusters puissent déterminer si leur performance est sur la bonne voie au fil d'une opération. Cela peut devenir le mécanisme par lequel les Clusters peuvent suivre la progression de leur mise en œuvre. Cette évaluation devra aussi servir de ligne de référence pour de futures évaluations de l'efficacité et de l'impact de l'approche Cluster en termes de qualité de la réponse apportée aussi bien que de propositions de méthodologies et d'outils pour de futures évaluations.

5.5 Timing

Une évaluation aussi ambitieuse en taille et en envergure nécessite le temps adéquat pour collecter des données et analyser les résultats. Le timing recommandé pour cette évaluation est le suivant mais il aura certainement besoin d'être ajusté en fonction de la logistique et du financement.

Mois 1

- Examen au siège des documents et matériels existants, y compris : documents stratégiques, plans d'actions, documents de projet, données de suivi, rapports de mission, rapports de situation, évaluations et diagnostics précédents, évaluations d'organisations/gouvernement/bailleurs en lien avec la performance exacte de la réponse d'urgence.
- Consultation des Clusters (agences animatrices et membres) pour déterminer :
 - o Personnes à rencontrer au niveau pays
 - o Points de vue supplémentaires sur les opérations de chaque Cluster
 - o Perfectionnement des indicateurs de chaque Cluster
- Finaliser la logistique pour les visites de terrain

Mois 2 à 6 (minimum de 3 semaines par pays)

Visites des six pays sélectionnés incluant de la consultation sur le terrain (pas seulement en capitale).

Les visites de terrain comprendront :

- Une réunion initiale de présentation avec les acteurs-clés : animateurs des Clusters, HC/RC, HCT
- Des réunions avec tous les Clusters (organisations animatrices et membres) présents au niveau pays permettant de cartographier tous les indicateurs de résultats /d'effets spécifiques par pays, d'examiner les cadres de performance spécifique des pays
- Entretiens avec le personnel clé, les partenaires, les employés du gouvernement, les ONG locales, les bailleurs
- Collecte de documents produits au niveau pays
- Focus groups / entretiens avec les bénéficiaires pour obtenir des retours des populations locales sur les opérations humanitaires
- Visites des zones où se trouvent les sites de projet / programme sélectionnés
- Debriefing de fin de visite pour partager les principaux résultats avec les Clusters et les autres acteurs

Mois 7

- Développement d'un plan de rapport standard pour les rapports pays afin de faciliter la comparaison et l'analyse
- Rédaction de rapports pays individuels
- Rendu d'une première version au comité de pilotage et aux Clusters consultés
- Un atelier de travail organisé à New York ou Genève pour examiner les sujets importants ayant émergé depuis la première version
- Intégration des commentaires et production d'une deuxième version
- Validation par le comité de pilotage et rendu des six rapports pays au IASC

Mois 8 et 9

- Rédaction d'un rapport de synthèse dressant les principaux résultats et conclusions des rapports pays
- Rendu d'une première version au comité de pilotage et aux Clusters
- Un atelier de travail organisé à New York ou Genève pour examiner les sujets importants ayant émergé depuis la première version
- Intégration des commentaires et production d'une deuxième version
- Validation par le comité de pilotage et rendu des six rapports pays au IASC

VI. LIMITES

L'approche Cluster est une méthode relativement nouvelle de conduite des opérations et, par conséquent, n'a pas été appliquée de façon cohérente selon les pays et les Clusters. Des ajustements doivent ainsi être faits en conséquence. D'autres limites à cette étude sont :

La causalité et l'attribution

Il sera difficile d'attribuer directement des changements dans les résultats humanitaires à l'approche Cluster. Isoler le changement à l'intérieur d'un large nombre de facteurs économiques, politiques et sociaux (y compris la situation sécuritaire, l'accès à l'espace humanitaire, l'influence des autres efforts humanitaires, le contexte politique et les mécanismes de survie des communautés locales) pour les six pays sera un défi important. Les évaluateurs peuvent s'efforcer de réduire l'incertitude sur la contribution d'un programme et les réalisations apparentes de l'approche.¹⁷

Le manque de cadre évaluatif logique sous-jacent

Une évaluation d'impact de qualité nécessite que des objectifs simples, réalistes et mesurables soient élaborés au début d'une intervention. Comme mentionné ci-dessus, les objectifs généraux du système de Clusters n'ont pas été conçus de façon systématique et, par conséquent, développer ce cadre a consisté en un processus pour les définir. Celui proposé plus haut tente d'organiser les processus, produits, résultats et effets en catégories mesurables mais cet exercice aurait dû avoir été fait au début de la conception des Clusters.

Le manque d'un groupe de contrôle

Évaluer l'impact d'une intervention nécessite de la comparer à ce que le résultat aurait été sans l'intervention. Puisque dans de nombreux cas, il n'existe pas de groupe de contrôle, les évaluateurs auront besoin de dresser une idée réaliste de la manière dont les opérations se seraient passées si l'approche n'avait pas été déployée.¹⁸

Une façon de reproduire un groupe de contrôle est de comparer une situation dans laquelle l'approche Cluster a été initiée à un contexte analogue où ce n'est pas le cas – par exemple, en comparant le cas des réfugiés au Tchad où l'approche Cluster a été appliquée à la situation des déplacés internes au Darfour où l'approche Cluster n'a pas encore été déployée. Une autre approche possible serait de comparer les résultats de l'approche Cluster aux résultats de réponses humanitaires similaires qui datent d'avant l'approche Cluster même si établir des liens de cause à effet devient dans ces conditions un défi encore plus grand.

Le manque d'une ligne de référence

Il est difficile de mesurer l'impact d'un programme humanitaire sans savoir comment étaient les conditions antérieures à l'intervention. Même si certains Clusters et équipes pays peuvent avoir des informations comme lignes de référence pouvant être utilisées durant l'évaluation, il est probable que cela ne sera pas le cas. Les informations de référence peuvent être rassemblées (ex-post) en conduisant des entretiens avec des bénéficiaires et des acteurs humanitaires ainsi qu'en examinant des documents et des archives de projet, y compris des revues diverses, des analyses de situation et des rapports d'études de cas.

¹⁷ Arntson et al.

¹⁸ *Ibid.*

VII. CONCLUSION

Cette évaluation représente une occasion importante pour capitaliser sur l'approche Cluster et documenter les résultats qu'elle a produits jusqu'à présent. Cette évaluation devra être vue comme un moyen pour améliorer la performance des Clusters et de l'intervention humanitaire dans son ensemble. Elle aura de la pertinence et une application non seulement sur le terrain mais aussi envers les décideurs et les dirigeants au sein de toute la communauté humanitaire. Elle a le potentiel pour développer de façon significative les efforts déjà faits pour assurer que l'approche Cluster soit un succès.

VIII. ANNEXES

- A. Personnes consultées
- B. Documents consultés
- C. Documents de contexte
- D. *Revised Note on a Proposed Approach for the Cluster Evaluation Phase II*, 28 août 2008. Phase II Cluster Evaluation Steering Group