

# **Manuel des coordonnateurs sur la protection de l'enfant en situation d'urgence**

**GROUPE DE TRAVAIL SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT**

**2011**

## PRÉFACE

Ce manuel fournit des conseils pratiques en matière de coordination sur la protection de l'enfant à celles et ceux qui œuvrent pour la protection des enfants en situation d'urgence. Il a été conçu en partenariat avec la communauté des agences onusiennes et des ONG internationales qui sont actives dans le domaine de la protection de l'enfant en situation d'urgence. Ce manuel rassemble les apprentissages et les réflexions réalisés dans ce domaine afin d'optimiser l'impact des actions de protection des enfants par l'intermédiaire d'une coordination attentive et stratégique, et en évitant les préjudices involontaires résultant d'actions fragmentées et mal coordonnées.

Ce manuel de coordination intervient dans le contexte plus large du processus de la réforme humanitaire. Ce processus, qui a pour objectif de veiller à ce que les actions humanitaires soient davantage prévisibles et imputables, a mis fin à des débats perpétuels entre la programmation et la coordination. Nous savons maintenant qu'investir dans la coordination fait partie d'une bonne programmation et qu'une bonne coordination rehausse la qualité et l'ampleur des actions humanitaires. Pour cette raison, nous reconnaissons maintenant que la coordination est une responsabilité partagée par tous. Le coordonnateur sur la protection de l'enfant peut être un défenseur, un collecteur de fonds et un chef influent pour le groupe sectoriel, mais le dénominateur commun reste l'engagement collectif de toutes celles et ceux qui sont impliqués dans l'action humanitaire en faveur de la coordination.

La réforme humanitaire a aussi résolu une autre controverse : Celle qui consiste à déterminer jusqu'à quel point les actions en matière de protection de l'enfant sont réellement importantes. Au sein du système sectoriel, et en particulier au sein du groupe sectoriel sur la protection, la protection de l'enfant est une partie bien définie de l'action humanitaire, avec l'UNICEF comme agence responsable du groupe sectoriel et fournisseur en dernier recours. Il est attendu que, lorsque cela s'avère nécessaire, la protection de l'enfant sera une partie active et coordonnée des étapes de préparation, d'action et de rétablissement. La protection de l'enfant est à la fois une intervention vitale dès le début de la situation d'urgence et une composante essentielle pour développer les systèmes nationaux de protection de l'enfant. Ce manuel a pour but d'offrir un soutien à chaque étape de cet important processus.



**Ramesh Rajasingham**

Chef de la section de l'aide au déplacement et à la protection, et Chef ad interim des actions de soutien à la coordination humanitaire, BCAH.

## MANUEL DES COORDONNATEURS SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT EN SITUATION D'URGENCE SUR LES GROUPES SECTORIELS

Groupe de travail sur la protection de l'enfant 2011

### Le processus de la réforme humanitaire et l'approche sectorielle

La réforme humanitaire en bref	5
Une introduction à l'approche sectorielle	7
Survol du groupe sectoriel sur la protection	10
La protection de l'enfant au sein de la protection générale	12
Les directives sur les fournisseurs en dernier recours	15
Comment promouvoir des partenariats positifs	17
Les instruments juridiques et les principes humanitaires en situation d'urgence	20
Les principaux Engagements de l'UNICEF pour les enfants dans l'action humanitaire	24

### Situer le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant

Six messages-clefs destinés à l'agence-coordonnatrice du groupe sectoriel sur la protection et au BCAH	26
Les points à retenir pour le Coordonnateur humanitaire concernant la protection de l'enfant et le groupe sectoriel sur la protection	29
Les éléments à prendre en considération avant de devenir le chef du groupe sectoriel sur la protection	30

### Concevoir le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant

Les éléments à prendre en considération lors de la mise sur pied d'une coordination adaptée	32
Les structures possibles de coordination en protection de l'enfant dans un pays ayant adopté l'approche sectorielle	34
L'envergure et les objectifs de la coordination sur la protection de l'enfant	37
Les mandats des structures de coordination	38
Les outils d'analyse et d'action portant sur les façons de soutenir la coordination sur la santé mentale et le soutien psychosocial	39
La gestion de l'information sur la protection de l'enfant	42
Les mandats génériques des coordonnateurs sur la protection de l'enfant	45
Les mécanismes de protection de l'enfant : le rôle des participants	47
Le transfert des mécanismes de coordination sur la protection de l'enfant	48
La performance des mécanismes de coordination sur la protection de l'enfant	50

### Lancer une action inter-agences en protection de l'enfant

Cartographier – qui, quoi et où ?	54
Les analyses et les évaluations inter-agences sur la protection de l'enfant	57
L'usage des bases de données dans les actions d'urgence en protection de l'enfant	59
Le développement d'une stratégie inter-agences sur la protection de l'enfant	62
Les plans d'urgence	67
La promotion des bonnes pratiques et des normes en matière de protection de l'enfant	68

## Les mécanismes de financement d'urgence

Un aperçu des mécanismes de financement	71
Les directives à propos du Fonds central d'intervention d'urgence	74
Les directives à propos des Appels d'urgence	76
Les directives à propos des Procédures d'appel global	78

## Faire pression en faveur de la protection de l'enfant dans le cadre de l'action humanitaire

Le plaidoyer durant les situations d'urgence	80
La prévention de la séparation des familles	81
Les principales considérations (les soins institutionnels)	82
Le plaidoyer en faveur de la santé mentale et du soutien psychosocial	83
L'intégration de la protection de l'enfant au sein des autres groupes sectoriels humanitaires : l'éducation	86
L'intégration de la protection de l'enfant au sein des autres groupes sectoriels humanitaires : les denrées alimentaires et des articles non alimentaires	87
Intégrer la protection de l'enfant au sein des autres groupes sectoriels humanitaires : la santé	88
L'intégration de la protection de l'enfant au sein des autres groupes sectoriels humanitaires : la nutrition	89
L'intégration de la protection de l'enfant au sein des autres groupes sectoriels humanitaires : les abris d'urgence et les camps	90
L'intégration de la protection de l'enfant au sein des autres groupes sectoriels humanitaires : l'eau, l'assainissement et l'hygiène	91

## Les compétences pratiques en coordination

Encourager le leadership de collaboration	92
Communiquer de façon efficace	95
Gérer des réunions	96
Parvenir à un consensus	99
Négocier	101
Résoudre des conflits	102

## LA RÉFORME HUMANITAIRE EN BREF

Le processus de la réforme humanitaire initié à la suite de changements importants survenus au sein des opérations humanitaires – avec de plus en plus d'acteurs humanitaires, une plus grande compétition pour le financement et les ressources, davantage de surveillance de la part du public et l'évolution du rôle des Nations unies. Ce constat a mené en 2005 à l'examen des interventions humanitaires réalisé par le Comité permanent inter-agences (IASC).

Les changements subséquents aux opérations humanitaires sectorielles visent à développer un système d'interventions humanitaires plus fort et plus efficace, avec plus de :

**Prévisibilité** – dans le financement et dans la direction des actions

**Imputabilité** – envers les populations concernées

**Partenariats** – entre les Nations unies et les acteurs humanitaires non-onusiens

Ces changements font partie d'un effort considérable entrepris par la communauté humanitaire internationale pour atteindre davantage de bénéficiaires et leur offrir des secours et une protection axés sur les besoins et les droits qui soient plus complets, plus efficaces et plus opportuns.

Le programme de la réforme humanitaire qui résulte de ces démarches traite de quatre domaines :

### COORDONNATEURS HUMANITAIRES

Mener efficacement les actions

### FINANCEMENT HUMANITAIRE

Moyens de financement suffisants, fournis en temps voulu et prévisibles

### APPROCHE SECTORIELLE

Capacités suffisantes et leadership prévisible dans tous les groupes sectoriels

## PARTENARIATS HUMANITAIRES SOLIDES

## 1. Les Coordonnateurs Humanitaires

La création de postes de Coordonnateurs humanitaires (CH) est enclenchée dans les pays où sévit une crise humanitaire ou lorsque les besoins humanitaires émergent, et ce rôle est assumé par un haut-représentant onusien. La fonction du CH est essentielle à une action humanitaire adéquatement coordonnée. Devant le besoin de compétences de grande qualité en leadership et en coordination, un répertoire d'experts hautement qualifiés, formés et disponibles a été mis sur pied pour jouer le rôle de CH.

Les mesures supplémentaires prises par le Comité permanent inter-agences pour améliorer l'efficacité du rôle du CH sont les suivantes:

- Renforcement de l'engagement en matière de coordination par tous les acteurs humanitaires présents sur le terrain
- Plus d'inclusion, de transparence et de sentiment d'appropriation dans le cadre de la nomination des CH
- Plus d'imputabilité des CH envers la communauté humanitaire
- Une formation et une présentation plus ciblée pour préparer et pour soutenir les CH dans leur rôle
- Un soutien approprié aux CH dans leur travail

## 2. Le financement humanitaire (Voir les directives concernant le CERF – Fond central d'intervention d'urgence.)

La prévisibilité, l'efficacité et le succès des interventions humanitaires dépendent de l'accès direct et en temps voulu à des moyens de financement suffisants et flexibles. Les initiatives du Comité permanent inter-agences pour renforcer le financement humanitaire comprennent le recours au Fond central d'intervention d'urgence (CERF). Il s'agit d'un fond de secours servant à compléter les mécanismes de financement humanitaires existants et qui offre un financement initial pour démarrer les opérations essentielles et pour financer les programmes vitaux qui ne sont pas couverts par les autres bailleurs de fonds. Les autres initiatives incluent des Fonds d'intervention d'urgence, des fonds communs, l'Initiative sur les principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire et la réforme de la Procédure d'appel global (CAP).

## 3. L'approche sectorielle (Voir l'introduction à l'approche sectorielle.)

Une coordination efficace est essentielle pour répondre aux besoins humanitaires et pour optimiser l'utilisation de ressources limitées. Historiquement, cette prérogative a été négligée en raison du faible niveau de responsabilité et d'imputabilité de la coordination. L'approche sectorielle a été lancée pour remédier à ces ratés, en nommant des agences responsables de groupes sectoriels à l'échelle nationale et mondiale. Les notes d'orientation du Comité permanent inter-agences sur la mise en œuvre de responsabilité sectorielle pour renforcer l'action humanitaire donnent de plus amples détails sur ces questions. L'approche sectorielle a pour objectif de :

- Veiller à ce que les capacités mondiales soient suffisantes
- Veiller à ce que le leadership soit prévisible
- Adopter le concept de partenariat
- Améliorer la coordination et la hiérarchisation stratégiques sur le terrain

## 4. Des partenariats humanitaires solides

L'un des éléments centraux du processus de la réforme humanitaire est le besoin de renforcer les partenariats stratégiques entre (1) les ONG, (2) le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et (3) les agences onusiennes et les agences internationales impliquées, afin de servir de base aux initiatives susmentionnées.

Le Dispositif mondial d'aide humanitaire a été mis sur pied en 2006 en tant qu'initiative complémentaire, offrant un forum aux trois « familles » citées plus haut afin de leur permettre de travailler de concert pour partager les responsabilités en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide humanitaire.

Le dispositif vise à compléter et à améliorer le travail au sein des structures de coordination existantes, et à veiller à ce que les agences humanitaires non-gouvernementales soient représentées de façon générale et appropriée.

En raison du principe de la diversité, le dispositif ne cherche pas à convaincre les agences humanitaires d'adopter un type d'action en particulier ou de travailler au sein d'un seul cadre. Le dispositif fait plutôt la promotion d'une compréhension et d'une approche communes des partenariats, en identifiant cinq principes :

- o Égalité
- o Transparence
- o Orientation vers les résultats
- o Responsabilité
- o Complémentarité

## UNE INTRODUCTION À L'APPROCHE SECTORIELLE

La communauté internationale a formellement adopté l'approche sectorielle en 2005 dans le but de faire face aux graves échecs chroniques associés à l'aide humanitaire internationale. Ces échecs se traduisent par des interventions fragmentées, le chevauchement des efforts, et l'engagement insuffisant des acteurs gouvernementaux et nationaux. Bien qu'elle ait été initiée par les Nations unies, l'approche sectorielle vise à mieux coordonner tous les acteurs internationaux par l'entremise de partenariats solides, d'un leadership prévisible et de mécanismes d'intervention plus efficaces. Elle a également pour but de mieux travailler avec les homologues gouvernementaux et les acteurs locaux.

Voici certaines des informations essentielles concernant l'approche sectorielle :

### *Qu'est-ce que l'approche sectorielle ?*

L'approche sectorielle se définit plus simplement comme une façon de renforcer les groupes sectoriels traditionnels en désignant de façon prévisible une agence chargée de rendre des comptes au Coordonnateur humanitaire des Nations unies ou au Coordonnateur résidant. Pour cette raison, les termes sector et cluster sont souvent utilisés en anglais de façon interchangeable. L'approche sectorielle joue généralement les rôles suivants :

**Coordination.** À l'échelle mondiale, il existe 11 groupes sectoriels [clusters] reconnus : les abris d'urgence, la gestion des camps, la santé, l'éducation, la nutrition, l'eau-assainissement-hygiène, les télécommunications d'urgence, etc. Chaque pays adopte certains groupes sectoriels à l'échelle nationale selon les décisions conjointes de l'équipe pays des Nations unies et les ONG partenaires. L'approche sectorielle favorise la coordination efficace au sein de ces secteurs.

**Partenariats.** L'approche sectorielle s'est développée à partir des principes de partenariats. Les coordonnateurs sectoriels doivent travailler pour que tous les acteurs (locaux et internationaux) soient en mesure de participer aux décisions-clefs prises au nom du groupe sectoriel, pour que les décisions et l'utilisation des ressources au sein du groupe sectoriel soient transparentes, pour que les plans d'action soient orientés vers les résultats, et pour que tous les membres du groupe sectoriel ou du groupe de travail se sentent valorisés et respectés en tant que partenaires égaux. Les efforts investis pour engager les gouvernements à participer sont essentiels dans l'approche sectorielle. Bien que du personnel onusien préside souvent les groupes sectoriels, selon l'approche sectorielle, les coordonnateurs ont la responsabilité de représenter les intérêts sectoriels (incluant les ONG locales et la société civile) et non pas les intérêts de leur propre agence.

**Comblers les lacunes.** L'une des fonctions principales de l'approche sectorielle est d'identifier et de combler les lacunes dans les actions et d'éviter les chevauchements. Les activités principales pour « combler les lacunes » sont les suivantes : les analyses inter-agences conjointes de la situation, la cartographie des acteurs-clefs et des activités (généralement connus comme les « 3W » – qui fait quoi, où et quand ?), les activités de suivi et d'évaluation, et les révisions périodiques des plans stratégiques inter-agences. Un plan coordonné inter-agences peut réduire efficacement les lacunes dans les services.

**Promouvoir les normes.** Les groupes sectoriels sont également responsables de la promotion des interventions davantage normalisées et professionnelles, de promouvoir une participation significative des populations touchées (notamment des enfants), et d'œuvrer en faveur de l'intégration complète du VIH/sida, de la santé mentale et du soutien psychosocial au sein des actions sectorielles. Pour ce faire, des formations conjointes inter-agences sur les directives et les normes internationales, le développement de normes nationales et des efforts de plaidoyer sont habituellement entrepris.

**Les révisions et les évaluations démontrent aussi que, lorsque les groupes sectoriels sont gérés adéquatement, ils sont :**

**Plus cohérents.** Dans les situations d'urgence typiques, des douzaines d'agences onusiennes, d'organisations internationales et d'ONG interviennent, faisant de la coordination de l'aide un défi en apparence insurmontable. L'approche sectorielle s'attaque à ce défi en offrant plus de structure. Elle permet au Coordonnateur humanitaire ou résidant d'avoir un homologue désigné au sein de la communauté humanitaire pour chaque domaine principal de l'action humanitaire.

**Plus prévisibles.** Selon l'approche sectorielle, les organisations humanitaires se sont engagées à développer des normes communes dans chaque domaine d'intervention, pour que le niveau d'assistance au gouvernement, aux populations touchées et aux bailleurs de fonds soit davantage prévisible et de meilleure qualité. Des mandats génériques définissent clairement les responsabilités pour les agences responsables et pour les agences-contact.

**Plus rapides.** Dans de nombreuses situations d'urgence antérieures, plusieurs mois de négociation ont été nécessaires pour déterminer qui allait diriger chacun des groupes sectoriels et ainsi devenir l'interlocuteur principal entre le gouvernement et les nombreuses organisations humanitaires qui débarquent au moment où survient la crise. Avec l'approche sectorielle, les rôles sont prédéterminés à l'échelle mondiale et les procédures opérationnelles sont normalisées dans le but de s'entendre rapidement à l'échelle des pays.

**Ce que l'approche sectorielle n'est pas :**



**L'approche sectorielle ne cherche pas à usurper le rôle du gouvernement.** Le but de l'approche sectorielle n'est pas de miner le rôle du gouvernement. L'ensemble des efforts investis dans la réforme humanitaire, et plus particulièrement l'adoption de l'approche sectorielle, a été entrepris dans le but de mieux soutenir le gouvernement dans ses actions d'urgence. Il s'agit plutôt de renforcer le rôle du gouvernement tel que défini dans la résolution de l'Assemblée générale 46/182, reconnaissant qu'il revient d'abord à l'État et au gouvernement d'initier, d'organiser et de mettre en œuvre l'assistance humanitaire. Les gouvernements ne sont obligés d'accepter l'offre d'appui des organisations humanitaires que s'ils ne sont pas en mesure d'offrir l'assistance requise. Les principes et les modalités opérationnelles de l'approche sectorielle sont conçus pour rendre cette assistance plus efficace. Cette approche renforce la coordination gouvernementale sectorielle plutôt qu'elle ne la remplace.



**L'approche sectorielle n'est pas centrée sur les Nations unies.** Avec l'approche sectorielle, les efforts de coordination devraient toujours impliquer les trois groupes : les agences onusiennes, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG. Les réunions et les processus de décision qui n'impliquent que les acteurs onusiens ne reflètent pas la réalité d'aujourd'hui : les acteurs non-onusiens sont ceux qui offrent la plus grande partie de l'assistance lors de crises humanitaires.

### **Les responsables sectoriels et les structures d'imputabilité**

**Le rôle du Coordonnateur résidant ou humanitaire des Nations unies.** Il veille à ce que les actions internationales soient stratégiques, bien planifiées, inclusives, coordonnées et efficaces. Pour y parvenir, il :

- 1) Mettra sur pied et maintiendra des mécanismes de coordination intersectoriels efficaces
  - 2) Facilitera les analyses intersectorielles des besoins
  - 3) Offrira une gestion performante des informations sur les interventions humanitaires générales
  - 4) Appuiera les groupes sectoriels avec des efforts de plaidoyer et de mobilisation des ressources
- Le Coordonnateur résidant ou humanitaire rend des comptes au Coordonnateur des Nations unies des secours d'urgence selon ces responsabilités.

**Le rôle des agences-coordonnatrices de groupes sectorielles dans chaque domaine de responsabilité** est de faciliter le processus rendant possible une action humanitaire bien coordonnée et efficace dans ce secteur.

On s'attend aussi à ce qu'elles soient les « fournisseurs en dernier recours », ce qui signifie que les agences responsables font tout ce qui est en leur pouvoir pour combler les lacunes par elles-mêmes dans les interventions lorsque les partenaires sectoriels ne sont pas en mesure de le faire. Les responsables sectoriels dans les pays doivent rendre des comptes au Coordonnateur humanitaire ou résidant pour veiller à ce que ces responsabilités soient assumées efficacement.

### **Le rôle des agences-coordonnatrices au sein du groupe sectoriel sur la protection :**

Le groupe sectoriel sur la protection est le seul groupe sectoriel doté d'un double mandat et d'une structure de direction à deux niveaux : le groupe sectoriel sur la protection en général (qui vise à répondre aux besoins négligés et aux violations des droits en protection de façon générale) et les sous-groupes sectoriels ou les groupes de travail spécialisés (incluant la protection de l'enfant, la violence basée sur le genre, le droit au logement, à la terre et à la propriété, l'état de droit et l'action contre les mines). Le groupe sectoriel sur la protection est coordonné par l'UNHCR lors de situations de conflit, et par l'UNICEF, l'UNHCR ou le HCDH lors de catastrophes naturelles. Les domaines de responsabilité, ou les domaines de protection spécialisés, sont dirigés par des agences-coordonnatrices. L'UNICEF est l'agence-coordonnatrice pour la protection de l'enfant, et elle est responsable, par conséquent, de la coordination des actions en matière de protection de l'enfant.

Pour de plus amples informations sur l'approche sectorielle, veuillez consulter les sites [www.humanitarianreform.org](http://www.humanitarianreform.org) ou [www.oneresponse.info](http://www.oneresponse.info).

## SURVOL DU GROUPE SECTORIEL SUR LA PROTECTION

Le groupe de travail sectoriel sur la protection (GTSP) est le principal forum à l'échelle mondiale dédié à la coordination générale des activités en matière de protection lors d'interventions humanitaires. Créé en 2005 dans le cadre du processus de la réforme humanitaire, le GTSP réunit les agences onusiennes œuvrant pour les droits humains, l'action humanitaire et le développement, ainsi que les organisations non-gouvernementales et les autres organismes internationaux actifs dans le domaine de la protection. L'UNHCR préside le GTSP et il est l'agence-coordonnatrice de la protection à l'échelle mondiale.

### L'architecture et le mandat particuliers du groupe sectoriel sur la protection



Contrairement aux autres groupes sectoriels, celui sur la protection possède une structure à **deux niveaux** et un **mandat double** :

**Le niveau 1** : des interventions complètes et intégrées en matière de protection

**Le niveau 2** : des interventions spécialisées en matière de protection

## GROUPE SECTORIEL DE TRAVAIL SUR LA PROTECTION

Protection de l'enfant  
UNICEF

Violence basée sur le genre  
UNICEF/FNUAP

Action contre les mines  
UNMAS

Droit au logement, à la terre et à la propriété  
UNHABITAT

État de droit  
PNUD/HCDH

### Le groupe sur la protection à l'échelle mondiale

Le rôle du GTSP est de :

**Diriger l'établissement de normes et de politiques.** En raison de sa composition variée, le GTSP joue un rôle important dans le développement de politiques, de normes et d'outils conjoints en matière de protection, notamment le développement de directives juridiques et opérationnelles sur la protection destinées au personnel et aux partenaires sur le terrain.

On trouvera un exemple d'un tel développement dans le Manuel inter-agences pour la protection des déplacés internes.

#### Renforcer les capacités de protection :

- o Développer du matériel de formation
- o Former le personnel et les partenaires à l'échelle locale, nationale, régionale et internationale
- o Soutenir le travail pour accroître les capacités d'intervention en cas d'urgence et les répertoires d'experts disponibles en vue d'un déploiement rapide dans les situations d'urgence
- o Offrir des conseils et un soutien opérationnels à l'échelle nationale (lorsque nécessaire)

**Intégrer la protection.** La protection n'est pas seulement la préoccupation du groupe sectoriel sur la protection ; il s'agit d'une question transversale qui devrait être intégrée au travail sur chacune des dimensions de l'action humanitaire.

Tous les acteurs humanitaires partagent la responsabilité de veiller à ce que leurs activités n'entraînent ou ne perpétuent pas la discrimination, l'abus, la violence, l'abandon ou l'exploitation ; ils devraient promouvoir et respecter les droits humains, en plus d'accroître la protection. Le groupe sectoriel sur la protection a un droit de regard en la matière, puisqu'il a un rôle à jouer pour faire en sorte que la protection soit intégrée au travail des autres groupes sectoriels.

### La coordination en matière de protection sur le terrain

Veiller à ce que les individus et les communautés soient protégés durant les crises humanitaires exige la combinaison des efforts de divers acteurs nationaux et internationaux. Pour que les interventions soient adéquates, complètes et opportunes, il est donc essentiel que des structures de coordination claires et efficaces soient mises en place dans les pays.

Sous la direction du Coordonnateur humanitaire ou résident, et en consultation avec les partenaires concernés, l'équipe humanitaire du pays décide quelles structures de coordination devront être instaurées, et s'il est nécessaire, notamment, de mettre en place une approche sectorielle, dans le but de renforcer les interventions collaboratives. L'expérience a montré que, l'approche sectorielle ayant été adoptée ou non, des interventions efficaces en matière de protection requièrent l'identification d'une agence responsable de la protection et la mise en place d'un groupe de travail sur la protection pour coordonner les interventions.

#### Le mandat des agences-coordonnatrices consiste à :

- o Établir des mécanismes de coordination sur le terrain
- o Mettre en place des normes et des procédures opérationnelles
- o Développer des outils d'évaluation technique spécifiques
- o Développer une stratégie inter-agences en protection de l'enfant
- o Mettre sur pied des mécanismes de surveillance et de communication de l'information portant sur les plans de mise en œuvre
- o Développer les capacités des acteurs impliqués
- o Éviter les chevauchements avec les responsabilités des autres personnes-ressources

### Les agences-coordonnatrices

En raison de leur expertise spécifique, certaines agences se sont entendues pour servir d'agences-coordonnatrices dans les domaines de responsabilités au sein du GTSP. Ces agences-coordonnatrices ont la responsabilité de développer les capacités d'intervention et de veiller à ce que les actions soient davantage prévisibles et efficaces. Dans les faits, elles ont des responsabilités équivalentes à celles des agences en charge des groupes sectoriels, et peuvent notamment devenir des fournisseurs en dernier recours.

#### LES AGENCES-COORDONNATRICES

- o Protection de l'enfant (UNICEF)
- o Violence basée sur le genre (FNUAP/UNICEF)
- o Droit au logement, à la terre et à la propriété (UN-Habitat)
- o Action contre les mines (UNMAS)
- o État de droit (PNUD/ HCDH)

Pour de plus amples informations, veuillez contacter le groupe sectoriel sur la protection :

Par courrier électronique : [HQPROCLU@unhcr.org](mailto:HQPROCLU@unhcr.org)

Par téléphone : +41 22 739 7820

[www.onerresponse.info](http://www.onerresponse.info)

## LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN DE LA PROTECTION GÉNÉRALE

La protection de l'enfant est l'un des cinq domaines de responsabilité attribués au groupe sectoriel sur la protection. Les dynamiques et les liens avec les autres domaines de protection au sein du groupe sectoriel ont des conséquences importantes sur le succès et sur l'efficacité de la coordination en matière de protection de l'enfant, et pour son intégration à travers l'action humanitaire.

Sept agences différentes agissent à divers niveaux au sein du groupe sectoriel sur la protection grâce à leurs connaissances, leur savoir-faire et leurs bonnes pratiques. Cependant, l'expérience démontre que sept mandats, philosophies et cultures de travail différents peuvent aussi représenter un défi pour le fonctionnement efficace du groupe sectoriel et des interventions en matière de protection. Il est donc essentiel de comprendre l'origine et la différence entre la protection de l'enfant et les autres domaines de responsabilité pour que ces différents domaines communiquent les uns avec les autres et se comprennent.

Le tableau suivant résume les principales différences entre les divers acteurs concernés :

	Protection de l'enfant	Protection
<b>Origine</b>	Le bien être de l'enfant et de sa famille / la CDE	Les droits humains
<b>Préoccupation en matière de droit</b>	Abus, violences et exploitation	Promotion de tous les droits humains
<b>Profil Professionnel</b>	Travail social, psychologie, santé, éducation, droit	Droit, sciences politiques, relations internationales
<b>Éléments-clefs de l'analyse</b>	Le bien être de l'enfant	La responsabilité de l'Etat
<b>Préoccupation stratégique</b>	Programmation pour prévenir et pour réagir face aux abus, à la violence et à l'exploitation, et plaidoyer.	Conformité, plaidoyer et pressions politiques, développement des capacités, réagir face aux abus, recours légaux.
<b>Compétances et connaissances essentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDE +</li> <li>• Méthodes participatives adaptées aux enfants</li> <li>• Conception de programmes et de systèmes</li> <li>• Interdisciplinarité</li> <li>• Gestion des cas</li> <li>• Services sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droits humains, droit humanitaire international, etc.</li> <li>• Méthodes participatives</li> <li>• Analyse politique</li> <li>• Interdisciplinarité</li> <li>• Enquête</li> <li>• Gestion des dossiers juridiques</li> </ul>

## Promouvoir la protection de l'enfant au sein du groupe sectoriel sur la protection

Des leçons ont déjà été tirées de l'expérience cumulée jusqu'ici dans les pays ayant adopté l'approche sectorielle, et les pratiques suivantes se sont avérées être plus efficaces :

### DES MÉCANISMES ET DES ACTIVITÉS DE PRISE DE DÉCISION INTER-AGENCES DISTINCTS – MAIS LIÉS

- **Les sous-groupes sectoriels et les groupes de travail sur la protection de l'enfant œuvrant sous l'égide du groupe sectoriel** (des mécanismes de coordination distincts, mais qui sont clairement capables de communiquer les uns avec les autres et qui sont liés)
- **Développer à partir des mécanismes existants de protection en protection de l'enfant** (le mécanisme de coordination en situation d'urgence en tant que développement et expansion des fora de coordination existants)
- **Des structures de prise de décision ad hoc en matière de protection de l'enfant** (création d'un espace pour la coordination technique et stratégique spécifique aux questions de protection de l'enfant)

### INTÉGRER LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN DE LA PROTECTION PLUS LARGE /INITIATIVES CONJOINTES AVEC LES AUTRES DOMAINES DE RESPONSABILITÉ (VIOLENCE BASÉE SUR LE GENRE/ DROIT AU LOGEMENT, À LA TERRE ET À LA PROPRIÉTÉ/ÉTAT DE DROIT/ACTION CONTRE LES MINES)

- **La stratégie, les mandats et les plans de travail** (des stratégies ou des synergies communes dans les plans de travail des différents domaines de responsabilités)
- **La gestion de l'information et les analyses de la situation** (veiller à ce que les autres domaines de protection soient inclus dans les analyses de la situation en matière de protection de l'enfant, et intégrer ce type d'analyse aux évaluations réalisées par les autres domaines de responsabilité)
- **Le plaidoyer** (les messages de plaidoyer sur différents aspects de la protection sont susceptibles d'avoir un plus grand impact lorsqu'ils se renforcent mutuellement)
- **Les programmes de protection adaptés aux enfants** (veiller à ce que les initiatives des autres domaines de responsabilité soient adaptées aux enfants et qu'elles les prennent en considération)
- **La surveillance et la communication de l'information** (instaurer un dialogue et une circulation de l'information entre les mécanismes de surveillance et de communication de l'information, même s'ils ont des objectifs différents. L'information en matière de protection de l'enfant peut très bien contribuer à la documentation sur les droits humains)

La collaboration et la coordination efficace avec les autres agences nécessitent une créativité et des expériences audacieuses. Le tableau suivant suggère certaines opportunités en programmation et en plaidoyer entre la protection de l'enfant et les autres domaines de responsabilité :

Les domaines de responsabilité	Les opportunités en programmation et en plaidoyer
<b>Action contre les mines</b>	Informations et plaidoyer adapté à l'âge, soutien aux enfants victimes des mines
<b>Droit au logement, à la terre et à la propriété</b>	Soutien juridique adapté aux enfants, et accès des orphelins à la terre, à l'héritage et aux bénéfices
<b>État de droit</b>	Des programmes intégrés en état de droit, des procédures sensibles aux enfants, et des professionnels juridiques formés au travail avec les enfants
<b>Violence basée sur le genre</b>	Des services de santé adaptés aux enfants, des enfants nés du viol et des informations adaptées aux enfants

## LES DIRECTIVES SUR LES FOURNISSEURS EN DERNIER RECOURS

Les notes d'orientation du Comité permanent inter-agences sur la mise en œuvre de la responsabilité sectorielle pour renforcer l'action humanitaire (novembre 2006) décrivent le concept de « fournisseur en derniers recours » dans les termes suivants :

- Le concept de « fournisseur en dernier recours » est crucial dans l'approche sectorielle, sans quoi la notion de prévisibilité n'a plus lieu d'être. Il représente l'engagement des responsables sectoriels à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour veiller à ce que les interventions soient adéquates et appropriées. Il est nécessairement circonscrit par certaines conditions élémentaires valables dans tous les cadres d'action humanitaire, soit l'accès sans entrave, la sécurité et la disponibilité des fonds.
- Lorsque des lacunes importantes existent dans les interventions humanitaires, le responsable sectoriel est chargé d'appeler tous les partenaires humanitaires concernés à les combler. En cas d'échec, le responsable sectoriel, en tant que « fournisseur en derniers recours », peut devoir, en fonction de l'urgence de la situation, s'engager à combler cette lacune. Toutefois, si les fonds ne sont pas disponibles pour ces activités, le responsable sectoriel ne peut être tenu responsable de la mise en œuvre de ces activités, mais il doit continuer à travailler avec le Coordonnateur humanitaire et les bailleurs de fonds pour mobiliser les ressources nécessaires. De la même manière, lorsque le responsable sectoriel, l'ensemble de l'équipe humanitaire du pays et le Coordonnateur humanitaire en tant que chef de l'équipe, ne parviennent pas à accéder à une zone définie, ou lorsque les contraintes sécuritaires limitent les activités des acteurs humanitaires, le fournisseur en derniers recours a encore la responsabilité de continuer à faire pression et d'expliquer les contraintes aux partenaires concernés.
- En ce qui a trait aux domaines transversaux comme la protection, le rétablissement rapide et la coordination des camps, le concept de « fournisseur en derniers recours » devra s'appliquer différemment. Dans tous les cas, les responsables sectoriels ont toujours la responsabilité de veiller, quelles que soient les lacunes importantes existant dans les interventions humanitaires, à poursuivre les efforts de plaidoyer et expliquer les contraintes aux acteurs concernés.
- Dans toutes les situations concernant les abris d'urgence, l'engagement de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est décrit dans un protocole d'accord signé entre la Fédération et le BCAH, dans lequel la Fédération ne s'est pas engagée à être un « fournisseur en derniers recours » et elle ne rend aucun compte à quelque partie des Nations unies que ce soit. Elle fera cependant tout ce qui est en son pouvoir pour veiller à ce qu'une action adéquate et appropriée soit initiée, en autant que les capacités et les ressources du réseau, que l'accès et que la situation sécuritaire le permettent.

En mai 2008, l'équipe de travail du Comité permanent inter-agences sur l'approche sectorielle a ré-affirmé les directives susmentionnées. L'équipe de travail a également noté que les mandats génériques du Comité permanent inter-agences pour les chefs de groupe/de secteur à l'échelon national présentent un aperçu détaillé des diverses responsabilités des chefs de groupes sectoriels. Ces mandats stipulent que la responsabilité des chefs de groupes sectoriels d'agir en tant que « fournisseurs en derniers recours » devrait être comprise dans le contexte de l'ensemble plus large des responsabilités visant à faire en sorte que toutes les actions nécessaires soient entreprises pour éviter des lacunes importantes dans les interventions du secteur ou du domaine d'activité concerné.

L'équipe de travail du Comité permanent inter-agences a souligné que, comme l'indique la résolution 46/182 l'Assemblée générale, « c'est à chaque État qu'il incombe au premier chef de prendre soin des victimes de catastrophes naturelles et autres situations d'urgence se produisant sur son territoire » et que, par conséquent, « le rôle premier revient donc à l'État touché dans l'initiative, l'organisation, la coordination et la mise en œuvre de l'aide humanitaire sur son territoire ». Dans le même ordre d'idée, les agences nommées en tant que chefs de groupes sectoriels par l'équipe humanitaire du pays ont la responsabilité de travailler en consultation et en coordination étroite avec les autorités et les partenaires nationaux et locaux pour veiller à ce que les actions dans les secteurs ou dans les domaines d'activité concernés soient stratégiques, équilibrées et adéquatement hiérarchisées.

En ce qui trait aux responsabilités spécifiques du chef de groupe sectoriel en tant que « fournisseur en dernier recours » à l'échelon national, l'équipe de travail du Comité permanent inter-agences a en outre précisé que :

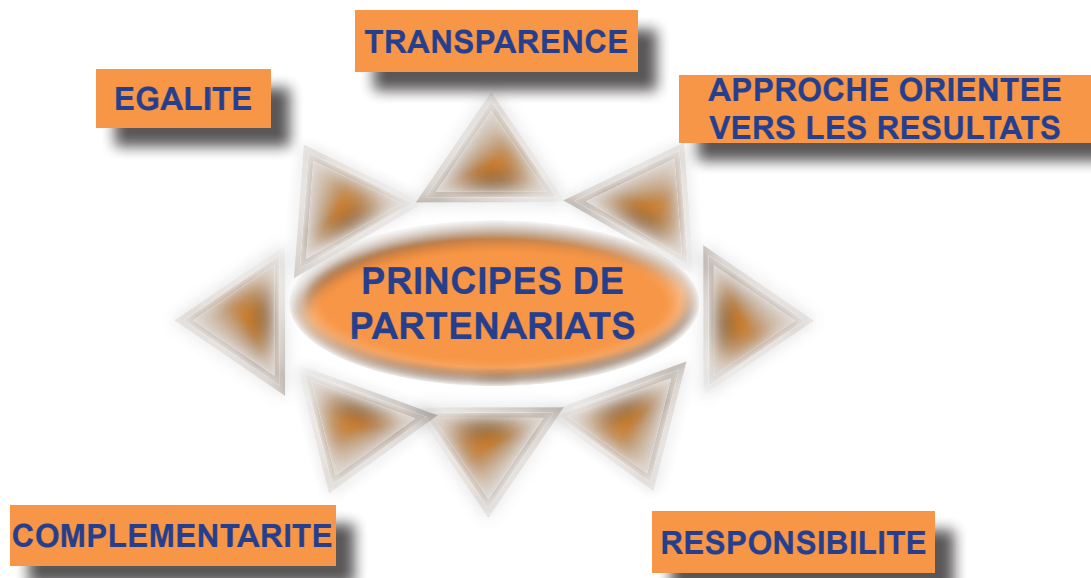
1. Lorsque cela s'avère nécessaire, et dépendamment de l'accès, de la sécurité et de la disponibilité des fonds, le chef du groupe sectoriel, en tant que fournisseur en dernier recours, doit être prêt à offrir les services requis pour combler les lacunes importantes identifiées par le groupe sectoriel.
2. La responsabilité d'agir en tant que fournisseur en derniers recours incombe au chef de chaque groupe sectoriel en particulier. Dans le cas des groupes sectoriels ayant un mandat multisectoriels (comme la protection, le rétablissement rapide et la coordination/gestion des camps), les responsables sectoriels de chaque groupe sectoriel concerné (comme la santé, l'eau-assainissement-hygiène) maintiennent leur responsabilité d'agir en tant que fournisseurs en derniers recours dans leur propre secteur.
3. Concernant le groupe sectoriel sur la protection, les agences-coordonnatrices ont la responsabilité d'agir en tant que fournisseurs en dernier recours au sein de leur propre domaine de responsabilité, sous l'égide du chef désigné du groupe sectoriel sur la protection, tel que décidé par le groupe sectoriel sur la protection à l'échelon national.
4. Là où un groupe sectoriel sur le rétablissement rapide est mis sur pied (en plus du réseau sur le rétablissement rapide), il incombe au chef de ce groupe sectoriel soit d'agir en tant que fournisseur en dernier recours pour l'ensemble du groupe sectoriel, soit de déterminer quelle agence a la responsabilité d'agir en tant que fournisseur en dernier recours au sein d'un domaine de responsabilité en particulier.
5. Lorsqu'un groupe sectoriel est codirigé à l'échelon national, leurs responsabilités respectives en tant que fournisseurs en dernier recours devraient être clairement identifiées.
6. Lorsque des lacunes importantes subsistent en dépit des efforts concertés pour les combler, les chefs des groupes sectoriels ont la responsabilité de travailler avec les autorités nationales, le Coordonnateur humanitaire et les bailleurs de fonds pour faire pression en faveur d'actions adéquates entreprises par les parties prenantes et pour mobiliser les ressources nécessaires en vue d'une action humanitaire adéquate.

*Appuyé par le groupe de travail du Comité permanent inter-agences le 20 juin 2008*



## COMMENT PROMOUVOIR DES PARTENARIATS POSITIFS

Les partenariats sont à la base du processus de la réforme humanitaire. La réussite de l'approche sectorielle dépendra de la collaboration entre tous les acteurs humanitaires qui devront travailler en tant que partenaires égaux dans tous les aspects de l'action humanitaire, de l'estimation, l'analyse et la planification à la mise en œuvre, la mobilisation des ressources et les évaluations



Il se peut que le coordonnateur doive considérer différentes formes de partenariats humanitaires, allant de la coordination étroite et la programmation conjointe (comme avec les agences de protection engagées à mettre en œuvre des projets par l'intermédiaire du financement accordé par le Fond central d'intervention d'urgence), aux associations plus ouvertes fondées en raison du besoin d'échanger des informations, d'éviter les chevauchements et d'accroître la complémentarité.

### Les défis du développement et du maintien des partenariats:



- La compétition pour la visibilité et le financement
- Le niveau de participation au sein des groupes sectoriels : tous les participants ne peuvent ou ne souhaitent pas prendre part aux activités sectorielles de la même façon
- L'implication des principaux acteurs humanitaires qui ont des sources de financement suffisantes et indépendantes
- L'inclusion des acteurs nationaux et locaux dans les procédures sectorielles pour développer leurs capacités
- La diversité : accommoder et inclure les intérêts et mandats très variés du gouvernement et des ONG nationales et internationales
- Le travail avec les autorités nationales lorsque les institutions gouvernementales sont faibles ou qu'elles sont parties à un conflit
- **Gestion des conflits d'intérêt** en tant que coordonnateur, lorsque l'agence contrôle le financement ou qu'elle veut contrôler les priorités

## Le rôle des coordonnateurs de groupes sectoriels sur la protection de l'enfant

Les compétences fondamentales pour développer et pour maintenir des partenariats efficaces sont :

- Impliquer et respecter tous les acteurs sectoriels de façon égale
- Veiller à ce que l'information et la prise de décision soient claires et accessibles
- Développer des responsabilités claires fondées sur la valeur de ce que chaque participant apporte au groupe sectoriel

Le tableau suivant présente les principes de partenariats, en plus d'identifier les actions que le coordonnateur peut entreprendre pour relever les défis et pour développer et maintenir des partenariats reflétant ces principes.

### Principes de partenariat

#### Egalité

L'égalité requiert un respect mutuel de la part des membres du partenariat, et ce, quels que soient leur pouvoir et leur taille. Les participants doivent respecter les mandats, les obligations, l'indépendance et l'identité de marque de chacun, tout en reconnaissant les contraintes et les engagements de l'autre.

Le respect mutuel ne doit pas empêcher les organisations d'exprimer des désaccords de façon constructive

- Favoriser le respect mutuel, la neutralité et l'ouverture
- Promouvoir l'égalité des chances pour tous les acteurs impliqués à l'échelle locale, nationale et internationale
- Reconnaître et exprimer son appréciation pour toutes les contributions
- Être conscient des besoins en matière d'égalité entre les sexes, de race, d'âge et de religion
- Respecter les mandats, ne pas être trop demandant et reconnaître ses limites
- Prendre garde aux plans ou aux politiques qui excluent ou qui discriminent certains participants sectoriels

**A FAIRE**

#### Transparence

La transparence est atteinte à travers le dialogue (sur un pied d'égalité), en insistant sur les consultations et sur un partage de l'information dès le début du processus. La communication et la transparence (notamment la transparence financière) accroissent le niveau de confiance entre organisations.

- Adopter un processus ouvert de prise de décision fondé sur la consultation
- Favoriser le partage d'information gratuite et accessible de façon égalitaire, notamment l'accès aux analyses de la situation, aux sites Internet
- Veiller à ce que les documents sectoriels, comme les programmes, les comptes-rendus, les cibles d'action, soient clairs et produits en temps voulu
- Organiser des analyses conjointes de la situation
- Maintenir une transparence financière
- Adopter un modèle de rapports communs
- Faire pression et maintenir le dialogue avec tous les acteurs engagés dans la protection de l'enfant
- Veiller à ce que les attentes du groupe soient clairement comprises
- Faire preuve de confiance et d'ouverture

## Approche orientée vers les résultats

Pour être efficace, l'action humanitaire doit se fonder sur la réalité et mettre l'accent sur l'action. Cela implique d'orienter la coordination vers les résultats, à partir d'aptitudes efficaces et de capacités opérationnelles concrètes.

- Définir des objectifs et des indicateurs clairs
- Déterminer les ressources
- Identifier le personnel compétent
- Attribuer des responsabilités et des échéanciers clairs dans les plans d'action, les Procédures d'appel global, etc.
- Envisager la création de groupes de travail techniques de petite taille
- Mettre en place des processus de surveillance, d'évaluation et de communication de l'information
- Mettre à jour les objectifs lorsque nécessaire

## Responsabilité

Les organisations humanitaires ont une obligation éthique les unes envers les autres pour accomplir leur tâche de manière responsable, avec intégrité et de façon pertinente et appropriée. Elles doivent veiller à s'engager à mettre en œuvre des activités seulement lorsqu'elles ont les moyens, les compétences, les connaissances et les capacités pour livrer la marchandise.

- Déterminer le mandat du groupe sectoriel – les attentes primaires et les exigences minimales pour prendre part au groupe
- Cartographier les besoins, les lacunes et les acteurs (le cadre du « Qui fait quoi, où et quand »)
- Fixer clairement les buts, les objectifs et les résultats escomptés
- Se concentrer sur la résolution des problèmes communs et le développement de plans d'action sectoriels. Un plan d'action est nécessaire pour guider les participants sectoriels et pour permettre de rendre des comptes afin de mesurer les progrès accomplis
- Cartographier les capacités, l'emplacement et les Compétences des acteurs impliqués dans le groupe sectoriel
- Faire reposer la direction des groupes de travail et les groupes techniques sur des individus dotés des compétences requises ET de l'expérience locale

## Complémentarité

La diversité au sein de la communauté humanitaire est un atout si nous développons notre avantage comparatif et si nous complétons la contribution des autres. Les capacités locales sont l'un des principaux atouts pouvant être améliorés et développés. Dès que cela s'avère possible, les organisations humanitaires devraient tenter d'en faire une partie intégrante de leurs actions humanitaires. Les barrières de la langue et de la culture doivent être surmontées.

- Tenir compte de la division des rôles et des responsabilités, et de la sélection de groupes et de domaines ciblés
- S'entendre sur des objectifs communs pour éviter la compétition
- Respecter/prendre en considération les différences linguistiques et culturelles
- Utiliser les compétences disponibles localement
- Partager les ressources
- Favoriser la planification, les analyses de la situation et la surveillance conjointe

## LES INSTRUMENTS JURIDIQUES ET LES PRINCIPES HUMANITAIRES EN SITUATION D'URGENCE

Cette partie dresse un portrait rapide des éléments-clefs des instruments juridiques internationaux qui sont particulièrement pertinents lors de situations d'urgence. Cette partie se veut un point de référence pouvant être rapidement consulté – la liste complète de ces instruments devrait être consultée pour de plus amples détails.

### LA CONVENTION RELATIVE AUX DROITS DE L'ENFANT

Une compréhension détaillée et une conformité avec la Convention relative aux droits de l'enfant doivent être au centre de toutes les activités en protection de l'enfant. Une liste des articles les plus pertinents est ici présentée, puisqu'ils sont susceptibles d'être au cœur du travail de protection de l'enfant en situation d'urgence:

#### Articles

- 9 (séparation des familles)
- 10 (réunification des familles au-delà des frontières)
- 11 (déplacement illicite d'enfants)
- 16 (droit de l'enfant à sa vie privée, à son honneur et à sa réputation)
- 19 (protection contre la violence, les blessures, l'abus, l'abandon, les mauvais traitements ou l'exploitation)
- 20 (protection de remplacement)
- 21 (adoption)
- 22 (enfants réfugiés)
- 23 (enfants handicapés)
- 24 (pratiques préjudiciables),
- 25 (examen périodique du placement d'un enfant)
- 32 (exploitation économique)
- 34 (abus et exploitation sexuels)
- 35 (enlèvement, vente ou traite d'enfants)
- 36 (autres formes d'exploitation)
- 37 (justice juvénile et protection contre la torture et les autres traitements ou punitions cruels, inhumains et dégradants)
- 38 (protection lors d'un conflit armé)
- 39 (rétablissement et réinsertion)
- 40 (enfants en conflit avec la loi)

Les articles qui ne portent pas directement sur les droits de l'enfant à la protection, mais qui concernent des approches importantes en vue de protéger les droits de l'enfant, sont les suivants :

#### Articles

- 5 (soutien aux parents, à la famille élargie et à la communauté)
- 7 (enregistrement des naissances et protection de l'identité)
- 18 (responsabilité parentale)
- 26 (sécurité sociale)
- 27 (niveau de vie suffisant et protection sociale)
- 28 et 29 (éducation)
- 31 (jeux et loisirs)

Les quatre principes fondamentaux de la convention sont :

Article 2, Non-discrimination. Tous les droits sont garantis à tous les enfants sans exception. L'État a l'obligation de protéger les enfants contre toutes les formes de discrimination et de prendre toutes les mesures appropriées pour promouvoir leurs droits.

Article 3, Intérêt supérieur de l'enfant. Toutes les décisions concernant l'enfant doivent prendre en considération son intérêt supérieur. L'État doit offrir à l'enfant les soins appropriés lorsque les parents, ou les autres personnes légalement responsables, n'y parviennent pas.

Article 6, Survie et développement. Tous les enfants ont un droit inhérent à la vie, et l'État a l'obligation d'assurer la survie et le développement de l'enfant.

Article 12, Participation. Tous les enfants ont le droit de prendre part aux processus de décision qui concernent leur vie, et d'influencer les décisions prises à leur sujet, au sein de la famille, de l'école et de la communauté.

## LA PROTECTION DES ENFANTS DANS LE DROIT INTERNATIONAL HUMANITAIRE

Le droit international humanitaire offre une protection générale aux enfants. Lors d'un conflit armé, qu'il soit international ou non-international, les enfants bénéficient d'une protection générale offerte aux civils qui ne prennent pas part aux hostilités. Les civils non-combattants ont droit à un traitement humain et sont couverts par les dispositions légales portant sur la conduite des hostilités. En raison de la vulnérabilité spécifique des enfants, les Conventions de Genève de 1949 (Conventions I, II, III et IV) et leurs protocoles additionnels de 1977 (Protocoles I et II) promulguent une série de règles leur offrant une protection spéciale. Les enfants qui prennent directement part aux hostilités ne perdent pas leur protection spéciale.

### La protection générale

Lors d'un conflit armé international, les enfants qui ne prennent pas part aux hostilités sont protégés par la Convention IV relative à la protection des personnes civiles en temps de guerre et par le Protocole I. Ils bénéficient donc des garanties fondamentales promulguées par ces traités, notamment le droit à la vie, et l'interdiction de l'usage de la contrainte, des atteintes portées au bien-être physique, des peines corporelles, de la torture, des peines collectives et des représailles (articles 27-34 de la Convention IV et article 75 du Protocole I), ainsi que par les dispositions du Protocole I sur la conduite des hostilités, incluant le principe de la distinction devant être établie entre les civils et les combattants, et l'interdiction d'attaquer des civils (articles 48 et 51). Lors d'un conflit armé non-international, les enfants bénéficient également de garanties fondamentales octroyées aux personnes qui ne prennent pas directement part aux hostilités (article 3 commun aux Conventions et article 4 du Protocole II). De plus, ils sont protégés par le principe selon lequel « ni la population civile en tant que telle ni les personnes civiles ne devront être l'objet l'attaques » (article 13 du Protocole II).

### Protection spéciale

La Convention IV garantit des soins spéciaux aux enfants, mais c'est dans le Protocole I que l'on retrouve les principes de la protection spéciale : « Les enfants doivent faire l'objet d'un respect particulier et doivent être protégés contre toute forme d'attentat à la pudeur. Les Parties au conflit leur apporteront les soins et l'aide dont ils ont besoin du fait de leur âge ou pour toute autre raison » (article 77). Ce principe s'applique aussi dans les cas de conflit armé non-internationaux (article 4, paragraphe 3 du Protocole II – articles 24-26, 49 (paragraphe 3), 50 et 82 de la Convention IV, articles 74, 75 (paragraphe 5), 76 (paragraphe 3) et 78 du Protocole I, et l'article sur la participation aux hostilités).

*Les Protocoles additionnels de 1977*

*Les Protocoles additionnels de 1977 étaient les premiers traités internationaux à porter sur de telles situations. Le Protocole additionnel I oblige les États à prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir la participation directe d'enfants de moins de 15 ans aux hostilités. Il interdit explicitement leur recrutement dans les forces armées et encourage les parties à donner la priorité aux plus âgés lorsqu'elles incorporent des personnes de plus de 15 ans mais de moins de 18 ans (article 77). Le Protocole additionnel II va plus loin, en interdisant le recrutement et la participation – de manière directe ou indirecte – aux hostilités des enfants de moins de 15 ans (article 4, paragraphe 3c). En dépit des règles susmentionnées, les enfants qui prennent part à un conflit armé international sont reconnus en tant que combattants et, advenant leur capture, ont droit au statut de prisonnier de guerre selon la Convention II. Les Protocoles additionnels stipulent que les enfants combattants de moins de 15 ans ont droit à un traitement privilégié en bénéficiant de la protection spéciale accordée aux enfants selon le droit international humanitaire (article 77, paragraphe 3 du Protocole I et article 4, paragraphe 3d du Protocole II).*

*Extrait du Factsheet on Legal Protection of Children in Armed Conflict de 2003 du Comité international de la Croix-Rouge.*

## LES PRINCIPES HUMANITAIRES

Voici les principes humanitaires internationalement reconnus :

- L'impératif humanitaire. L'assistance humanitaire doit être offerte à toutes les populations civiles dans le besoin, et doit demeurer indépendante de toute considération politique ou militaire. Les parties à un conflit acceptent que l'assistance humanitaire offerte aux populations civiles par le personnel humanitaire doive bénéficier d'un libre passage en tout temps. Entraver l'accès à un emplacement ou à une région en particulier doit être une mesure exceptionnelle et justifiée. En tout temps, des consultations doivent être menées dans le but de restaurer l'accès dès que les conditions le permettent, de façon à éviter une interruption prolongée des opérations de secours.
- La neutralité. Les agences humanitaires ne doivent pas s'associer à quelque partie d'un conflit en cours que ce soit ni interférer avec le conflit. L'aide ne doit pas être utilisée à des fins politiques, religieuses ou idéologiques.
- L'impartialité. L'assistance humanitaire ne doit être offerte qu'en vertu des besoins humains. Les ressources et les détails pratiques devraient être les seules limites prises en compte pour répondre aux besoins humanitaires.
- L'assistance humanitaire n'est offerte qu'aux civils. En accord avec le principe de la neutralité, le détournement de l'aide promise à des bénéficiaires est une violation des principes humanitaires, et l'aide devrait être restituée.
- Les programmes humanitaires devraient être imputables envers celles et ceux qu'ils sont censés servir ainsi qu'envers celles et ceux qui financent les activités. Celles et ceux qui offrent l'assistance ont le devoir de veiller à ce que qu'elle atteigne les bénéficiaires visés de la façon la plus efficace et rationnelle possible.
- La sécurité du personnel humanitaire et des ressources matérielles doit être respectée en tout temps. Le personnel de secours, qu'il soit expatrié ou local, lorsqu'il travaille dans le cadre d'un programme humanitaire, devrait bénéficier de la protection à laquelle il a droit dans son travail humanitaire.
- Le respect du droit international humanitaire et des droits humains. Tous les acteurs impliqués dans un conflit doivent respecter le droit international humanitaire et les droits humains fondamentaux, notamment les droits de l'enfant tels que définis par la Convention relative aux droits de l'enfant.

## LE DROIT DES RÉFUGIÉS

Les principes fondamentaux portant sur la protection des réfugiés incluent le non-refoulement, qui interdit de renvoyer un réfugié sur un territoire où il craint d'être victime de persécution. Ce droit apparaît dans l'article 33 de la Convention relative au statut de réfugié de 1951 : « Aucun des États contractants n'expulsera ou ne refoulera, de quelque manière que ce soit, un réfugié sur les frontières des territoires où sa vie ou sa liberté seraient menacées en raison de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques. »

## LA PROTECTION DES PERSONNES DÉPLACÉES

Contrairement aux réfugiés, celles et ceux qui ont fui leur maison, mais qui n'ont pas traversé de frontière internationale, ne sont pas protégés par une agence spécialisée ou par un ensemble de lois spéciales. Bien que le droit international des droits de la personne s'applique dans ces conditions, leur situation est souvent beaucoup plus vulnérable, particulièrement dans les régions sous contrôle de mouvements rebelles ou lorsqu'ils sont considérés comme « l'ennemi » en vertu de leur race, de leur religion ou de leur affiliation politique.

La protection des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays devrait être garantie par la législation nationale portant sur les droits et le bien-être de tous les citoyens, par les obligations en vertu du droit international des droits de la personne, et, dans le cas d'un conflit armé, par le droit international humanitaire.

### **LE PROTOCOLE FACULTATIF CONCERNANT L'IMPLICATION D'ENFANTS DANS LES CONFLITS ARMÉS**

- Article 1 : les États Parties prennent toutes les mesures possibles pour veiller à ce que les membres de leurs forces armées qui n'ont pas atteint l'âge de 18 ans ne participent pas directement aux hostilités.
- Article 2 : les États Parties veillent à ce que les personnes n'ayant pas atteint l'âge de 18 ans ne fassent pas l'objet d'un enrôlement obligatoire dans leurs forces armées.
- Article 3.3 : les États Parties qui autorisent l'engagement volontaire dans leurs forces armées nationales avant l'âge de 18 ans mettent en place des garanties assurant, au minimum, que :
  - a) Cet engagement soit effectivement volontaire
  - b) Cet engagement ait lieu avec le consentement, en connaissance de cause, des parents ou gardiens légaux de l'intéressé
  - c) Les personnes engagées soient pleinement informées des devoirs qui s'attachent au service militaire national
  - d) Ces personnes fournissent une preuve fiable de leur âge avant d'être admises au service militaire
- Article 4.1 : les groupes armés qui sont distincts des forces armées d'un État ne devraient en aucune circonstance enrôler ni utiliser dans les hostilités des personnes âgées de moins de 18 ans.

### **LE PROTOCOLE FACULTATIF CONCERNANT LA VENTE D'ENFANTS, LA PROSTITUTION DES ENFANTS ET LA PORNOGRAPHIE METTANT EN SCÈNE DES ENFANTS**

- Article 1 : les États Parties interdisent la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants conformément aux dispositions du présent Protocole.
- Article 3 : 1. Chaque État Partie veille à ce que, au minimum, les actes et activités suivants soient pleinement couverts par son droit pénal, que ces infractions soient commises au plan interne ou transnational, par un individu ou de façon organisée :
  - i) Le fait d'offrir, de remettre, ou d'accepter un enfant, quel que soit le moyen utilisé, aux fins :
    - a. D'exploitation sexuelle de l'enfant
    - b. De transfert d'organe de l'enfant à titre onéreux
    - c. De soumettre l'enfant au travail forcé
  - ii) Le fait d'obtenir indûment, en tant qu'intermédiaire, le consentement à l'adoption d'un enfant, en violation des instruments juridiques internationaux relatifs à l'adoption :
    - a. Le fait d'offrir, d'obtenir, de procurer ou de fournir un enfant à des fins de prostitution, telle que définie à l'article 2
    - b. Le fait de produire, de distribuer, de diffuser, d'importer, d'exporter, d'offrir, de vendre ou de détenir aux fins susmentionnées, des matériels pornographiques mettant en scène

### **LES AUTRES INSTRUMENTS INTERNATIONAUX PERTINENTS**

Voici d'autres instruments internationaux qui peuvent être pertinents dans certaines circonstances et auxquels il convient de se référer lorsqu'ils s'appliquent :

- Le Pacte international relatif aux droits civils et politiques de 1966
- Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels de 1966
- La Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discriminations raciales de 1965
- La Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discriminations à l'égard des femmes de 1979
- La Convention contre la torture de 1984
- La Convention pour la prévention et la répression du crime de génocide de 1948
- La Convention relative au statut des réfugiés de 1951 et son Protocole de 1967
- Les Conventions de Genève de 1949 et ses Protocoles additionnels de 1977

## LES DIRECTIVES THÉMATIQUES INTER-AGENCES

Voici des directives thématiques qui peuvent être pertinentes dans certaines circonstances et auxquelles il convient de se référer lorsqu'elles s'appliquent :

- Les Principes directeurs inter-agences relatifs aux enfants non accompagnés ou séparés de leur famille  
[www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/html/p1101](http://www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/html/p1101)
- Les Directives du Comité permanent inter-agences concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence  
[www.who.int/mental\\_health/emergencies/iasc\\_guidelines\\_french.pdf](http://www.who.int/mental_health/emergencies/iasc_guidelines_french.pdf)

## LES PRINCIPAUX ENGAGEMENTS DE L'UNICEF POUR LES ENFANTS DANS L'ACTION HUMANITAIRE

Selon les Principaux engagements de l'UNICEF pour les enfants dans l'action humanitaire, le groupe sectoriel sur la protection de l'enfant a pour objectif stratégique de promouvoir et de défendre le droit des filles et des garçons à vivre à l'abri de la violence, des sévices et d'exploitation. Le premier engagement du secteur concerne les responsabilités de l'UNICEF en matière de coordination. Les responsabilités subséquentes sont aussi pertinentes au mécanisme de coordination.

**Engagement 1.** Mise en place d'un « leadership » efficace pour piloter les activités du groupe sectoriel dans le domaine de responsabilité concernant la protection de l'enfance et dans celui sur la violence sexospécifique ; des liaisons sont établies avec les autres groupes sectoriels/mécanismes de coordination de secteur sur les questions intersectorielles cruciales. Un appui est apporté à la mise en place d'un mécanisme de coordination des activités concernant la santé mentale et le soutien psychosocial.

**Critère de référence 1.** Les mécanismes de coordination concernant la protection de l'enfance et la violence sexospécifique fournissent des orientations à tous les partenaires sur les normes, les stratégies et les approches communes, ce qui permet de faire en sorte que toutes les carences et les vulnérabilités cruciales dans les domaines de la protection de l'enfance et de la violence sexospécifique soient identifiées ; ils fournissent également des informations sur les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre compte de son action de manière à assurer que toutes les carences soient traitées sans duplication des activités ; un mécanisme de coordination des activités concernant la santé mentale et le soutien psychosocial est en place muni de liens avec les groupes sectoriels pertinents.

**Engagement 2.** Des activités de suivi et de communication d'informations sur les violations graves des droits de l'enfant et sur les questions de protection les plus préoccupantes qui concernent les enfants et les femmes sont entreprises et entraînent une intervention systématique (dont des activités de plaidoyer).

**Critère de référence 2.** Des rapports périodiques concernant les violations graves des droits de l'enfant et les autres questions de protection importantes concernant les enfants et les femmes sont disponibles et utilisés.



**Engagement 3.** Les mécanismes-clefs de protection de l'enfance sont renforcés dans les zones touchées par la situation d'urgence.

**Critère de référence 3.** Un plan de prévention et d'intervention concernant les risques majeurs de la protection de l'enfance est en place et renforce les dispositifs existants ; des environnements sécurisés sont en place pour protéger les enfants les plus vulnérables.

**Engagement 4.** La séparation des enfants et de leur famille est évitée et traitée, la prise en charge dans le cadre de la famille est favorisée.

**Critère de référence 4.** Tous les enfants séparés de leur famille et non accompagnés sont identifiés et pris en charge par une famille ou dans un autre cadre adapté.

**Engagement 5.** La violence, l'exploitation et les sévices (y compris les violences basées sur le genre) dont sont victimes les enfants et les femmes sont prévenus et combattus.

**Critère de référence 5.** Les communautés concernées sont mobilisées pour prévenir et combattre la violence, l'exploitation et les sévices dont sont victimes les enfants et les femmes ; les dispositifs existants pour répondre aux besoins des victimes de violence sexuelle sont améliorés.

**Engagement 6.** Un soutien psychosocial est apporté aux enfants et aux personnes qui ont ces enfants à charge.

**Critère de référence 6.** Tous les programmes de protection de l'enfance intègrent à leur travail le soutien psychosocial en accord avec les directives du CPI concernant la santé mentale et le soutien psychosocial.

**Engagement 7.** Dans les situations de conflit, le recrutement des enfants par une armée ou un groupe armé, de même que leur détention illégale et arbitraire, sont prévenus et combattus.

**Critère de référence 7.** Un plan inter-organisations est mis au point et appliqué pour prévenir le recrutement d'enfants et intervenir ; des activités de plaidoyer sont entreprises pour lutter contre la détention illégale et arbitraire d'enfants dans les situations de conflit.

**Engagement 8.** L'utilisation par des acteurs étatiques ou non étatiques de mines anti-personnel et d'autres armements illicites ou à impact aveugle est combattue et ses effets pris en compte.

**Critère de référence 8.** Les enfants et les communautés des zones touchées reçoivent une éducation aux risques posés par les mines/les munitions non explosées et sont mieux protégés des effets des mines antipersonnel et autres armements à impact aveugle et/ou illicites.

## SIX MESSAGES-CLEFS DESTINÉS À L'AGENCE-COORDONNATRICE DU GROUPE SECTORIEL SUR LA PROTECTION ET AU BCAH

### 1. Le groupe sectoriel sur la protection est le seul groupe sectoriel doté d'un double mandat et d'une structure de direction à deux niveaux

En plus de l'agence-coordonnatrice du groupe sectoriel, cinq domaines spécialisés en matière de protection sont coordonnés par des agences-coordonnatrices désignées. L'UNICEF est l'agence responsable de la protection de l'enfant. Les autres domaines de responsabilité incluent la violence basée sur le genre (FNUAP/UNICEF), l'état de droit (PNUD/ HCDH), le droit au logement, à la terre et à la propriété (UNHABITAT) et l'action contre les mines (UNMAS).

### 2. Selon les directives du Comité permanent inter-agences, les agences-coordonnatrices jouent un rôle équivalent en termes de leadership à celui des agences chefs de groupes sectoriels.

Les principales responsabilités incluent de mettre sur pied des mécanismes de coordination, de réaliser des analyses spécialisées de la situation, de développer de façon conjointe des plans d'action et des critères de référence en matière de performance, de promouvoir les normes et de développer les capacités dans chacun des domaines d'expertise en protection. Les agences-coordonnatrices ont aussi la responsabilité de travailler avec les agences qui dirigent les groupes sectoriels dans le but d'éviter les chevauchements, d'intégrer chaque domaine de spécialité au sein des cinq domaines de responsabilité, et de traiter des autres préoccupations négligées en matière de protection. Le but est non seulement de veiller à ce que les interventions soient plus prévisibles et fiables au sein de chaque domaine de spécialisation, mais aussi de travailler en concertation avec les autres agences mandatées dans le domaine de la protection afin de développer une action plus complète et plus intégrée en matière de protection.

### 3. Les agences-coordonnatrices sont les fournisseurs en dernier recours

Bien que les orientations générales sur l'imputabilité entre les agences-coordonnatrices et les agences chefs de groupes sectoriels soient limitées, les directives du Comité permanent inter-agences stipulent que : « En ce qui concerne le groupe sectoriel sur la protection, les agences-coordonnatrices sont responsables d'intervenir en tant que fournisseurs en dernier recours au sein de leur domaine de responsabilité particulier, sous la direction du chef désigné du groupe sectoriel sur la protection, et tel qu'entendu avec le groupe sectoriel sur la protection à l'échelon national » (pour de plus amples informations, se référer aux sites [www.humanitarianreform.org](http://www.humanitarianreform.org) ou <http://oneresponse.info>).

### 4. Les récentes révisions sectorielles ont démontré que la protection de l'enfant nécessite une approche à deux niveaux pour faire en sorte que des actions adéquates en protection de l'enfant soient entreprises dans le cadre de l'approche sectorielle

**Le premier niveau.** Établir ou soutenir un mécanisme de coordination distinct mais lié au sein de l'approche sectorielle. Les acteurs impliqués dans la protection de l'enfant ont une longue tradition de collaboration dans les situations d'urgence ainsi que dans les contextes de développement. Les structures de coordination préexistantes sont souvent actives et peuvent être adaptées pour se charger du travail en situation d'urgence.

**Le deuxième niveau.** Intégrer la protection de l'enfant au sein du travail et du domaine de responsabilité plus large en matière de protection, avec les membres du groupe sectoriel, pour trouver de nouvelles façons de traiter des domaines de protection négligés. De plus, l'expérience révèle que la protection de l'enfant devrait être représentée par une agence coordonnatrice lors des réunions intersectorielles menées par le BCAH, afin de veiller à ce que les préoccupations pour les enfants ne soient pas éclipsées.

## **5. La protection de l'enfant est une activité vitale qui se qualifie pour le Fond central d'intervention d'urgence (CERF)**

Les activités dans le domaine de la protection de l'enfant sauvent des vies et nécessitent des interventions immédiates. En outre, la plupart des coûts associés à la protection de l'enfant concernent le personnel, dépassant généralement la règle informelle des 20% dédiés aux ressources humaines. Les propositions de financement pour des activités de protection de l'enfant ne devraient pas être rejetées sur la base de ce critère : les activités dans ce domaine concernent principalement des services qui reposent sur le travail de professionnels adéquatement formés. Les directives actuelles du CERF stipulent que les coûts associés au personnel en protection sont admissibles.

## **6. Durant les périodes de transition, les structures de coordination sur la protection de l'enfant peuvent poursuivre leur travail même lorsque le groupe sectoriel sur la protection et/ou les autres groupes sectoriels se retirent**

Contrairement à plusieurs autres acteurs humanitaires, ceux impliqués dans la protection de l'enfant sont souvent présents dans le pays avant, pendant et après la crise humanitaire. De la même façon selon laquelle les structures existantes peuvent être adaptées pour se charger du travail humanitaire, les structures d'urgence peuvent servir de point d'entrée pour les activités davantage axées sur le contexte développemental (comme le développement des capacités nationales en travail social). En clair, le rétablissement rapide est intégré à la plupart des interventions normalisées en protection de l'enfant, alors que les distinctions marquées entre les activités sectorielles de développement et celles d'urgence servent rarement l'intérêt supérieur de l'enfant. Même lorsque les groupes sectoriels mettent fin à leurs activités, la coordination en matière de protection de l'enfant demeure nécessaire pour veiller à coordonner étroitement et de façon continue les interventions avec le gouvernement et les coordonnateurs nationaux (notamment les actions et l'appropriation communautaires). De ce fait, les mécanismes de coordination sur la protection de l'enfant devraient subir une transition plutôt qu'un retrait.

### **Extrait de la réunion des intervenants principaux, Examen des progrès réalisés par le Groupe de travail sectoriel sur la protection, décembre 2005.**

#### **4. Les « domaines de responsabilité » et les « agences-coordonnatrices »**

Dans le but de renforcer la prévisibilité et l'imputabilité, le Groupe de travail a décidé que les interventions dans le domaine de la protection bénéficieraient d'une division selon des « composantes fonctionnelles » ou des « **domaines de responsabilité** » globaux, applicables de manière générale sous la responsabilité de la coordination du chef du groupe sectoriel. Le Groupe de travail a défini neuf domaines de responsabilité ainsi que leurs activités associées (voir l'annexe 2). Il s'agit de l'état de droit et la justice, de la prévention et de l'action contre la violence basée sur le genre, de la protection de l'enfant, de la protection des autres personnes ou groupes de personnes ayant des besoins particuliers (incluant les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, les personnes âgées ou handicapées, etc.), de la prévention et de l'action contre les menaces à la sécurité et à l'intégrité physique et les autres violations des droits humains, de l'action contre les mines, du droit à la terre, à la propriété et au logement, de la promotion et de l'assistance pour trouver des solutions aux problèmes, et du soutien en matière de logistique et de gestion de l'information.

Chacun de ces domaines d'action en matière de protection peut s'appliquer à toutes les populations ayant besoin de protection lors de crises humanitaires ou d'autres situations. D'autres domaines de responsabilité peuvent surgir dans certaines circonstances. La priorité devrait être déterminée selon les résultats d'une analyse de la situation permettant d'identifier les questions et les lacunes importantes qui devraient être traitées. L'attention peut également être redirigée d'une situation à une autre (comme lors de situations de transition, l'attention portée sur le droit à la terre, à la propriété et au logement, sur l'état de droit et la justice, et sur la promotion et l'assistance pour trouver des solutions aux problèmes est susceptible d'être plus importante), mais les domaines délimités de responsabilités en matière de protection subsistent malgré tout.

Bien que le Groupe de travail estime que ces domaines de responsabilité couvrent une grande diversité d'activités en matière de protection, ces dernières sont flexibles et sujettes à la révision si des lacunes sont identifiées. De plus, si l'équipe humanitaire du pays ou le groupe sectoriel sur la protection à l'échelon national identifie des lacunes qui ne sont pas comblées par les domaines de responsabilité, ils peuvent les réviser de façon à s'adapter aux conditions sur le terrain.

Le Groupe de travail s'est aussi entendu pour identifier, dans le cadre de la coordination et des responsabilités premières du chef du groupe sectoriel, des « **agences-coordonnatrices** » (incluant dans certains cas le chef du groupe sectoriel) qui devraient rendre des comptes et qui assumeraient la responsabilité dans des domaines spécifiques selon leur secteur d'expertise. Dans le cadre de la coordination effectuée par le chef du groupe sectoriel, « l'agence-coordonnatrice » serait responsable, en collaboration avec les autres agences participantes, de veiller à ce que l'action humanitaire dans son (ou ses) domaine(s) de responsabilité soit efficace. Le Groupe de travail a décidé qu'il s'agissait d'une étape nécessaire pour renforcer la prévisibilité et l'imputabilité des interventions en matière de protection. Cela permettrait également aux « agences-coordonnatrices » de développer les capacités propres à leur domaine de responsabilité, notamment par le biais d'ententes avec les agences participantes.

Le Groupe de travail a aussi décidé qu'appliquer la responsabilité des « agences-coordonnatrices » au-delà de la protection des personnes déplacées et des populations touchées lors de situations d'urgence complexes dans le but d'inclure les autres personnes ayant besoin de protection, permettrait d'aider à veiller à ce que les interventions en matière de protection soient davantage cohérentes. Les agences ont été invitées à signaler leur prédisposition à jouer le rôle « d'agences-coordonnatrices » dans un domaine en particulier ou à entreprendre des activités spécifiques en tant qu'agences participantes, en reconnaissant le fait que le chef du groupe sectoriel assumerait les responsabilités de coordination en tant que fournisseur en dernier recours si aucune autre agence ne se porte volontaire.

Le Groupe de travail s'est penché sur **les responsabilités et l'imputabilité spécifiques des « agences-coordonnatrices »**. Comme cela est le cas en ce qui a trait au chef du groupe sectoriel sur la protection en général, agir en tant que « coordonnateur » [focal point] ne signifie pas que l'agence doit entreprendre toutes les activités de protection au sein d'un domaine précis de responsabilité. L'agence coordonnatrice est plutôt responsable de veiller à ce que ces activités soient réalisées, peu importe si l'agence met en œuvre les activités ou qu'elle délègue ce rôle à un partenaire. Dans le cadre de ses fonctions, l'agence coordonnatrice veillera en particulier à :

- Soutenir le chef du groupe sectoriel dans la réalisation des analyses des besoins pour cartographier les lacunes prioritaires en matière de protection et pour développer des outils d'analyse des besoins spécifiques à chaque domaine
- Éviter le chevauchement des activités avec les autres agences-coordonnatrices et participantes
- Développer des mécanismes de mise en œuvre flexibles et orientés sur le terrain auprès de partenaires locaux comme les ONG, les organismes communautaires et les gouvernements locaux
- Mettre en place des projets et des activités pour faire face aux problèmes relatifs à la capacité des partenaires
- Développer des critères de référence afin de planifier les interventions et de mesurer leur impact, en rendant des comptes au chef du groupe sectoriel de façon régulière
- Activer, lorsqu'ils n'existent pas, des engagements principaux et des normes génériques dans chaque domaine afin d'anticiper les actions à entreprendre dans le domaine au début de la situation d'urgence
- Agir en tant que fournisseur en dernier recours au sein d'un domaine de responsabilité donné

## LES POINTS À RETENIR POUR LE COORDONNATEUR HUMANITAIRE CONCERNANT LA PROTECTION DE L'ENFANT ET LE GROUPE SECTORIEL SUR LA PROTECTION

### 1. LA PROTECTION DE L'ENFANT EST VITALE

Les directives relatives au Fond central d'intervention d'urgence (CERF) reconnaissent la protection de l'enfant comme une composante vitale, mais les projets portant sur la protection de l'enfant peuvent être souvent rejetés en raison d'une mauvaise compréhension de leur importance et/ou du coût relativement élevé du personnel. Seront considérés comme des interventions essentielles :

- L'enregistrement, la prise en charge et les recherches familiales d'urgence pour les enfants séparés et orphelins
- Les interventions en matière de protection pour réagir aux menaces à la sécurité physique des enfants
- La prestation de soutien psychosocial aux enfants et à leur famille
- La fourniture d'une documentation aux enfants vulnérables et à leur famille afin de veiller à ce qu'ils aient accès aux droits vitaux sous-jacents (nourriture, abri d'urgence, soins médicaux)

Ces interventions sont axées sur l'offre de services et sur le travail de professionnels qualifiés, plutôt que sur du matériel.

*Les Coordonnateurs humanitaires devraient surveiller étroitement le processus d'examen du CERF, et suivre/vérifier si les projets en matière de protection ont été soumis et rejetés, et pour quelles raisons*

### 2. LE GROUPE SECTORIEL SUR LA PROTECTION A UN DOUBLE MANDAT

La double structure du groupe sectoriel sur la protection sert à développer une action en matière de protection qui soit intégrée et complète (sous la direction de l'UNHCR) et à veiller à ce que les interventions soient efficaces et prévisibles dans chacun des cinq domaines de responsabilité (sous la direction des agences coordonnatrices). Les directives sectorielles génériques du Comité permanent inter-agences ne tiennent pas compte de la complexité et du double mandat du groupe sectoriel sur la protection. De plus, alors que la plupart des groupes sectoriels vont se retirer, la protection de l'enfant subira une transition vers d'autres formes de coordination afin de maintenir un soutien à long-terme pour développer les systèmes de protection de l'enfant.

*Pour que les interventions en matière de protection soient efficaces, le Coordonnateur humanitaire devrait veiller à ce que le groupe sectoriel sur la protection remplisse son double mandat*

### 3. LES AGENCES-COORDONNATRICES ONT LES MÊMES RESPONSABILITÉS QUE LES AGENCES-COORDONNATRICES DES GROUPES SECTORIELS – IL LEUR REVIENT NOTAMMENT D'ASSUMER LE RÔLE DE FOURNISSEURS EN DERNIER RECOURS

L'UNICEF est l'agence-coordonnatrice de la protection de l'enfant ; elle doit fournir un soutien équivalent aux agences responsables de groupes sectoriels. Les directives du Comité permanent inter-agences sur les agences-coordonnatrices incluent la mise en place de mécanismes de coordination, la promotion de normes, la réalisation d'analyses des besoins, la mise en place de critères de référence, et le développement des capacités. À travers son rôle d'agence-coordonnatrice, l'UNICEF agit aussi en « première ligne » en tant que fournisseur en dernier recours. Malgré ce rôle de direction de premier plan, il existe de nombreux défis structurels au sein du système sectoriel qui peuvent mener à une dévalorisation importante s'ils ne sont pas adéquatement relevés.

Le Coordonnateur humanitaire peut veiller à ce que la protection de l'enfant soit convenablement représentée au sein de la réponse sectorielle et de l'équipe humanitaire du pays : 1) en encourageant l'UNHCR à souligner les préoccupations générales et spécifiques en matière de protection, ou 2) en invitant le coordonnateur sur la protection de l'enfant à prendre part aux réunions de coordination sectorielle et aux réunions du Comité permanent inter-agences.

## LES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION AVANT DE DEVENIR LE CHEF DU GROUPE SECTORIEL SUR LA PROTECTION

Lorsque l'approche sectorielle a été activée suite à une catastrophe naturelle, l'UNHCR, le HCDH et l'UNICEF devraient consulter le Coordonnateur humanitaire/résidant dans un délai de 24 heures pour déterminer quelle agence a la volonté et la capacité d'assurer la coordination du groupe sectoriel sur la protection.

**Avant de jouer ce rôle, le Représentant de l'UNICEF dans le pays concerné devrait tenir compte des points suivants :**

### **1) Les principaux engagements de l'UNICEF au sein du groupe sectoriel sur la protection**

L'UNICEF est le chef de la protection de l'enfant à l'échelle mondiale au sein du groupe sectoriel sur la protection. La protection de l'enfant se définit comme la protection des enfants contre la violence, les sévices et l'exploitation – à la fois pour prévenir et pour contrer/réduire la vulnérabilité. Il s'agit de la responsabilité première et fondamentale de l'agence. L'UNICEF peut également assumer la direction de la protection en général.

La protection en général se définit comme la surveillance et la promotion du respect de tous les droits humains. Devenir le chef du groupe sectoriel sur la protection ne devrait être possible que lorsque la direction de l'UNICEF en matière de protection de l'enfant n'est pas compromise et que le Bureau pays peut garantir que les principaux engagements envers les enfants dans le domaine de la protection des enfants sont mis en œuvre.

### **2) Les implications en termes de personnel et de ressources**

Les évaluations réalisées jusqu'ici indiquent que les groupes sectoriels ont réussi leur travail lorsque du personnel était assigné à temps plein. Pour assurer les fonctions de coordonnateur sectoriel. Si l'UNICEF accepte de diriger le groupe sectoriel sur la protection, elle doit être en mesure de nommer un haut-représentant à temps plein pour assumer cette fonction, tout en maintenant son rôle de direction en matière de protection de l'enfant.

Dans les pays ayant adopté l'approche sectorielle et où des groupes de travail sur la protection de l'enfant sont en place, un coordonnateur à temps plein sur la protection de l'enfant peut être également nécessaire.

### **3) Le profil du personnel**

Les spécialistes de la protection de l'enfant de l'UNICEF n'ont habituellement pas le profil professionnel nécessaire pour diriger la protection en général. Le chef du groupe sectoriel sur la protection doit être en mesure de comprendre les besoins auxquels font face les autres groupes de population en termes de protection.

L'UNICEF a été accusée d'adopter un point de vue trop axé sur les enfants lorsqu'elle dirige ce groupe sectoriel. D'autres compétences et connaissances sont nécessaires pour diriger la protection en général, notamment l'expérience pour mettre en place des systèmes pour surveiller et pour communiquer l'information sur les droits humains, pour promouvoir la protection par une présence physique, et pour développer d'autres stratégies très variées en matière de protection.

Les coordonnateurs devraient être familiers avec les instruments relatifs aux droits humains (et pas seulement ceux portant sur les enfants) et ils devraient être capables de promouvoir les normes dans des domaines techniques autres que la protection de l'enfant, incluant les déplacés internes, l'enregistrement et l'établissement des profils, la réalisation d'analyses des besoins en matière de protection, le développement de stratégies en protection, l'identification et les interventions face aux problèmes en matière de terre et de propriété, l'état de droit, la violence basée sur le genre, et l'action contre les mines.

De plus, le plaidoyer ciblant les autres chefs de groupes sectoriels, le Coordonnateur humanitaire ainsi que les représentants des gouvernementaux centraux est essentiel à la protection en général. Les coordonnateurs sur la protection doivent donc posséder un jugement politique avéré en plus d'être en mesure d'ajuster les messages de plaidoyer, et ce, même s'il revient souvent au Représentant de l'UNICEF ou au Coordonnateur humanitaire/résidant des Nations unies de livrer ces messages.

#### **4) Un soutien limité de l'échelon mondial pour les bureaux pays de l'UNICEF**

L'UNHCR – et non l'UNICEF – est le chef désigné à l'échelle mondiale en matière de protection. Par conséquent, le personnel de l'UNICEF sur le terrain devrait demander directement des conseils portant sur le soutien technique auprès du Groupe de travail sectoriel sur la protection (ZULU@unhcr.org). Le siège de l'UNICEF peut appuyer les Bureaux pays dans l'identification des coordonnateurs en protection par l'entremise d'ententes avec des partenaires disponibles et par le système ProCap (jtemple@unicef.org, bvnylund@unicef.org).

**Pour des conseils supplémentaires sur la façon de diriger un groupe sectoriel sur la protection, contacter** Catherine Barnett, Coordonnatrice, Groupe de travail sur la protection de l'enfant - [cbarnett@unicef.org](mailto:cbarnett@unicef.org)

## LES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA MISE SUR PIED D'UNE COORDINATION ADAPTÉE

### 1. LIER LE GROUPE SECTORIEL AUX STRUCTURES PRÉEXISTANTES

1. Existe-t-il à l'heure actuelle un forum de coordination sur la protection de l'enfant ?  
SI NON : Dans les 48 heures suivant le début de la situation d'urgence, organiser une réunion avec des agences-clefs impliquées dans la protection de l'enfant.
2. Ce groupe peut-il répondre aux besoins de coordination de l'action humanitaire ?  
SI NON : Travailler avec ce groupe et les autres acteurs impliqués pour mettre sur pied un sous-groupe sur la protection de l'enfant afin de coordonner les actions humanitaires durant la situation d'urgence.
3. Veiller à ce que le groupe sectoriel ait un mandat clair et une relation définie avec les fora de coordination existants en protection de l'enfant.
4. Les acteurs œuvrant dans le domaine de la protection de l'enfant sont-ils tous impliqués ?
5. Il peut être nécessaire d'élargir le groupe afin de coordonner efficacement les interventions d'urgence.
6. Établir des liens avec les agences gouvernementales.

### 2. LIER LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA PROTECTION DE L'ENFANT AU GROUPE SECTORIEL SUR LA PROTECTION

1. Est-ce que la protection de l'enfant est représentée au sein du groupe sectoriel sur la protection ?  
SI NON : Déterminer qui représentera le groupe sur la protection de l'enfant au sein du groupe sur la protection.
2. Les représentants de la protection de l'enfant ont la responsabilité de :
  - a. Veiller à ce que les problématiques évoquées au sein du groupe sectoriel sur la protection tiennent compte des besoins sociaux des enfants
  - b. Agir en tant que défenseurs des enfants pour veiller à ce que toutes les décisions tiennent compte de l'intérêt supérieur de l'enfant
  - c. Veiller à ce que les enfants demeurent une priorité du programme de protection. Des informations devraient être échangées sur une base régulière avec le groupe plus large de la protection
3. Il est primordial que l'agence-coordonnatrice sur la protection de l'enfant maintienne des contacts réguliers avec le chef du groupe sectoriel sur la protection
4. Tout comme les collègues de la protection, les représentants de la protection de l'enfant devraient être impliqués au sein des initiatives et des développements plus larges en matière de protection et de droits humains, pour veiller à ce que l'intérêt supérieur de l'enfant soit pris en compte



### 3. IMPLIQUER LES HOMOLOGUES GOUVERNEMENTAUX DANS LE TRAVAIL SECTORIEL LORSQUE CELA S'AVÈRE APPROPRIÉ

1. Le gouvernement coordonne-t-il un forum sur la protection de l'enfant ?

Si NON : Dans les 48 heures suivant le début de la situation d'urgence, approcher les autorités gouvernementales concernées pour discuter des mécanismes de coordination en matière de protection de l'enfant. Obtenir le soutien du gouvernement pour mettre en place une coordination sur la protection de l'enfant (idéalement, cela doit déjà avoir été fait avant le début de la crise humanitaire).

2. Est-ce que ce forum dirigé par le gouvernement accepte de coordonner les actions humanitaires en matière de protection de l'enfant ?

Si NON : Mettre en place un mécanisme de coordination tel que proposé au point 1.

Si NON : Encourager le gouvernement à participer au groupe sectoriel lorsque cela s'avère approprié.

Si NON : Veiller à ce que les autorités gouvernementales soient consultées et informées lorsqu'elles ne font pas partie du groupe.

3. Est-ce que les acteurs de la protection de l'enfant sont adéquatement représentés?

4. Lorsque cela s'avère nécessaire, faire pression sur le gouvernement pour élargir le groupe à d'autres acteurs afin de répondre aux besoins de coordination de l'aide humanitaire.

5. Selon le contexte et la nature de la situation d'urgence, il peut être approprié pour les agences internationales, les ONG internationales et les organismes nationaux de tenir des réunions additionnelles à celles tenues par le forum dirigé par le gouvernement, afin d'éviter les chevauchements et de combler les lacunes dans la prestation de services.

## LES STRUCTURES POSSIBLES DE COORDINATION EN PROTECTION DE L'ENFANT DANS LES PAYS AYANT ADOPTÉ L'APPROCHE SECTORIELLE

La façon dont s'organise la coordination sur la protection de l'enfant peut varier selon la situation dans un pays donné et selon le type d'acteurs humanitaires et sectoriels présents. Voici des exemples de structures de coordination inspirés de l'expérience tirée de l'approche sectorielle à travers le monde :

### Les structures de coordination sur la protection de l'enfant à l'échelon national

La coordination à l'échelon national devrait se pencher au moins sur les aspects stratégiques de la programmation en matière de protection de l'enfant, et elle devrait contribuer à la cohérence de l'action humanitaire en général. Elle devrait impliquer :

- Une contribution régulière aux actions de coordination du gouvernement/groupe sectoriel sur la protection/équipe humanitaire du pays
- Un soutien aux analyses conjointes de la situation
- Des négociations et des accords avec le gouvernement et les autres groupes sectoriels sur les directives politiques, les priorités générales et l'attribution des ressources
- L'interprétation et la création de directives techniques, de procédures opérationnelles communes portant sur les normes internationales et nationales, et de politiques

Identifier une structure de coordination adéquate à l'échelon national dépendra des structures gouvernementales et des mécanismes de coordination préexistants. La présence ou l'absence d'un groupe sectoriel doté d'une structure duale doit également être prise en considération.

### Les structures de coordination à l'échelon sous-national

La coordination sous-nationale ou axée sur les pôles d'expertise se concentre sur les détails de la planification et de la mise en œuvre des activités en matière de protection de l'enfant – qui fait quoi, et où ? – et sur l'application des normes et des procédures communes.

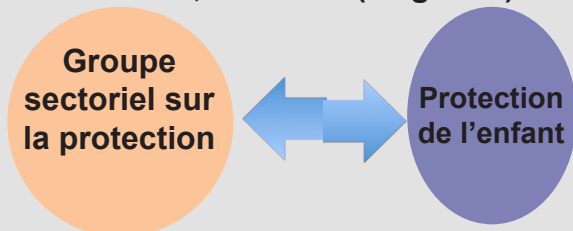
Il est nécessaire que l'échange d'informations entre les deux niveaux de coordination se fasse de manière efficace et rationnelle.

## LES ÉLÉMENTS DONT ON DOIT TENIR COMPTE AU MOMENT DE DÉCIDER DE LA STRUCTURE QUI DEVRAIT ÊTRE ADOPTÉE

- Les structures préexistantes de coordination des ONG – peuvent-elles être adaptées pour diriger les actions humanitaires ?
- Le nombre d'acteurs impliqués dans la protection de l'enfant sur le terrain
- Les capacités gouvernementales et leur habileté à faire face aux préoccupations en matière de protection de l'enfant
- Le gouvernement est-il un acteur neutre dans les situations d'urgence ?
- L'ouverture démontrée par le gouvernement devant l'approche sectorielle et le travail de protection en particulier
- L'accès aux régions touchées par la situation d'urgence et la capacité des acteurs nationaux et sous-nationaux à pouvoir communiquer
- Les capacités nationales d'intervention suite à la crise – les acteurs nationaux et internationaux sont-ils compétents ?

Parmi les options possibles figurent :

**Le modèle un : Le sous-groupe sectoriel/groupes de travail – Une structure de coordination distincte, mais liée (Ouganda)**



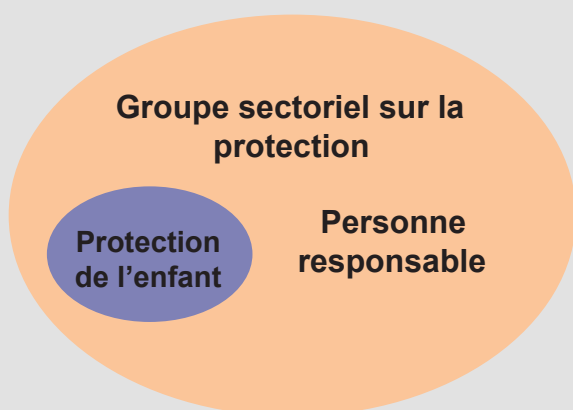
**Quand** : lorsque plusieurs organisations sont impliquées dans des activités de protection de l'enfant, les acteurs ont besoin de coordination pour veiller à ce que les lacunes programmatiques et géographiques soient également comblées, et pour éviter les chevauchements.

**Avantages** : permet aux acteurs impliqués dans la protection de l'enfant de préserver de façon adéquate un espace pour la protection de l'enfant tout en le liant et en appuyant les initiatives plus larges en matière de protection. Les enfants sont plus en sécurité lorsque les familles et les communautés sont mieux protégées.

**Inconvénients** : peut engendrer une intervention fragmentée si le coordonnateur en protection de l'enfant ne maintient pas des liens solides avec le groupe sectoriel sur la protection.

**Conseil** : nécessite un coordonnateur expérimenté et dévoué qui puisse représenter la protection de l'enfant lors des réunions du groupe sectoriel sur la protection, qui puisse organiser des réunions dans le but de les faire coïncider avec les réunions de protection, et qui puisse veiller à faire circuler les commentaires et réactions entre les acteurs de la protection de l'enfant et ceux du groupe sectoriel sur la protection.

**Le modèle deux : Le modèle de la personne responsable – les activités en matière de protection de l'enfant sont coordonnées sont placées sous la responsabilité du groupe sectoriel sur la protection**



**Quand** : lorsqu'il y a peu d'acteurs impliqués dans la protection de l'enfant sur le terrain.

**Avantages** : permet de mieux intégrer les actions dans le domaine de la protection.

**Inconvénients** : la protection de l'enfant est souvent éclipsée par les autres préoccupations en matière de protection, et risque de devenir invisible.

**Conseil** : faire pression pour que la protection de l'enfant devienne un point permanent au programme. Réviser régulièrement les comptes-rendus intersectoriels du BCAH pour veiller à ce que la protection de l'enfant soit adéquatement représentée. Faire pression pour qu'un soutien et des ressources additionnels soient accessibles à la protection de l'enfant

Le modèle trois : **Le modèle hybride** – des mécanismes de coordination distincts mais liés à l'échelon national ou sous-national, alors qu'une personne responsable de la protection de l'enfant prend part au groupe sectoriel sur la protection à l'échelon national ou sous-national (République démocratique du Congo)

Groupe sectoriel sur la protection à l'échelon national

**Quand** : il existe peu d'acteurs en protection de l'enfant à l'échelon national ou sous-national

Protection de l'enfant à l'échelon sous-national

**Avantages** : permet la mise en place de structures de coordination flexibles.

**Inconvénients** : peut mener à des interventions fragmentées entre l'échelon national et sous-national.

**Conseil** : veiller à ce qu'il y ait une bonne coordination au plan opérationnel.

Le modèle quatre : **Un groupe sectoriel sur la protection qui se spécialise en protection de l'enfant** (Mozambique, Myanmar)

Groupe sectoriel sur la protection qui se spécialise en protection de l'enfant

**Quand** : l'UNICEF prend les devants lors de catastrophes naturelles.

**Avantages** : la protection de l'enfant est réellement visible au sein du système sectoriel.

**Inconvénients** : les limites des capacités institutionnelles de l'UNICEF pour traiter les questions de protection qui ne concernent pas les enfants. Les attentes de la communauté internationale pour traiter de toutes les préoccupations de protection sapent les activités en matière de protection de l'enfant. Par conséquent, la portée limitée des activités de l'UNICEF et des autres partenaires engendre des critiques devant l'incapacité à faire face aux questions plus générales en matière de protection.

**Conseil** : demander de l'aide à l'échelon mondial pour élargir la portée du groupe sectoriel. **La haute administration doit gérer les attentes** des autres agences-coordonnatrices et des humanitaires expérimentés dans le pays.

## L'ENVERGURE ET LES OBJECTIFS DE LA COORDINATION SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT

### LA PÉRIODE PRÉCÉDANT LE DÉBUT DE LA SITUATION D'URGENCE

- Veiller à ce que les plans d'urgence et un plan de préparation en cas d'urgence soient en place
- Promouvoir les lois et les valeurs qui incarnent le respect des enfants et leur protection, et les autres droits, notamment en faisant circuler le texte des conventions et des principes pertinents
- Analyser la législation nationale (et les dispositions en cas d'urgence) pour veiller à ce qu'elle soit conforme aux normes en matière de protection de l'enfant et à la CDE
- Transmettre activement des informations à tous les échelons de la société, notamment aux militaires (lorsque cela s'avère pertinent) pour accroître la sensibilisation aux droits de l'enfant et au besoin de protection
- Lier ces informations aux valeurs traditionnelles portant sur la prise en charge et la protection des enfants, et sur la protection des civils dans les situations d'urgence

### DURANT LA SITUATION D'URGENCE

- Promouvoir les principes humanitaires en faveur d'une offre d'assistance humanitaire neutre, impartiale, imputable et transparente, et d'une protection des réserves de secours et des travailleurs humanitaires
- Promouvoir les normes internationales (particulièrement la CDE) et la législation nationale qui incarnent le respect des enfants et des femmes, et de leurs droits
- Promouvoir à l'échelle nationale et communautaire la diffusion des principes éthiques liés aux valeurs culturelles locales en lien avec la prise en charge et la protection de l'enfant
- Négocier avec le gouvernement et les mouvements rebelles dans le but d'obtenir leur engagement formel devant la CDE, aux Conventions de Genève et aux principes humanitaires
- Renforcer les capacités des familles, des communautés, des groupes religieux, des ONG locales et des autres (via un soutien technique et matériel) afin qu'ils deviennent des partenaires actifs de la promotion du droit de l'enfant à la protection
- Négocier en faveur de l'établissement d'environnements sécuritaires pour les enfants – des zones de paix, des journées de la tranquillité, des corridors d'accès sécuritaires, des espaces amis des enfants, etc.
- Faire pression en faveur de la démobilisation et de la réinsertion des enfants soldats
- Surveiller les questions et les violations concernant la protection de l'enfant
- Intervenir suite aux violations du droit de l'enfant à la protection par a) des services, b) du plaidoyer, et c) des canaux de communication avec le Coordonnateur humanitaire
- Protéger les enfants et les femmes contre la violence et les sévices sexuels par le biais de mesures sécuritaires dans les camps et par la formation des militaires et des autres
- Dénoncer le climat d'impunité en soutenant les tribunaux internationaux, les commissions de vérité et les autres mesures, pour veiller à ce que la loi soit appliquée contre les personnes ayant perpétré des violations des droits de l'enfant
- Réviser la législation nationale concernant les droits et le statut social des femmes et des enfants, à la lumière de la présence ou de l'absence de protection réelle durant la période d'urgence, en vue de faire pression en faveur de nouvelles législations et mesures en matière de protection sociale
- Promouvoir les programmes de sensibilisation sur les mines antipersonnel, particulièrement ceux ciblant les enfants, et plaider en faveur des opérations de déminage

## LA TRANSITION

- Rétablir des activités énumérées lors de la phase précédant la situation d'urgence
- Réunir les enfants séparés avec leur famille et avec les membres de leur famille de substitution
- Soutenir la remise sur pied d'un sentiment de continuité et de normalité en offrant une scolarisation élémentaire et des activités ludiques aux enfants
- Soutenir les efforts de négociation pour démobiliser et pour réinsérer les enfants soldats
- Continuer à veiller au bien-être des enfants faits prisonniers
- Soutenir les initiatives d'éducation sur les mines antipersonnel parallèlement aux actions de déminage
- Aider à la démobilisation, au soutien psychosocial, à la réinsertion et à la formation professionnelles des enfants soldats
- Promouvoir les programmes de sensibilisation sur les mines, particulièrement ceux ciblant les enfants, et faire pression en faveur des activités de déminage
- Renforcer et favoriser le développement des services sociaux dans le cadre du développement du système de protection de l'enfant

## LES MANDATS DES STRUCTURES DE COORDINATION

La coordination de la protection de l'enfant au cours d'une situation d'urgence est susceptible d'entrer dans deux catégories principales : i) à l'échelon national et ii) à l'échelon décentralisé. Certains aspects de la coordination seront communs aux deux échelons, alors que d'autres composantes seront uniques à l'un ou à l'autre. Les composantes qui seront sans doute nécessaires sont énumérées plus bas. Cette liste n'est pas exhaustive.

### LES FONCTIONS COMMUNES DE COORDINATION

- Favoriser la coordination, réduire les chevauchements, combler les lacunes et résoudre les problèmes
- Maintenir un regard d'ensemble sur la situation, sur les besoins des enfants et sur les nouveaux développements, et faire circuler l'information sur une base régulière entre le niveau local et le niveau central, et vice versa
- Coordonner les aspects relatifs à la protection de l'enfant lors d'analyses rapides et à long terme de la situation
- Échanger des informations sur les programmes d'action en protection de l'enfant, en portant une attention particulière aux enfants séparés et non-accompagnés, au recrutement d'enfants, au bien-être psychosocial, à l'éducation sur les mines et aux autres préoccupations prioritaires comme les sévices, la traite, l'exploitation, etc.
- Surveiller les tendances et les indicateurs d'alerte précoce, et veiller à ce que des plans d'urgence soient mis en place pour anticiper les nouveaux risques et pour déterminer d'avance les actions à prendre
- Évaluer et adapter les actions sur une base régulière
- Maintenir un profil de la protection de l'enfant au sein de la structure plus large de la protection, et veiller à intégrer la protection de l'enfant aux autres groupes sectoriels
- Veiller à ce que les aspects éthiques soient pris en compte (promouvoir les normes)
- Favoriser la collaboration inter-agences et partager les ressources

## LES FONCTIONS DE COORDINATION SPÉCIFIQUES À L'ÉCHELON NATIONAL

- Établir des politiques et consolider les normes d'intervention d'urgence en protection de l'enfant, selon les besoins, et les diffuser à travers les mécanismes de coordination sur le terrain
- Établir des priorités selon les violations, les menaces et les vulnérabilités les plus graves, et selon les capacités des agences
- Veiller à ce que les bureaux sur le terrain soient au courant des décisions politiques, militaires et onusiennes à l'échelle nationale qui auront un impact sur le travail spécifique en matière de protection de l'enfant
- Communiquer les décisions-clefs et les autres informations issues des réunions nationales à tous les bureaux sur le terrain
- À travers la communication avec les bureaux sur le terrain, maintenir un regard d'ensemble sur la situation et identifier les principales lacunes dans la prestation de services devant être comblées à l'échelle nationale
- Faire pression sur les instances nationales en faveur de la protection de l'enfant selon les besoins

## LES FONCTIONS DE COORDINATION SPÉCIFIQUES À UNE APPROCHE DÉCENTRALISÉE

- Maintenir une vue d'ensemble de la situation sécuritaire, des connaissances locales et des répercussions de la protection de l'enfant
- Cartographier les « qui fait quoi, quand et où ? » ainsi que les besoins en matière de protection
- Identifier les lacunes dans les actions humanitaires et les capacités, et développer des stratégies inter-agences pour les combler
- Communiquer les décisions-clefs et les autres informations provenant des réunions sur le terrain aux structures de coordination nationales
- Faire pression auprès des acteurs locaux en faveur des droits de l'enfant, selon les besoins
- Promouvoir le respect des normes

## LES OUTILS D'ANALYSE ET D'ACTION PORTANT SUR LES FAÇONS DE SOUTENIR LA COORDINATION SUR LA SANTÉ MENTALE ET LE SOUTIEN PSYCHOSOCIAL

Une coordination efficace est un élément crucial pour favoriser la santé mentale et le bien-être psychosocial au cours d'une situation d'urgence. Le groupe sectoriel sur la protection et celui sur la santé ont la responsabilité conjointe de veiller à coordonner efficacement la programmation en santé mentale et en soutien psychosocial. Idéalement, il y aura un seul groupe de coordination qui intégrera les acteurs impliqués dans les groupes sectoriels sur la santé et sur la protection. Cependant, d'autres options de coordination existent, et il est essentiel d'adapter le mécanisme de coordination au contexte local.

La section suivante donne des conseils sur la façon d'assumer les responsabilités de coordination telles que définies dans les *Directives du Comité permanent inter-agences concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence*



### SCENARIO

**Un groupe de coordination en santé mentale et soutien psychosocial (SMSPS) fonctionnant sous la seule responsabilité du groupe sectoriel sur la santé**

### ACTIONS

- Demander au président comment le groupe traite des préoccupations en matière de protection en dehors du contexte de la santé concernant le bien-être psychosocial, et s'il a tenté de tisser des liens avec le Ministère du bien-être social ou les groupes sectoriels sur la protection et sur l'éducation
- Encourager une approche globale multisectorielle allant au-delà des soins médicaux et incluant la SMSPS au sein du secteur de l'éducation, des activités de sensibilisation, de la protection sociale et des autres éléments mentionnés dans les directives du Comité permanent inter-agences sur ce sujet



### SCENARIO

**Un groupe de coordination sur la SMSPS fonctionnant sous la seule responsabilité du groupe sectoriel sur la protection**

### ACTIONS

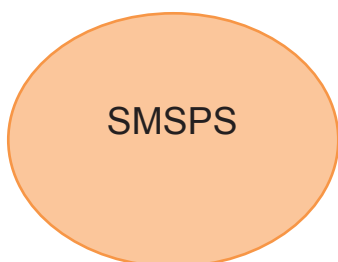
- Demander au président comment le groupe peut assister les personnes souffrant de problèmes émotifs sérieux (incluant les personnes souffrant de désordre mental sévère préexistant ou provoqué par la crise) et s'il a tenté de tisser des liens avec le ministère de la santé ou le groupe sectoriel sur la santé
- Encourager le groupe à développer un plan d'action pour rendre la SMSPS disponible à travers le groupe sectoriel sur la santé

### SCENARIO

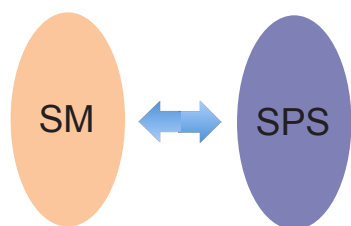
**Un groupe unique de coordination sur la SMSPS incluant les agences des groupes sectoriels sur la santé et sur la protection**

### ACTIONS

- Demander des mises à jour de la part du Président du groupe de coordination sur la SMSPS à propos des éléments inclus dans les directives du Comité permanent inter-agences sur la SMSPS
- Veiller à ce que les directives soient appliquées et identifier les lacunes
- Mettre sur pied un mécanisme d'échange d'informations entre le groupe sectoriel sur la protection et le groupe de coordination sur la SMSPS







### SCENARIO

**Groupes de coordination distincts pour la santé mentale** (habituellement sous l'égide du groupe sectoriel sur la santé/ Ministère de la santé) **et pour le soutien psychosocial** (habituellement sous l'égide du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant sous le groupe sectoriel sur la protection)

### ACTIONS

- Demander des mises à jour de la part de chacun des présidents des groupes de coordination sur l'état de leur mise en œuvre des Directives du Comité permanent inter-agences sur la SMSPS
- Demander s'il est possible de créer un groupe composé de sous-groupes traitant de différents domaines (comme un sous-groupe sur le soutien offert par les services de santé, un sous-groupe sur le soutien offert par les agences de protection et de services sociaux, et un sous-groupe sur le soutien offert à travers le système d'éducation)
- Si l'option (b) n'est pas envisageable, demander alors s'il est réaliste de tenir des réunions périodiques réunissant les deux groupes dans le but de favoriser la coordination générale
- Si les options (b) et (c) ne sont pas réalistes, envisagez d'autres options pour échanger de l'information et pour coordonner les deux groupes sur une base régulière, comme :
  - Une personne est désignée par chacun des groupes pour prendre part aux réunions de l'autre groupe
  - Les deux groupes développent un plan global
  - Les deux groupes partagent des mises à jour écrites sur une base régulière
  - Les deux groupes déterminent quelle partie des composantes des directives il entend combler. Le Président compare les plans et décide de la façon dont les lacunes seront comblées

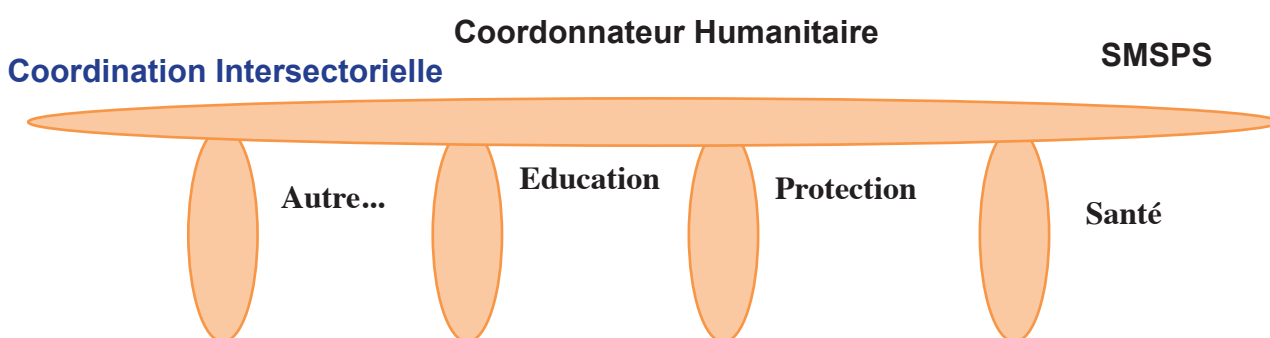
Un autre scénario est envisageable lorsqu'un **groupe de coordination intersectoriel existe à l'échelon national et régional et que la SMSPS fait régulièrement partie des discussions du groupe**. Le groupe prend alors toutes les décisions stratégiques en dialoguant avec les groupes sectoriels sur la protection et sur la santé, alors que les décisions techniques et la mise en œuvre relèvent de la coordination des groupes sectoriels concernés.

### SCENARIO

**La SMSPS fait partie du programme du groupe de coordination intersectoriel** à l'échelon national et local. La question est abordée en tant que thème transversal sans l'aide d'un groupe de coordination spécifique

### ACTIONS

- La Coordination intersectorielle prendra toutes les décisions stratégiques concernant la SM-SPS en dialoguant avec les groupes sectoriels sur la protection et sur la santé. Les groupes sectoriels concernés prendront alors les décisions techniques et coordonneront les interventions



## LA GESTION DE L'INFORMATION SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT

L'un des défis les plus importants au cours d'une situation d'urgence est la gestion de l'information. Le coordonnateur sur la protection de l'enfant peut être confronté à une pression suscitée par :

- des requêtes d'information de la part du groupe sectoriel sur la protection ou du Coordonnateur humanitaire, du BCAH, des autres groupes sectoriels et des média
- le fait que le coordonnateur ait besoin d'obtenir de l'information détaillée et fiable dans le domaine de la protection de l'enfant dans le but de faciliter la prise de décision au sein des mécanismes de coordination sur la protection de l'enfant signifie que la gestion de l'information est une tâche essentielle, bien qu'elle entre souvent en conflit avec des priorités en matière de coordination et de gestion

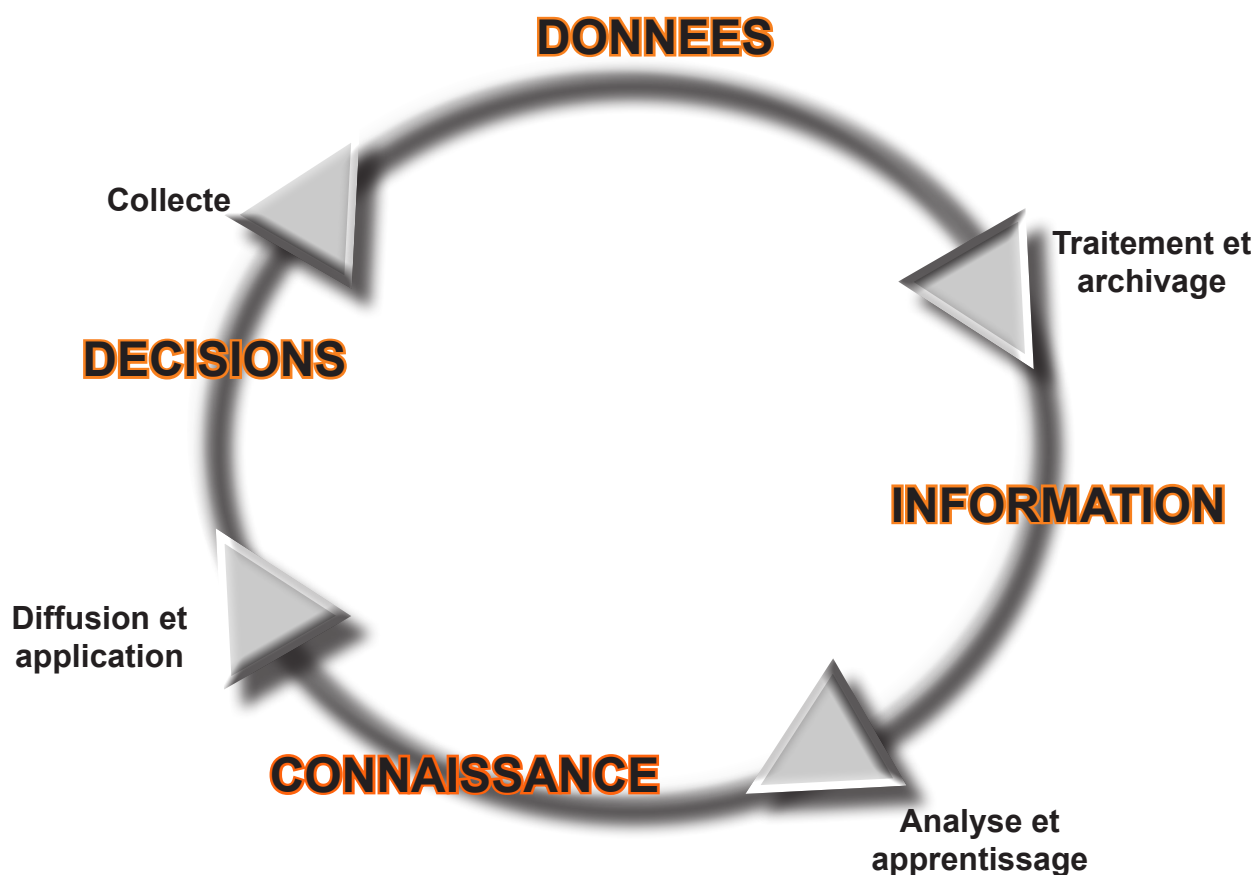
Envisager dès le départ d'investir en nommant une personne entièrement responsable de la gestion de l'information au sein du mécanisme de coordination.

Le mécanisme de coordination ne peut que bénéficier d'une approche systémique et structurée dans la gestion de l'information. Établir un consensus et utiliser les mêmes données de base constituent des conditions essentielles au fonctionnement efficace du groupe et à la coordination de l'action humanitaire.

### Qu'est-ce que la gestion de l'information ?

La gestion de l'information dans le contexte des crises humanitaires implique sa collecte, son traitement, son analyse et sa diffusion. L'information est un bien essentiel pour toutes les agences et les bénéficiaires au cours de la situation d'urgence, et elle est inutile si elle n'est pas analysée et diffusée.

Le cycle de la gestion de l'information :



Dans le cycle de gestion de l'information :

- a. Les données brutes sont recueillies puis traitées dans le but de produire des informations utiles (par exemple, la cartographie des données fournies par les partenaires se traduit en informations pertinentes par le recours à l'outil du « Qui fait quoi, où et quand ? »)
- b. Cependant, pour que les données soient utiles, la rigueur et la cohérence sont requises dans le processus de collecte des données. Une fois traitée, l'information devrait être archivée de façon à faciliter sa diffusion et son accès pour tous
- c. L'analyse de l'information et les apprentissages que l'on en retire mènent à des connaissances améliorées (par exemple, l'analyse via l'outil du « Qui fait quoi, où et quand ? » aide à identifier les lacunes dans la réponse aux besoins)
- d. L'application des connaissances favorise la prise de décisions et l'action (par exemple, les participants d'un groupe sectoriel sont mobilisés pour combler une lacune)
- e. La surveillance de ces activités ou décisions peut être réalisée par l'intermédiaire de la collecte de données supplémentaires

Comme le montre le cycle de la gestion de l'information présenté plus haut, ce n'est qu'à partir du moment où les données sont analysées qu'elles deviennent utiles pour guider la prise de décision et l'action dans un contexte d'urgence. Cependant, il faut prêter attention à la tendance qui pousse à s'attarder de façon presque excessive sur la collecte de données au détriment de l'analyse rationnelle et efficace.

Il convient de prendre en considération le lieu où sera traitée l'information (sur le terrain ou à l'échelon national) et la fréquence des analyses (continue, hebdomadaire, etc.), en plus du temps et du financement nécessaires pour traiter les données et pour respecter les critères d'analyse. Ces éléments sont souvent longs et exigeants du point de vue logistique. C'est la raison pour laquelle il est parfois nécessaire d'affecter une personne entièrement à cette tâche.

### Les conseils pour gérer l'information sur la protection de l'enfant en situation d'urgence



- Prouver que le mécanisme de coordination a la capacité d'analyser et de diffuser l'information au profit de tous les participants, pour surmonter les réticences initiales des agences à partager des informations stratégiques
- Établir des règles et des principes directeurs pour interagir avec les médias, incluant la promotion de l'utilisation de chiffres approuvés par tous et réalistes, afin d'éviter les dommages et les déclarations erronées
- Maintenir les exigences au minimum ; ne demander que l'information nécessaire
- Lors de la collecte de données, ne pas mélanger l'information provenant de la communauté avec celle portant sur des cas en particulier. Toujours tenir compte du niveau de confidentialité nécessaire aux deux groupes
- PRENDRE LES DEVANTS dans la collecte de données, par le biais de contacts continus, d'appels téléphoniques, du maintien des relations, de mises à jour
- Tenir compte des capacités des participants sectoriels à fournir des données, notamment les systèmes opérationnels, les logiciels, l'accès ou non à Internet, etc.
- Les données deviennent rapidement désuètes, donc veiller à ne recueillir que les données indispensables, lorsque nécessaire, dans un format utile – ventilées selon des critères normalisés
- Rendre l'information utile pour tous, en la présentant de façon schématique
- Créer et maintenir des mécanismes de gestion de l'information entre le groupe sectoriel sur la protection de l'enfant et les autres groupes sectoriels

## La diffusion de l'information

Dans les mécanismes de coordination de l'information sur la protection de l'enfant, il est souvent difficile de partager une vue d'ensemble avec les autres sans compromettre la confidentialité de certaines informations. Avant de diffuser des informations, il faut impérativement tenir compte des questions suivantes :

- Qui a besoin de cette information (les membres du groupe, le Coordonnateur humanitaire, les agences individuelles, le gouvernement, les médias) et dans quel but ?
- Quelle est la meilleure façon de diffuser l'information pour atteindre chaque groupe (courriers électroniques, média locaux, affiches, copies imprimées, site Internet) ?
- Existe-t-il des risques en matière de sécurité ou des sensibilités qui devraient être prises en considération dans la gestion de l'information, que ce soit pour les bénéficiaires ou pour les agences, en tenant compte du contexte et des parties impliquées dans la crise ?

Les informations sur des cas spécifiques devraient demeurer strictement confidentielles ; elles ne devraient pas être confondues avec le reste des informations, et elles ne devraient être diffusées qu'au sein d'un cercle limité d'agences techniques devant être mises au courant (les normes et les procédures opérationnelles devraient être établies par le forum de coordination). Il devrait y avoir des ententes claires à propos de la diffusion d'informations personnelles à des fins de gestion des cas et de plaidoyer.

L'information recueillie, analysée et produite par le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant devra être archivée (pour permettre d'accéder aux diverses couches d'information accumulées) et diffusée à tous. Plusieurs mécanismes de coordination sur la protection de l'enfant choisissent d'utiliser des pages Internet [web page] publiques dans le but d'offrir un portail d'information à toutes celles et ceux qui s'intéressent à la situation de la protection de l'enfant. De la même manière, des pages « réglementées » sur la toile ont été utilisées pour faire circuler et pour échanger de l'information qui ne devrait pas être largement diffusée. Cette approche a été utilisée dans les étapes initiales d'une situation d'urgence. Les pages sur la toile sont faciles à utiliser et sont très fonctionnelles.

### Créer un « groupe Google » (pages sur la toile)

1. Visiter le site <http://groups.google.com/?pli=1> et cliquer sur « Create a group », dans l'interface intitulée « Create a Group in 3 Steps »
  - a. Choisir un nom (comme `groupesectorielprotectionenfanttchad`)
  - b. Créer une adresse courriel pour le groupe
  - c. Rédiger une brève description du groupe
  - d. Choisir un niveau d'accès :
 

**Public** – Tout le monde peut lire les archives, tout le monde peut rejoindre le groupe, mais seuls les membres peuvent afficher des messages, voir la liste des membres, créer des pages et télécharger des documents.

**Announcement-only** – Tout le monde peut lire les archives, tout le monde peut rejoindre le groupe, mais seuls les administrateurs du groupe peuvent afficher des messages, voir la liste des membres, créer des pages et télécharger des documents.

**Restricted** – Il faut être invité pour rejoindre le groupe. Seuls les membres peuvent afficher des messages, lire les archives, voir la liste des membres, créer des pages et télécharger des documents. Le groupe ainsi créé et les archives qu'il comporte n'apparaissent pas parmi les résultats des recherches publiques effectuées sur Google ou dans le répertoire.
2. Cliquer sur « Create my group » et transcrire les symboles de vérification
3. Ajouter directement ou inviter des membres à rejoindre le groupe

## LES MANDATS GÉNÉRIQUES DES COORDONNATEURS SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT

Fort des principes directeurs sur l'approche sectorielle et de l'expérience concrète sur le terrain, le Groupe de travail sur la protection de l'enfant à l'échelle mondiale recommande les mandats suivants pour les coordonnateurs sur la protection de l'enfant :

### **Responsabilités en matière d'analyse de la situation**

- En collaboration avec les acteurs de la protection de l'enfant, organiser et superviser une analyse inter-agences des besoins en matière de protection de l'enfant afin de cartographier les lacunes prioritaires dans le domaine de la protection et d'identifier les ressources et les atouts majeurs tout en tenant compte de l'impact de la situation d'urgence sur les systèmes de protection existants
- Travailler avec le groupe sectoriel sur la protection pour veiller à ce que les préoccupations majeures de la protection de l'enfant soient reflétées dans les analyses multisectorielles de la situation menées par le BCAH ainsi que dans les autres analyses sectorielles ne portant pas spécifiquement sur la protection de l'enfant

### **Les responsabilités en matière de planification stratégique inter-agences**

- En collaboration avec les acteurs de la protection de l'enfant à l'échelle nationale et internationale, cartographier les capacités d'intervention actuelles des institutions, comprenant le recours à l'outil du « Qui fait quoi, où et quand ? » spécifique à la protection de l'enfant
- En collaboration avec les acteurs de la protection de l'enfant, développer un plan d'action inter-agences sur la protection de l'enfant qui soit réaliste et qui se fonde sur des preuves en incluant les activités des programmes et du plaidoyer (axées sur les résultats)

### **Développement des capacités**

- Travailler avec les acteurs de la protection de l'enfant afin d'élaborer une stratégie inter-agences de développement des capacités dans le domaine de la protection de l'enfant en situation d'urgence qui réponde aux besoins et aux priorités des acteurs principaux à l'échelle nationale et locale (comme la communauté, la société civile, les représentants gouvernementaux, les ONG, et les acteurs humanitaires qui ne travaillent pas directement dans le domaine de la protection de l'enfant) dans le but de mettre en œuvre le plan d'action

### **Surveiller et évaluer les responsabilités**

- Avec les acteurs impliqués dans la protection de l'enfant, identifier les critères de référence pour le plan d'action inter-agences sur la protection de l'enfant – veiller à ce que les actions inter-agences et celles des agences individuelles soient régulièrement révisées
- Avec les partenaires, identifier les lacunes dans le plan d'action (notamment par rapport à la couverture géographique et à la portée des programmes) et chercher des solutions pour les combler. Lorsque les agences de mise en œuvre ne sont pas en mesure de combler une lacune identifiée, travailler avec l'UNICEF et le groupe sectoriel sur la protection pour trouver une solution

### **Les responsabilités en matière de gestion et de représentation**

- En consultation avec les acteurs non-gouvernementaux de la protection de l'enfant et la société civile nationale, identifier les mécanismes adaptés pour travailler et pour collaborer avec les autorités nationales
- Promouvoir, respecter et veiller à ce que les Principes de partenariat soient reflétés dans le travail quotidien du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant. Représenter les intérêts du groupe sectoriel dans les discussions avec la communauté

humanitaire et les autres acteurs impliqués en matière de hiérarchisation, de mobilisation des ressources et de plaidoyer

- Établir des canaux de communication bidirectionnels orientés vers les résultats entre l'échelon national et sous-national, afin de promouvoir, de revaloriser et de renforcer des actions davantage normalisées en matière de protection de l'enfant au plan opérationnel et national
- Représenter les acteurs de la protection de l'enfant au sein du groupe sectoriel sur la protection, des mécanismes de coordination intersectoriels menés par le BCAH et, lorsque cela s'avère possible, au sein de l'équipe humanitaire du pays et du Comité permanent inter-agences
- Promouvoir des actions humanitaires d'urgence, tout en tenant compte du besoin de planifier le rétablissement rapide. Lorsque cela s'avère possible, travailler avec les acteurs impliqués dans la protection de l'enfant pour identifier des points d'entrée pour le développement des systèmes nationaux sur la protection de l'enfant
- Travailler avec les partenaires pour développer un plan inter-agences de préparation à une situation d'urgence en matière de protection de l'enfant (avant, pendant et après la crise)
- Au cours de la période de transition suite à une situation d'urgence, travailler avec les acteurs impliqués dans la protection de l'enfant, le gouvernement et les autres acteurs impliqués, notamment les groupes à l'échelle mondiale lorsque cela est possible, en vue de développer un plan d'action clair pour transférer le travail sur la protection de l'enfant en situation d'urgence aux acteurs concernés

#### ***Les responsabilités vis-à-vis du groupe sectoriel sur la protection et sur la protection de l'enfant***

- Travailler avec le groupe sectoriel sur la protection et/ou les autres acteurs dans le même domaine de responsabilité pour identifier des opportunités d'intégration de la protection de l'enfant dans les activités des autres groupes sectoriels et pour éviter tout chevauchement
- Travailler avec le groupe sectoriel sur la protection et/ou les autres acteurs pour prévenir les préjudices involontaires causés aux enfants faisant suite à une aide humanitaire inappropriée
- Collaborer avec le groupe sectoriel sur la protection et/ou les autres organismes selon les besoins, et en particulier avec le groupe sectoriel sur la santé pour soutenir et pour contribuer au mécanisme de coordination sur la SMSPS

#### ***Les responsabilités en matière de levée de fonds***

- En étroite collaboration avec les acteurs impliqués dans la protection de l'enfant, développer des propositions pour le Fond central d'intervention d'urgence, les Appels d'urgence et la Procédure d'appel global.
- Faire pression sur les bailleurs de fonds pour veiller à ce qu'ils soutiennent adéquatement les activités inter-agences en protection de l'enfant. Organiser des rencontres inter-agences avec les bailleurs de fonds
- Lever des fonds au sein de l'UNICEF pour soutenir les activités inter-agences en protection de l'enfant qui sont réalisées à travers le groupe sectoriel

#### ***Les responsabilités en matière de promotion et de développement des normes***

- Mettre à jour ou créer des normes, lorsqu'elles n'existent pas, et des engagements fondamentaux dans le but d'encadrer les actions sectorielles dès le début de la situation d'urgence
- Travailler avec les acteurs impliqués dans la protection de l'enfant et les autres afin de promouvoir/favoriser l'intégration des questions transversales dans les actions de protection de l'enfant (comme l'égalité entre les sexes, le VIH et l'approche fondée sur les droits)
- Travailler avec les partenaires pour promouvoir l'utilisation adéquate de l'approche participative et communautaire dans les analyses de la situation, la planification, la surveillance et les actions. L'approche participative doit tenir compte de l'intérêt supérieur de l'enfant
- Travailler avec les partenaires pour promouvoir les principes du « ne pas nuire » et favoriser leur intégration à tous les aspects des interventions en protection de l'enfant

## LES MÉCANISMES DE PROTECTION DE L'ENFANT : LE RÔLE DES PARTICIPANTS

Les mécanismes de coordination sur la protection de l'enfant doivent concilier les intérêts de tous les acteurs sectoriels.

### Quelles sont les attentes envers les participants au sein du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant ?

Ils doivent :

- Soutenir le but et les objectifs généraux du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant
- Prendre les devants pour échanger l'information, faire connaître les besoins et les lacunes, signaler les progrès et les apprentissages, mobiliser les ressources (financières, humaines, matérielles), impliquer les communautés touchées et développer les capacités locales
- Partager les responsabilités relatives aux activités du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant, incluant l'analyse des besoins, le développement de plans, l'élaboration de politiques et de directives via des groupes de travail, et la mise en œuvre d'activités respectant les objectifs et les priorités communs. Respecter et adhérer aux principes, aux politiques, aux priorités et aux normes convenus

### L'imputabilité au sein des structures de coordination sur la protection de l'enfant dans un pays ayant adopté l'approche sectorielle

L'approche sectorielle n'implique pas que les participants sectoriels doivent rendre des comptes au coordonnateur ou à l'agence coordonnatrice. Les agences individuelles peuvent être tenues responsables envers l'agence coordonnatrice seulement si elles ont des obligations contractuelles, par exemple en tant que partenaires de mise en œuvre.

Cependant, avec la collaboration du gouvernement, le coordonnateur peut élaborer un mandat concernant le mécanisme de coordination pour obtenir l'approbation des agences impliquées dans la mise en œuvre et dans la prise de décision dans le but de clarifier les attentes envers la coordination sur la protection de l'enfant et d'obtenir leur engagement pour travailler avec les principes, les politiques et les priorités convenus.

Le fonctionnement ou le dysfonctionnement des mécanismes de coordination dans les pays ayant adopté l'approche sectorielle ne peuvent être uniquement imputés à la responsabilité des coordonnateurs ou des agences coordonnatrices, mais relèvent plutôt d'une responsabilité commune et partagée. Cependant, les coordonnateurs ont la responsabilité de faire en sorte que la participation soit largement significative. Les préoccupations et les plaintes à propos de leur performance devraient être débattues au sein du mécanisme de coordination, mais elles peuvent aussi être présentées au chef du groupe sectoriel sur la protection ou au Coordonnateur humanitaire, qui consulteront à leur tour le Représentant de l'UNICEF au pays et/ou le groupe sectoriel mondial sur la protection, et, lorsque cela s'avère nécessaire, proposeront des dispositions alternatives.

Les agences dont le mandat les empêche de participer à des structures sectorielles (comme le CICR et MSF) devraient quand même être invitées à assister aux réunions. L'échange d'informations sera mutuellement bénéfique en matière de coordination, et de mobilisation et d'utilisation efficaces des ressources au sein des interventions en protection de l'enfant.

## LE TRANSFERT DES MÉCANISMES DE COORDINATION SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT

Contrairement aux autres groupes sectoriels purement humanitaires, les mécanismes de coordination sur la protection de l'enfant ne mettent PAS fin à leurs activités. En raison du caractère unique de ce domaine de responsabilité, il est plus approprié de parler de transition vers des formes de coordination nouvellement créées ou de les fusionner avec des structures préexistantes. En vertu de l'expérience somme toute limitée (Myanmar, Ouganda), quatre considérations sont ressorties :

### 1. Le besoin d'une coordination sectorielle sur la protection de l'enfant au-delà de la période humanitaire

Les actions en protection de l'enfant sont vitales au cours de la situation d'urgence, mais les conséquences d'une crise humanitaire sur les familles et sur les communautés augmentent la fréquence et la somme des besoins en protection de l'enfant à travers le temps, et cela peut facilement perdurer lors de la période de rétablissement et au-delà. Une stratégie d'action inter-agences efficace limitera l'escalade des problèmes secondaires de protection de l'enfant, en plus d'intégrer la planification et les considérations du rétablissement rapide dès le départ (développer les capacités, notamment institutionnelles, des acteurs locaux en tant qu'exigence dans toute prestation de service dans le but de préparer le terrain pour un rétablissement durable et pour le travail en développement).

**Les interventions en protection de l'enfant ne se terminent pas au moment où la crise humanitaire prend fin.**

Une approche de développement du système de protection de l'enfant s'applique et est recommandée autant dans le contexte humanitaire que développemental, avec quelques variations dans la hiérarchisation des interventions. En tenant compte de la nature du secteur de la protection de l'enfant, de la diversité et du profil des acteurs impliqués (sectoriels, gouvernementaux et non-gouvernementaux, communautaires) et de la reconnaissance globale du fait que le travail inter-agences est nécessaire pour répondre adéquatement aux problèmes et aux violations auxquels les enfants font face, il est inévitable de mettre en place un mécanisme de coordination dans un contexte d'urgence autant que dans un contexte non-urgent pour que les programmes de prévention et d'action aient un impact optimal.

Une structure de coordination en protection de l'enfant fonctionnant au-delà de la période humanitaire devrait idéalement être dirigée par le gouvernement, lorsque les circonstances le permettent, et elle devrait bénéficier du soutien et de l'engagement de tous les acteurs-clefs de la protection de l'enfant, incluant la société civile. Dans la plupart des cas, en raison de l'intensité du travail et des ressources investies, la période sectorielle peut produire des outils essentiels ou améliorés (comme des outils de cartographie et de communication de l'information), des documents (comme des normes, des codes de conduite, des modules de formation) et des leçons tirées/bonnes pratiques (à travers des évaluations, etc.), dont certains devraient être intégrés à l'échelle nationale et maintenus durant la période de rétablissement par l'entremise des fora de coordinations d'après crise.

L'approche sectorielle offre une opportunité unique de démontrer la nécessité et la valeur ajoutée du travail inter-agences ; la transition devrait avoir pour but de maintenir la cadence dans le travail inter-agences, de promouvoir l'adoption des bonnes pratiques à l'échelle nationale, de promouvoir des changements systémiques (incluant les plans et les budgets sectoriels à l'échelle nationale), et de développer les capacités gouvernementales pour assumer les fonctions de coordination

### 2. La durabilité des groupes sectoriels est souvent liée à la disponibilité des ressources

Les agences-coordonnatrices qui agissent en tant que fournisseurs en dernier recours peuvent être impatientes de transférer leur imputabilité aux structures dirigées par le gouvernement. De plus, la pression pour mettre fin aux mécanismes sectoriels peut s'intensifier dès que commencent les débats (habituellement influencés par les bailleurs de fonds humanitaires) pour déclarer la fin de la période humanitaire. Les discussions pour dissoudre les groupes sectoriels auront habituellement



lieu au moment où s'imposent des mesures particulières pour combler le vide entre la période humanitaire et celle du rétablissement, et pour obtenir un financement continu.

Les acteurs impliqués dans la coordination de la protection de l'enfant devraient être préparés à contribuer de façon active à ces débats et à envisager une stratégie de levée de fonds pour leur servir durant cette « période trouble ». L'agence coordonnatrice a une responsabilité particulière pour s'engager à long-terme, et elle doit bien comprendre dès le début que le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant n'a pas à se dissoudre, mais devrait plutôt évoluer de façon réfléchie et responsable vers un mécanisme de coordination d'après crise.

### 3. Le leadership et l'engagement inter-agences sont essentiels pour la transition

Le leadership de même que l'investissement inter-agences sont nécessaires pour permettre au mécanisme de coordination de durer, de renouveler son mandat et de préparer son plan opérationnel pour soutenir le gouvernement dans ses fonctions et ses responsabilités de coordination. Le choix initial favorisant la désignation d'un « responsable sectoriel » pleinement dévoué à la protection de l'enfant offre plus de flexibilité pour gérer adéquatement le processus de transition, puisque cela permet de distinguer le processus des besoins des agences en matière de programmation, ces dernières pouvant souhaiter retourner à une programmation normale dès que possible.

### 4. La transition en tant que processus et non en tant que fin

La transition est un processus consultatif qui nécessite du temps, de la planification et des ressources. Le plan de travail d'un groupe sectoriel devrait inclure une étape de discussion avec le gouvernement au sujet des diverses options pour permettre le maintien d'un type distinct de mécanisme de coordination. Les expériences, la connaissance, les compétences et les capacités pertinentes, ainsi que les outils et les documents résultant du travail du groupe sectoriel devraient être transférés au gouvernement et au nouveau mécanisme de coordination

#### Des conseils importants pour faciliter la transition dans le domaine de la protection de l'enfant

- Prendre le temps d'expliquer dès le début aux hauts-responsables de l'UNICEF, aux chefs des groupes sectoriels et aux partenaires le besoin de favoriser la transition du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant, et insister sur le fait que cela doit être fait dans le cadre d'un processus inclusif et participatif requérant du temps et des ressources (cela devrait être vu comme une part intégrante de l'imputabilité de l'agence-coordonnatrice). Éviter les associations : fin de la période humanitaire = fin du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant. La situation est bien plus complexe que cela !
- Les membres du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant peuvent vouloir poursuivre le travail inter-agences, étant donné sa valeur et sa position en tant que force principale faisant avancer le processus de transition (par exemple, valoriser le travail inter-agences, protéger les gains réalisés et intégrer les liens essentiels entre l'échelon local et national au sein de la période de rétablissement, avec la participation des ONG et des groupes communautaires au sein du mécanisme de coordination)
- Le financement est essentiel à une bonne transition, bien que les Procédures d'appel global soient limitées à ce sujet. Les fonds de rétablissement rapide, les mécanismes de financement multidonateurs et les bailleurs de fonds individuels peuvent constituer des opportunités de financement. La planification et la mobilisation des ressources doivent tenir compte de ces contraintes
- La transition doit être vue comme un processus qui se poursuit lors du rétablissement, alors que la situation évolue, que de nouvelles complications surviennent, que les partenaires changent, que les plans nationaux de développement et de rétablissement se précisent, et que se fait sentir le besoin d'un cadre commun ou d'un document inter-agences précisant les outils et les approches convenus
- L'engagement inter-agences et la reconnaissance du besoin que la transition se produise efficacement font en sorte que :
  - Un ensemble de cadres opérationnels, d'outils et d'approches harmonisées soit encore nécessaire et pertinents
  - Il soit nécessaire de développer une stratégie chiffrée de rétablissement en protection de l'enfant qui s'insère dans la stratégie nationale de rétablissement
  - Il soit nécessaire de développer un plan de préparation en cas d'urgence durant la période de rétablissement

## LA PERFORMANCE DES MÉCANISMES DE COORDINATION SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT

Puisque la coordination durant une situation d'urgence implique souvent un grand nombre d'acteurs et qu'elle représente toujours un défi, il importe d'examiner régulièrement le statut du mécanisme de coordination et la perception des participants. Le mécanisme de coordination doit être rénové selon l'évolution du contexte et des capacités, ainsi que selon les contributions des partenaires.

Dans le cadre de l'approche sectorielle, la coordination sur la protection de l'enfant n'est pas seulement un effort parmi tant d'autres pour partager et pour récolter les informations entre les agences. La coordination est plutôt un moyen pour atteindre un but : intervenir en matière de protection de l'enfant de façon plus prévisible, plus cohérente et plus rapide. La coordination vise à obtenir de meilleurs résultats sans qu'il n'y ait de lacunes programmatiques et géographiques.

Les principes de partenariat devraient guider, instruire et fournir les critères de référence lors de l'examen ou de l'évaluation de la coordination sectorielle. Les coordonnateurs devraient planifier régulièrement des révisions à l'aide des indicateurs suivants, en y ajoutant d'autres indicateurs pertinents selon la situation locale :

LES PRINCIPES
<b>EGALITE</b>
Capacité d'influencer les points figurant au programme des réunions sous-sectorielles.
Capacité d'influencer les décisions et la direction prises par le sous-groupe sectoriel.
Est un membre à part entière du sous-groupe sectoriel.
Capacité d'exprimer confortablement son désaccord au sein du sous-groupe sectoriel.
Capacité d'influencer les points figurant au programme des réunions du groupe sectoriel sur la protection.
Capacité d'influencer les décisions et la direction prises par le groupe sectoriel sur la protection.
Est un membre à part entière du groupe sectoriel sur la protection.
Capacité d'exprimer confortablement son désaccord au sein du groupe sectoriel sur la protection.
<b>COMPLEMENTARITE</b>
La diversité des mandats des membres et de leurs capacités est dûment prise en compte lors du développement des stratégies pour répondre aux priorités et aux lacunes.
Les ONG locales peuvent contribuer, à partir de leurs propres perspectives, expériences et capacités, au travail du sous-groupe sectoriel.
Les ONG locales peuvent contribuer, à partir de leurs propres perspectives, expériences et capacités, au travail du groupe sectoriel sur la protection.
La collaboration avec les autres groupes sous-sectoriels (les violences basées sur le genre état de droit, etc.) pour développer des stratégies et mener des actions.
La collaboration avec le groupe sectoriel sur la protection pour développer des stratégies et mener des actions.
La collaboration avec les autres groupes sectoriels (gestion et coordination des camps, eau-assainissement-hygiène, éducation, etc.) pour développer des stratégies et mener des actions.
<b>TRANSPARENCE</b>
Les réunions du groupe sectoriel sur la protection et du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant sont ouvertes à tous les partenaires (politique de « porte ouverte »).
Le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant diffuse régulièrement les informations avec ses membres concernant le travail sur le terrain et le travail intersectoriel.
Le groupe sectoriel sur la protection diffuse les informations avec ses membres.

Les plans chiffrés et les rapports financiers sur le financement du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant (amassés spécifiquement pour le groupe/sous-groupe) sont ouvertement diffusés auprès des membres.
Les plans chiffrés et les rapports financiers sur le financement du groupe sectoriel sur la protection sont ouvertement diffusés auprès des membres.
<b>APPROCHE ORIENTÉE VERS LES RÉSULTATS</b>
Des stratégies et des plans de travail clairs existent pour le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant, et ils ont été développés conjointement avec les membres.
Des stratégies et des plans de travail clairs existent pour le groupe sectoriel sur la protection, et ils ont été développés conjointement avec les membres.
Le plan de travail et les stratégies en matière de protection de l'enfant sont régulièrement révisés afin de refléter les domaines prioritaires et les préoccupations dominantes.
Le plan de travail et les stratégies en matière de protection sont régulièrement révisés afin de refléter les domaines prioritaires et les préoccupations dominantes.
<b>RESPONSABILITE</b>
Les membres sont en mesure de respecter leurs engagements vis-à-vis du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant.
Les membres sont en mesure de respecter leurs engagements vis-à-vis du groupe sectoriel sur la protection.
Les membres sont en mesure d'exprimer leurs préoccupations lorsque des engagements en matière de protection de l'enfant ne sont pas tenus, et de trouver des réponses/solutions alternatives.
Les membres sont en mesure d'exprimer leurs préoccupations lorsque des engagements en matière de protection ne sont pas tenus, et de trouver des réponses/solutions alternatives.
Les agences ont adopté un code de conduite pour prévenir les abus.

*Adapté de l'examen de l'expérience du Groupe de travail sur la protection de l'enfant en Ouganda.*

## La révision et la documentation des apprentissages du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant : le questionnaire du Kenya

- Ce formulaire ne sera vu que par l'équipe de révision, alors que toute l'information fournie sera compilée sur place au sein d'un rapport final et ne sera pas attribuée à des organisations ou à des personnes
- En donnant le nom des participants et celui de leur organisation, l'équipe de révision sera en mesure de faire directement le suivi des commentaires fournis, mais elle ne les partagera pas avec les autres
- La candeur et une réflexion franche de la part du coordonnateur seront grandement appréciés!

### Nom et organisation :

Depuis quand êtes-vous impliqué dans le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant (date approximative) ?

### Les partenariats

Dans quelle mesure trouvez-vous que vous et votre organisation pouvez contribuer de façon significative au développement de la direction prise par le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup   
Expliquez Donnez un exemple

Dans quelle mesure trouvez-vous que le travail du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant influence le travail du groupe sectoriel sur la protection ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup   
Expliquez Donnez un exemple

En tant que membre du sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant, vous sentez-vous suffisamment engagé et informé sur la manière dont le groupe décide de chercher ou d'attribuer les ressources (humaines, financières) ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup   
Expliquez Donnez un exemple

Et par rapport au groupe sectoriel sur la protection ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup   
Expliquez Donnez un exemple

La portée du travail

Le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant a-t-il été efficace pour identifier les lacunes au plan programmatique et géographique ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup   
Expliquez Donnez un exemple

Pour combler ces lacunes ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup   
Expliquez Donnez un exemple

Votre participation au sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant a-t-elle changé la façon dont votre organisation met en œuvre ses programmes en protection de l'enfant ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup   
Expliquez Donnez un exemple

Dans quelle mesure le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant cherche-t-il à travailler avec les autres groupes sectoriels et les autres domaines afin de faire valoir les priorités en matière de protection de l'enfant (comme la santé, l'eau-assainissement-hygiène, l'éducation, etc.) ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup

Expliquez Donnez un exemple

### Le plaidoyer

Dans quelle mesure le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant développe-t-il des messages communs pour influencer les politiques et les pratiques du gouvernement, de la communauté humanitaire ou des bailleurs de fonds concernant les préoccupations prioritaires ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup

Expliquez Donnez un exemple

Dans quelle mesure les préoccupations en matière de protection de l'enfant sont-elles adéquatement représentées dans les stratégies humanitaires du Kenya ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup

Expliquez Donnez un exemple

### Les normes et les outils

Lequel ou lesquels de ces outils utilisez-vous dans votre travail ?

Outils	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Les directives pour l'établissement des profils des personnes déplacées				
Les Principes directeurs inter-agences relatifs aux enfants non accompagnés ou séparés de leur famille				
Directives du Comité permanent inter-agences concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence				
Les Directives du Comité permanent inter-agences en vue d'interventions contre la violence basée sur le sexe dans les situations de crise humanitaire]				

D'autres outils?

### Efficacité

Le sous-groupe sectoriel sur la protection de l'enfant a-t-il généré des interventions plus efficaces en matière de protection de l'enfant au Kenya ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup

Expliquez Donnez un exemple

A-t-il généré une action plus efficace et intégrée en matière de protection en collaboration avec les autres acteurs impliqués dans la protection ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup

Expliquez Donnez un exemple

A-t-il généré une action humanitaire plus efficace ?

Pas du tout  Un peu  Beaucoup

Expliquez Donnez un exemple

## CARTOGRAPHIER – QUI, QUOI ET OÙ ?

Le répertoire de gestion des données et des coordonnées « qui fait quoi, quand et où ? » fait partie de la stratégie de gestion de l'information sur le terrain du BCAH.

Pour faire en sorte que l'action humanitaire soit appropriée et livrée en temps voulu lors d'une catastrophe ou d'une situation d'urgence, l'information doit être gérée efficacement. Les éléments importants qu'il convient d'analyser et qui permettent de veiller à ce que les besoins humanitaires soient comblés durant n'importe quelle situation d'urgence ou catastrophe sont : connaître quelle organisation (qui ?) réalise quelle activité (quoi ?) à quel emplacement (où ?), ce qui est généralement connu comme les « 3W » – qui fait quoi, où et quand ? La base de données de qui fait quoi et où (les « 3W ») est l'un des outils universellement reconnus comme devant être utilisés pour toute activité de coordination.

La base de données n'est utile qu'en autant que les informations y soient intégrées. Dans chaque pays, le BCAH travaillera à cartographier les sous-groupes sectoriels au sein de la protection, mais chaque sous-groupe doit être davantage défini pour faire en sorte que tous les acteurs comprennent clairement ce qui est inclus dans chaque domaine de responsabilité. Lorsque cette information est fournie au BCAH, la base de données est mise en ligne et elle peut être consultée par tous les participants afin d'obtenir de l'information.

### LES SOUS-GROUPES SECTORIELS EN PROTECTION – LA DIVISION DES ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE PROTECTION SELON CHAQUE CATÉGORIE

Les sous-catégories au sein de la protection (cela apparaîtra sur la cartographie du BCAH).	Les activités qui entrent dans chaque sous-catégorie (non-exhaustif, sert seulement à guider).
<b>Développement des capacités</b>	
	Gouvernement
	ONG
	Personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays
<b>Espace et outils amis des enfants</b>	
	Activités en petite enfance
	Activités avec les enfants
	Activités avec les jeunes dans les espaces amis des enfants
	Les outils
	Les structures au sein des espaces amis des enfants
<b>Les activités avec les jeunes</b>	
	Les activités avec les jeunes autres que celles se déroulant au sein des espaces amis des enfants
	La formation professionnelle pour les jeunes
<b>La protection de l'enfant</b>	
	Les enfants séparés et non-accompagnés
	La mobilisation communautaire – les comités sur la protection de l'enfant

	Les enfants touchés par les conflits armés
	Les mécanismes de protection de l'enfant à l'échelle communautaire
<b>La promotion des droits de l'enfant</b>	
	La sensibilisation communautaire aux droits de l'enfant
	La formation sur les droits de l'enfant – les représentants civils du gouvernement
	La formation sur les droits de l'enfant – la police
	La formation sur les droits de l'enfant – les forces armées
	La formation sur les droits de l'enfant – les groupes armés
	La formation sur les droits de l'enfant – les ONG
	La formation sur les droits de l'enfant – la communauté
<b>L'éducation sur les mines antipersonnel</b>	
	L'éducation sur les mines antipersonnel dans les écoles
	L'éducation sur les mines antipersonnel dans les communautés
<b>Assistance aux victimes</b>	
	Les centres de réadaptation et les autres formes de soutien aux handicapés
<b>Les clubs d'enfants/de jeunes</b>	
	Les clubs de sport
	Les clubs d'enfants/de jeunes dans les communautés, incluant les zones de retour
<b>Les plans d'urgence/le rétablissement suite à une catastrophe</b>	
<b>Les plans de préparation en cas d'urgence</b>	
<b>La surveillance des violations des droits humains</b>	
	Le système de communication de l'information de la résolution 1612
<b>La protection des personnes déplacées</b>	
	La surveillance et la communication de l'information portant sur la protection
	Les interventions en matière de protection (accompagnement, renvoi)
	Le plaidoyer
	La formation et la sensibilisation aux questions de protection
	L'aide aux individus/familles les plus vulnérables

<b>L'assistance juridique</b>	
	Les conseils juridiques et la représentation devant les tribunaux
	Le soutien aux processus de documentation civils
	Le droit au logement, à la terre et à la propriété
<b>La médiation</b>	
	La formation sur les compétences en négociation et en médiation
<b>Autres</b>	
	La sensibilisation au VIH/sida
	La mobilisation communautaire, incluant la mise en valeur des femmes
<b>La consolidation de la paix</b>	
	La liaison civil-militaire
	Le dialogue communautaire
	La formation sur les droits humains et le droit international humanitaire pour les forces armées
	La formation et le développement des capacités des policiers
<b>La sécurité</b>	
	L'éclairage, les clôtures et les espaces sexospécifiques pour se laver dans les camps
	La formation sur la protection et la gestion des camps
<b>Les violences basées sur le genre, y compris la violence sexuelle</b>	
	La surveillance et la communication de l'information
	L'assistance juridique et la protection des victimes et témoins
	Le soutien médical et psychosocial
	Les moyens d'existence et le soutien à la réinsertion pour les victimes de violence
	La formation et la sensibilisation : l'égalité entre les sexes et la violence sexuelle
	Les activités de prévention, incluant celles qui génèrent des revenus

*Adapté de l'expérience sri-lankaise*



## LES ANALYSES ET LES ÉVALUATIONS INTER-AGENCES SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT

Voici le résumé des étapes du processus proposé par la trousse inter-agences d'évaluation en protection de l'enfant de la première phase – bien que, dans la réalité, il soit possible d'agencer les actions différemment

### 1. Mettre sur pied un mécanisme de coordination

Pour réussir, une analyse inter-agences de la situation requiert une coordination et des partenariats solides entre tous les acteurs. Selon l'approche sectorielle, le coordonnateur de la protection de l'enfant a la responsabilité de veiller à ce qu'une analyse de la situation soit réalisée dans son domaine de responsabilité spécifique (lorsque cela s'avère approprié, le gouvernement devrait être impliqué).

Superviser et coordonner l'analyse de la situation requiert l'apport d'experts de haut niveau en protection de l'enfant pour qu'ils offrent :

- Un soutien technique (pour adapter les outils, choisir l'équipe, la former, la superviser et analyser les données)
- Un soutien administratif (en matière de participation et d'inclusion, de logistique et de sécurité, de gestion du temps et de l'information, et de liaison avec les autres processus d'analyse des besoins)

### 2. Développer un plan d'analyse

Le plan d'analyse devrait comporter les informations suivantes :

- Le nombre, la taille et la composition de l'équipe d'analyse (tenir compte de la disponibilité, de la langue, du sexe, de la traduction, etc.)
- Les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe, en précisant qui devrait rencontrer qui
- La sélection des emplacements de recherche et l'assignation de chaque équipe à un lieu précis
- La liste des personnes-ressources ciblées
- L'horaire des visites
- La structure hiérarchique et la fréquence à laquelle les membres de l'équipe doivent soumettre des rapports intérimaires
- Les questions logistiques (incluant les voyages, les per diem et l'hébergement) – déterminer le temps nécessaire pour réaliser l'étude de terrain à chaque emplacement
- Le budget et la liste du matériel nécessaire

### 3. Réaliser une analyse des risques

Conjointement avec la personne responsable de la sécurité et les hauts-dirigeants, l'équipe de coordination doit entreprendre une analyse générale des risques avant de procéder aux études sur le terrain. Les analyses de la situation en matière de protection génèrent souvent des risques involontaires (liés à la sécurité et aux perceptions) autant pour les communautés touchées que pour les travailleurs humanitaires.

### 4. Organiser une session rapide de formation

Afin d'obtenir des données cohérentes et de qualité, l'équipe de recherche doit être formée sur la façon d'appliquer les outils d'analyse, les différentes méthodologies, les considérations éthiques et le code de conduite.

Garder à l'esprit que les analyses de la situation humanitaire portent principalement sur les problèmes auxquels les communautés font face. Les analyses de la situation en matière de protection doivent cependant aussi documenter les atouts et les ressources à l'échelle locale.

## 5. La collecte et le traitement des données

Pour les données secondaires portant sur la période précédant la crise ou celles concernant la crise elle-même, cartographier les informations essentielles (les villages et les mouvements de population, l'emplacement des équipements et du matériel humanitaire, les capacités du gouvernement en matière de protection de l'enfant, les réserves essentielles, et l'insécurité). Les données secondaires nationales devraient contribuer à déterminer la nature, l'ampleur et la portée de la situation d'urgence, à identifier les régions et les populations/groupes vulnérables les plus touchés, à choisir les sites propices aux interventions sur le terrain, à évaluer les changements dans les capacités nationales et locales en matière de protection de l'enfant, et à identifier les problèmes sécuritaires et logistiques en plus des opportunités pour renvoyer les enfants vers les services spécialisés. La collecte des données secondaires actuelles/récentes et/ou détaillées dans les régions concernées avant de réaliser les enquêtes sur le terrain dans des emplacements spécifiques est essentielle pour identifier l'emplacement des enquêtes sur le terrain, pour combler les lacunes dans l'information portant sur les conditions préexistantes et pour élaborer une analyse claire, détaillée et à jour de la situation à l'échelle locale une fois que les données auront été recueillies.

La collecte de données primaires à l'échelle communautaire permettra au groupe d'identifier les sites et les domaines prioritaires pour l'action humanitaire, de fournir un portrait qualitatif complet des nombreux impacts de la situation d'urgence et des facteurs influents, de valider ou de modifier l'analyse issue des données secondaires, et de veiller à ce que les populations concernées participent à l'identification des priorités d'intervention immédiate.

### LA PROTECTION DES DONNÉES

En raison de la nature des problématiques qui sont discutées, il est primordial d'accorder une attention particulière à la protection de toutes les données recueillies sur le terrain. Voici les stratégies élémentaires :

1. Ne pas noter les noms sur les rapports détaillés, mais séparément, et les codifier avec un numéro de cas ou de dossier
2. Remplacer les codes numériques par des données encodées identifiables
3. Retirer toutes les pages contenant des informations personnelles identifiables (comme les adresses et les dates de naissance)
4. Enregistrer l'information issue des discussions de groupe sans identifier les participants individuellement
5. Veiller à ce que tous les membres de l'équipe, incluant les chauffeurs et les traducteurs, comprennent l'importance vitale de la confidentialité
6. Veiller quotidiennement à ce que les documents soient gardés dans un coffre fermé et que tout document mémorisé sur un outil informatique soit protégé par un mot de passe
7. Limiter l'accès aux données identifiables au personnel-clé
8. Détruire les notes de terrain si elles ont été transcrites électroniquement
9. Se débarrasser de tous les comptes-rendus et des notes pour qu'elles ne puissent être reconstituées et lues (déchiquetées, brûlées ou, si elles pourraient être utiles dans le futur, les envoyer à l'étranger)
10. Ne pas enregistrer ou photographier les témoins et les survivants de violations à ce moment là.

Il est important de réfléchir clairement à la façon dont les informations finales seront diffusées, autant avec les agences participant à l'analyse qu'avec les autres parties intéressées.

Les équipes de terrain devraient discuter et consolider les données recueillies à un endroit à la fin de chaque visite. Un formulaire d'analyse devrait être complété pour chaque site visité, et les incohérences entre les données recueillies par différents membres de l'équipe ou en utilisant différentes méthodologies devraient être corrigées ou soulignées à la fin de chaque section (utiliser la triangulation afin de réduire le parti pris et de minimiser les incohérences).

Les équipes de terrain devraient savoir que l'analyse sera revue au niveau de la coordination à la lumière des autres données, des données existant avant la crise et des critères de références nationaux et/ou internationaux relatifs aux situations d'urgence

## 6. Rédiger le rapport d'analyse de la situation

Un rapport bien écrit devrait :

1. Résumer les résultats-clefs, les développements potentiels, les actions immédiates nécessaires et les recommandations-clefs
2. Être organisé et structuré de façon logique
3. Compiler les informations quantitatives/statistiques au sein d'un cadre de référence
4. Mentionner les méthodes et/ou les sources utilisées pour obtenir et pour vérifier toutes les informations-clefs
5. Exprimer clairement et succinctement les résultats-clefs, les limites des connaissances produites et toute lacune restante
6. Présenter la façon dont on peut penser que la situation en matière de protection de l'enfant évoluera au cours des trois à six prochains mois (scénarios possibles)
7. Énumérer les actions immédiates entreprises par l'équipe de recherche et les actions devant être entreprises
8. Faire des recommandations d'actions à moyen terme
9. Inclure une liste des contacts-clefs
7. Programming Based on Results of Assessment

## 7. Une programmation fondée sur les résultats de l'analyse de la situation

Les efforts investis pour bien planifier et pour bien exécuter une analyse de la situation sont perdus si aucun résultat immédiat n'est prévu une fois le rapport produit. Des actions doivent être entreprises tout au long du processus, selon les besoins. Pendant que le rapport complet sera remis à la hiérarchie en vue d'obtenir son approbation, l'équipe en soi peut agir (en offrant une assistance et en référant certains cas constatés sur le terrain). Il se peut que certains problèmes nécessitent une attention immédiate parce qu'ils correspondent au protocole établi avant le début des visites sur le terrain ; ceux-ci devraient être signalés quotidiennement à la hiérarchie pour que des actions soient entreprises. Le suivi de ces actions est crucial pour l'imputabilité envers les populations touchées. Au moment où la recherche arrive à son terme, certaines démarches administratives doivent être entreprises. L'une des plus importantes dans le domaine de la protection de l'enfant est de planifier la mémorisation à long terme des données.

## L'USAGE DES BASES DE DONNÉES DANS LES ACTIONS D'URGENCE EN PROTECTION DE L'ENFANT

Des bases de données ont été utilisées dans plusieurs contextes humanitaires pour étayer les programmes de protection de l'enfant et la gestion des dossiers individuels. Bien que le nombre et le type de bases de données varient, le Groupe de travail sur la protection de l'enfant et le Groupe de travail inter-agences sur les enfants séparés et non-accompagnés recommandent que, si cela s'avère nécessaire, les programmes d'urgence en protection de l'enfant utilisent une approche inter-agences normalisée pour faciliter le travail de collecte d'information, le partage des données et la surveillance (l'une de ces options est le « système inter-agences de gestion de l'information pour la protection de l'enfance », le IS CP IMS).

- *Les bases de données n'offrent pas de solution aux besoins des enfants*
- *Les bases de données sont des outils qui aident à gérer efficacement les dossiers*
- *Les bases de données servent à planifier, à gérer les dossiers et à surveiller la situation*
- *Les bases de données ne sont pas le seul outil disponible pour gérer les dossiers en protection de l'enfant – de simples tableaux sont aussi de bons outils*

Une base de données n'est pas toujours utile ; il s'agit d'un outil qui doit en soi être adopté s'il est pertinent au contexte. Voici les éléments à prendre en considération lorsque vient le temps de décider s'il faut créer ou non une base de données:

### 1. LE TYPE D'INFORMATION

- Quelles informations doivent être recueillies par les agences pour préparer leurs actions ? Il est vital de toujours débattre et de s'entendre sur l'objectif avant de demander des informations personnelles à propos des enfants lors des entretiens individuels. Les informations ne devraient être recueillies et archivées que si elles sont essentielles pour améliorer la situation d'un enfant ou d'un groupe d'enfants. Il importe de déterminer quelles informations sont nécessaires à chaque étape de l'intervention : qui les utilisera et dans quel but ?

### 2. LE TYPE D'ACTIONS REQUISES

- Quelles sont les principales problématiques en matière de protection de l'enfant ?
- Quelles sont les actions envisagées pour aider la population ciblée ?
- Les interventions devraient-elles en principe impliquer une coordination inter-agences au fil des étapes de mise en œuvre du projet ?  
Si le programme implique une seule intervention pour les enfants, des bases de données peuvent aider à classer et à structurer l'information concernant chaque enfant et les services qu'ils recevront. Si le programme est susceptible d'être coordonné entre les agences, une collecte et un archivage normalisés des données sont cruciaux pour veiller à ce que chaque dossier soit clair et à ce que les responsabilités de chacun soient bien comprises à chaque étape.

### 3. LES ATTENTES QUANT À L'UTILISATION DE LA BASE DE DONNÉES

- Que peut-on attendre de l'utilisation de la base de données ?
- Vise-t-elle à faciliter la gestion d'un grand volume de données ?
- Vise-t-elle à favoriser l'échange de données entre les sites/agences ?
- Vise-t-elle à filtrer les données selon certains critères dans le but de produire une liste d'enfants nécessitant des interventions particulières ?
- Vise-t-elle à faire ressortir le retard accumulé dans la mise en œuvre de certaines actions ?
- Vise-t-elle à constituer une liste d'enfants pour que les familles puissent retrouver leur enfant ?
- Vise-t-elle à produire des rapports et des diagrammes pour permettre d'analyser les données en vue de développer des stratégies, d'attribuer les ressources et de présenter un plaidoyer ?

Si la fonction première de la base de données est de suggérer le profil d'un enfant correspondant à celui recherché par des familles, ou de signaler les retards dans les visites de suivi, alors un système plus sophistiqué comme la base de données IA CP IMS est plus pertinent. Les attentes quant à l'utilisation de la base de données déterminent la sophistication du mécanisme requis.

Si seuls un enregistrement des données et un système élémentaire de ventilation des données sont requis, un tableau Excel rudimentaire peut être utilisé. Si les besoins peuvent facilement être comblés par un tableau, prendre le temps de réfléchir à l'utilité de mettre en place une base de données plus complexe.

#### 4. LA TAILLE DE LA POPULATION DESSERVIE

- Quelle est la taille estimée de la population totale desservie ?
- Quelle est la taille de la population qui sera servie par chaque bureau sur le terrain ?
- Les informations doivent-elles être centralisées dans un seul endroit, ou peuvent-elles être archivées localement ?
- Y a-t-il des mouvements continus de population ?

Si la population visée devait atteindre moins de 200 à 300 individus au total, ou si chaque bureau devait gérer moins de 200 à 300 cas, un simple tableau Excel ou un système de classement des dossiers imprimés devrait suffire. Si l'on s'attend à ce que la population desservie dépasse les 200 à 300 enfants, et/ou si les mouvements de populations continuent à survenir et nécessitent l'échange de données entre diverses agences travaillant à différents emplacements, une base de données peut s'avérer être un outil de gestion et de surveillance plus approprié.

#### 5. LES RESSOURCES

- Existe-t-il des ressources manquantes ou qui pourraient venir à manquer pour appuyer la création d'une base de données mise en place pour effectuer le suivi dans la gestion et la surveillance des dossiers des enfants ?
- Le fonctionnement d'une base de données requiert l'attribution de ressources spécifiques, notamment d'ordinateurs spécifiques et sécurisés pour cette tâche, de ressources humaines (d'un ou plusieurs employés pour traiter les données, selon le volume et l'emplacement des données), d'une partie du temps disponible d'un coordonnateur, du temps d'un spécialiste de programme pour analyser et hiérarchiser les dossiers, de classeurs à tiroir et représente certains coûts administratifs. Le fonctionnement d'une base de données doit être associé à des ressources adéquates au sein d'un programme de protection et de prise en charge des enfants.

#### 6. LA GESTION

- Peut-on compter sur le soutien de l'agence/région concernée pour mettre en place et pour intégrer une base de données au sein de la structure de programme nouvelle ou existante ?  
Le soutien initial et continu au sein de l'agence pour créer une base de données est souvent très important. La gestion de bureau et les structures de programme nécessitent l'attribution d'un temps dédié spécifiquement à la supervision, en plus de la surveillance et de la contribution des hauts-dirigeants, et d'un soutien en matière de logistique et de sécurité. Est-ce que cet appui est reflété correctement dans les descriptions de tâches et dans l'allocation des ressources ?

#### 7. LA PROTECTION DES DONNÉES ET LA CONFIDENTIALITÉ

- Quels sont les principaux risques et menaces en matière de protection et de confidentialité des données ?
- Quel est le niveau de sécurité requis, et comment les données seront-elles protégées ?
- Quelles sont les conséquences sur la façon dont les données seront recueillies, transférées et diffusées ?

Tous les enfants ont droit à la protection des données les concernant ; celles-ci ne doivent pas être diffusées sans leur consentement préalable et écrit. Cette obligation est d'autant plus vitale lorsque les enfants n'ont pas de parents ou de tuteurs pouvant prendre certaines décisions à leur place au nom de leur intérêt supérieur. Ces enfants peuvent être mis en danger si des informations les concernant sont rendues publiques ou si elles tombent entre les mains de personnes malintentionnées.

Plus les risques encourus par les enfants sont élevés, plus les données devraient être conservées de manière sécurisée. TOUTES les données concernant les enfants qui sont archivées de façon électronique devraient au minimum être protégées par un mot de passe, ou gardées sous clef par un gestionnaire si elles sont sous forme imprimée. Pour les données plus sensibles ou pour celles qui doivent être échangées entre les individus ou les bureaux, l'utilisation d'une fonction d'encodage comme celle qui est disponible sur les bases de données plus sophistiquées, notamment l'IA CP IMS, est vitale pour veiller à ce que le transfert des données se fasse de façon sécuritaire.

## 8. L'ACCÈS AUX DONNÉES

- Qui sera responsable des données et qui y aura accès ? Qu'arrivera-t-il aux données lorsque le programme prendra fin ?  
Dès le début, il importe de clarifier et de réfléchir à ces questions. Il est alors possible de demander aux enfants et aux personnes qui en sont responsables leur consentement éclairé pour que l'organisation ou l'agence gouvernementale ait accès à leurs données dès le départ. Si cela n'est pas fait, des problèmes peuvent survenir lorsque les programmes se terminent – le gouvernement peut demander à prendre possession des données alors qu'aucun consentement formel n'a été donné par les enfants, et qu'il peut être difficile de retracer les enfants pour obtenir leur aval.

## LE DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE INTER-AGENCES SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT

### Qu'est-ce qu'une stratégie ?

Une stratégie offre une vision d'ensemble en vue d'une action collective, et donc plus complète, en matière de protection. Une stratégie permet de dégager une analyse collective des préoccupations en matière de protection, et une compréhension claire de l'environnement opérationnel, en plus de définir les objectifs communs, d'identifier les priorités et de présenter un plan d'action cohérent et complet allant au-delà de la somme des contributions de chaque agence au profit d'une action détaillée fondée sur des preuves. Il s'agit d'un effort inter-agences permettant de combler les lacunes (programmatisques et géographiques) en élargissant le mandat et les pratiques traditionnels des agences.

### Pourquoi une stratégie inter-agences est-elle importante ?

Une stratégie en matière de protection, particulièrement lorsqu'elle est développée par un grand nombre de partenaires, permettra de renforcer de plusieurs manières les actions globales dans ce domaine, notamment celles des autorités nationales et des communautés concernées. Elle permet ainsi :

- Des interventions efficaces : travailler de concert de façon planifiée et coordonnée entraînera des actions davantage cohérentes, et donc plus efficaces et complètes face aux

problématiques de protection, tout en aidant à veiller à ce qu'il ne subsiste pas de lacunes ou de chevauchements dans les efforts.

- Des interventions novatrices : le processus de développement d'une stratégie implique de rassembler tous les acteurs concernés dans le but d'identifier des objectifs communs et les forces disponibles, ce qui aide aussi à trouver des approches créatives pour surmonter les obstacles.
- La durabilité : éviter les lacunes et répondre aux préoccupations générales en matière de protection de l'enfant en impliquant les homologues locaux et nationaux accroît la durabilité des interventions.
- L'accès aux ressources : lever des fonds pour les activités dans le domaine de la protection peut être plus efficace lorsqu'un groupe approche un bailleur de fonds en partageant des objectifs communs. La stratégie fait souvent partie de la planification inter-agences ou du processus de levée de fonds, comme le Plans d'action humanitaire communs (CHAP) ou la Procédure d'appel global (CAP).
- Mesures l'impact : il est difficile de mesurer l'impact des interventions en matière de protection dans un court laps de temps, mais le fait d'établir des points de référence ou des indicateurs peut aider à évaluer jusqu'à quel point les interventions ont amélioré la situation, et si les interventions étaient appropriées.
- La continuité : une stratégie peut aider à veiller à ce que les opérations s'inscrivent dans la continuité, particulièrement lorsqu'il y a beaucoup de roulement de personnel.

### Qui devrait être impliqué?

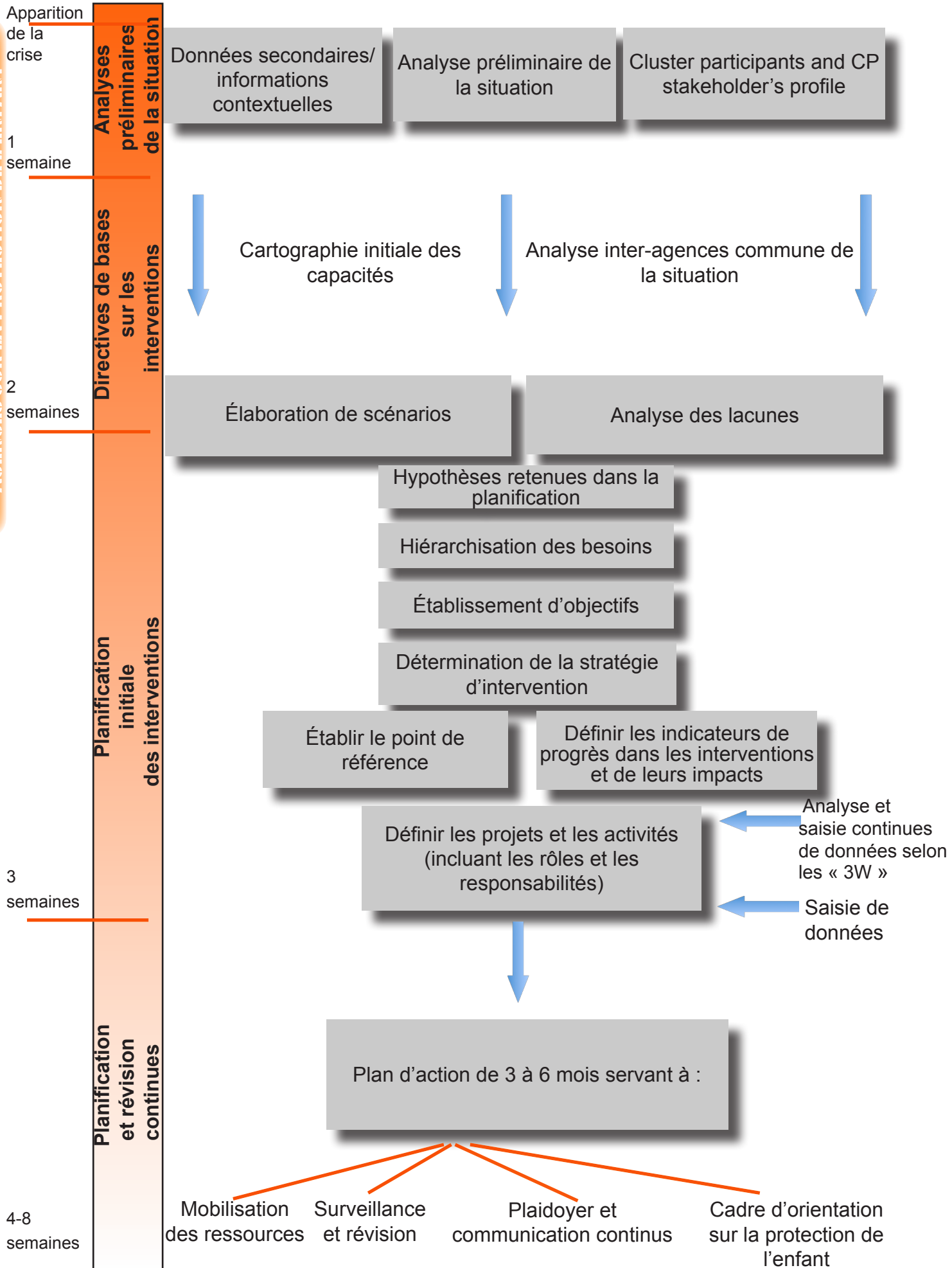
Dans le but d'identifier correctement les besoins et les actions les plus efficaces et complets, tous les acteurs concernés par le domaine de la protection de l'enfant présents dans le pays devraient être impliqués au cours du processus de développement de la stratégie inter-agences. Il est tout aussi important d'impliquer ou de consulter les autorités nationales ou locales, si cela s'avère approprié, et les autres acteurs pertinents, comme les bailleurs de fonds ou les représentants des missions de maintien/soutien/consolidation de la paix. La stratégie devrait refléter les points de vue des communautés, des familles, des jeunes et des enfants sur la façon de promouvoir la protection de l'enfant.

Coordonner le développement d'une stratégie avec un grand nombre d'acteurs ayant chacun un style de travail et un mandat différent peut s'avérer difficile. De ce fait, il faut :

- Chercher à obtenir un consensus général
- Produire un document stratégique clair et concis (en vue d'une compréhension commune de la mise en œuvre)
- Veiller à ce qu'il y ait des normes sur les procédures opérationnelles pour toutes les activités impliquant plus d'une agence
- Réviser la stratégie sur une base régulière pour qu'elle demeure pertinente et efficace

Le processus de développement d'une stratégie inter-agences sur la protection de l'enfant

DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE INTER-AGENCES SUR LA PROTECTION DE L'ENFANT





### Éléments importants dont il faut tenir compte dans l'organigramme précédent

1. L'organigramme précédent illustre le processus de planification des actions en différentes étapes. En pratique, le processus comportera des étapes qui se chevauchent et devra être constamment révisé.
2. La disponibilité des informations nécessaires à la planification des actions sera limitée; elles comporteront des lacunes et seront parfois contradictoires par rapport à certains besoins. Il s'agit de se concentrer sur les principales problématiques et de ne pas s'enliser dans les détails.
3. Le plan devra être constamment mis à jour et modifié à la lumière des changements dans la situation, des besoins émergents et des résultats des activités en cours.

### Suite de l'analyse préliminaire de la situation (après 3-7 jours)

Suite à l'analyse commune des besoins réalisée par le Comité permanent inter-agences, des directives de base sur les interventions doivent être élaborées par le coordonnateur avec les partenaires sectoriels (un groupe de travail créé à cette fin peut s'avérer plus efficace) afin de guider la planification de l'analyse rapide de la situation et de dégager des priorités au cours des trois à quatre premières semaines.

Ces derniers devront se fier à des informations limitées et sans doute non corroborées, mais qui aideront à se concentrer sur les problématiques vitales. Dans un document d'une à deux pages, déterminer :

- Le but ultime de l'action inter-agences en matière de protection de l'enfant
- Les principaux besoins identifiés, les hypothèses sur lesquelles se fonde la stratégie, et les objectifs généraux pour répondre aux besoins identifiés
- Les principales priorités et stratégies globales devant être adoptées
- Un aperçu des principaux acteurs
- Les détails des lacunes identifiées

Alors que d'autres évaluations et informations sur les capacités sont rendues disponibles (après une à quatre semaines), les directives de base sur les interventions seront élaborées plus en détail afin de guider la période suivante des trois à six prochains mois. Garder à l'esprit que le développement de la stratégie est un processus fondamental pour le groupe sectoriel et qu'il peut nécessiter la tenue de plusieurs réunions. Lorsque plusieurs acteurs sont impliqués, un petit groupe de travail peut être créé pour accélérer le processus et pour éviter au coordonnateur de rédiger seul le document, une façon de faire qui soulève des obstacles encore plus nombreux.

### Les défis du développement d'une stratégie et d'un plan d'action inter-agences



- Les plans deviennent rapidement obsolètes et sont d'une utilité limitée
- Les plans ne sont pas mis à jour et les activités d'interventions deviennent des « projets » plutôt que d'être axés sur des objectifs (dictés par les bailleurs de fonds plutôt que par les bénéficiaires)
- Les plans ne sont pas réalistes – ils comprennent un trop grand nombre d'activités qui ne peuvent être réalisées dans les délais et le contexte local
- Les plans sont inexacts, en raison d'enquêtes, de vérifications et d'analyses inadéquates ou inefficaces
- Le plan n'est pas accepté ou les acteurs sectoriels ne se l'ont pas « approprié » en raison d'une communication et d'une consultation inadéquates
- Les plans sont jugés comme étant biaisés en faveur des agences plus puissantes, en raison de la représentation inadéquate des acteurs concernés
- Les plans ne sont pas compris, en raison du langage et de la terminologie inappropriés, ou de leur incompatibilité avec le contexte local
- Les plans sont peu pertinents et ne traitent pas des lacunes, parce que l'analyse et la stratégie n'ont pas été suffisamment diffusées

La majorité des défis peuvent être relevés en consultant régulièrement les acteurs impliqués de même qu'en révisant et en modifiant les plans de façon continue pour qu'ils soient flexibles, réalistes et appropriés. Il importe d'obtenir un consensus sur le plan.

### Le document stratégique

Les stratégies peuvent adopter divers formats, mais il existe plusieurs composantes incontournables pour veiller à ce que le document stratégique soit clair, pratique et orienté vers les actions. Ces composantes sont :

1. Le contexte. Un aperçu des faits pertinents qui ont mené à la crise humanitaire actuelle et qui ont déclenché le développement de la stratégie en matière de protection de l'enfant, notamment les conditions sociales préexistantes.
2. L'analyse de la situation. Il importe d'inclure un résumé des résultats de l'analyse et des enquêtes, et les priorités sur ce qui devrait être protégé et la façon d'y parvenir. L'analyse devrait également comprendre une liste des acteurs – autant les agences que les communautés – impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de protection de l'enfant, ainsi que les capacités et le rôle de l'État.
3. Les scénarios possibles. Il est utile d'envisager les meilleurs, les pires et les plus probables des scénarios dans un contexte donné. Les crises humanitaires, particulièrement les conflits armés, sont des contextes changeants. Les acteurs de la protection de l'enfant devraient être préparés à différents scénarios et devraient anticiper des changements possibles dans la stratégie selon les circonstances.
4. Les principes fondamentaux. Il peut être nécessaire de prendre en considération les principes sur lesquels se fonde la stratégie en matière de protection de l'enfant. Le document stratégique devrait aussi réitérer les principes d'orientation technique et les normes opérationnelles dans les procédures applicables à toutes les agences impliquées dans sa mise en œuvre.
5. Le cadre juridique. Il devrait y avoir des références claires aux lois applicables dans le contexte national spécifique, incluant les instruments internationaux.
6. Les plans existants de préparation en cas d'urgence à l'échelle nationale et régionale.
7. Les objectifs. Selon les priorités et le cadre juridique proposés, définir les objectifs à court, à moyen et à long terme.
8. Les plans d'action. Préciser les activités qui seront entreprises (collectivement ou par des organisations individuelles) pour atteindre les objectifs visés. La liste des activités doit se fonder sur les ressources et les capacités actuellement disponibles, l'accès humanitaire et la sécurité. La stratégie doit être réaliste, pratique et appropriée selon le contexte national. Le plan d'action devrait mentionner :
  - a. Les activités (présentées en ordre de priorité)
  - b. Les zones géographiques (les endroits où les activités seront mises en œuvre)
  - c. Les populations (pour qui et avec qui ces activités seront mises en œuvre)
  - d. La responsabilité de mise en œuvre (l'attribution des responsabilités pour chaque activité devrait reposer sur l'examen des compétences de chacun – qui a le plus d'expertise, d'expérience et de capacités pour entreprendre chaque activité ?)
9. La coordination. Il importe de définir clairement un mécanisme pour coordonner la mise en œuvre de la stratégie et pour définir comment le groupe sectoriel devra rendre des comptes au Coordonnateur humanitaire/groupe sectoriel sur la protection.
10. Les indicateurs-clefs. Il peut être difficile d'établir des indicateurs pour mesurer l'impact de certaines activités en matière de protection de l'enfant, mais certains résultats majeurs peuvent être utilisés pour évaluer les progrès.
11. Les limites et les hypothèses. Il est important de comprendre quels sont les facteurs qui peuvent influencer la stratégie. Les plus courantes sont l'insécurité, le manque d'accès et le manque de ressources.
12. Les coûts. Il peut être nécessaire de définir un coût total pour mettre en œuvre la stratégie, notamment lorsque des fonds additionnels doivent être levés.

## LES PLANS D'URGENCE

Les plans d'urgence donnent un aperçu des conditions probables d'intervention si une catastrophe ou une situation d'urgence survient. Plusieurs catastrophes accroissent la vulnérabilité des individus et de leur environnement, ce qui contribue aux risques d'apparition d'une situation d'urgence. Les plans d'urgence permettent de gagner du temps et des ressources en vue de planifier et de préparer les actions.

### Les actions au sein d'un mécanisme de coordination en matière de protection de l'enfant

Un plan d'urgence peut être combiné à un processus de planification des interventions (voir Développer une stratégie inter-agences en matière de protection de l'enfant – comment tenir compte des différents scénarios ?), ou il peut être développé de manière distincte, mais préférablement par le même groupe de travail/consultatif inter-agences.

- En tenant compte des apprentissages tirés des situations d'urgence antérieures, de l'analyse des vulnérabilités actuelles et des mesures de préparation en place, identifier les dangers actuels et les risques qui y sont associés
- Utiliser divers scénarios pour évaluer les impacts et les conséquences potentiels des dangers identifiés (les scénarios désignent le processus où les conséquences probables d'un danger sont anticipées afin de déterminer les scénarios probables au moment de la planification)
- Pour chaque scénario, définir les facteurs déclencheurs, les risques, les hypothèses, les objectifs spécifiques et les stratégies d'action proposées. Établir un ordre de priorité selon ce qui est le plus susceptible d'arriver
- Déterminer les mesures préparatoires spécifiques au domaine de la protection de l'enfant qui peuvent être requises ; identifier et surveiller les indicateurs de déclenchement, les formations et les exercices de simulation, les analyses régulières de la sécurité et les accords de collaboration opérationnels
- Faire circuler les procédures contenues dans les plans d'urgence et de préparation en cas d'urgence auprès des personnes participant au mécanisme de coordination et des autres acteurs concernés
- Incorporer les demandes de ressources financières associées à ces plans au sein des procédures d'appel de fonds
- Prendre les mesures nécessaires pour mettre en place les arrangements requis, comme les fournitures, la formation du personnel, et l'identification de personnes-ressources/ groupes de travail
- Mettre en place un système pour surveiller et pour réviser de façon continue les plans d'urgence

Le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant peut également jouer un rôle au sein d'un Groupe de travail intersectoriel sur les plans d'urgence, placé sous la direction du Coordonnateur humanitaire/résident.

### Des astuces pour développer efficacement des plans d'urgence

- Débuter à partir des plans, des structures et des projets d'urgence et de gestion des crises existants – éviter d'introduire des mesures d'urgence parallèles
- Adopter une approche participative pour veiller à ce que la responsabilité du développement des plans d'urgence repose sur les autorités locales et à ce que la compréhension des risques et des normes locales soit exacte. Veiller à ce que des mécanismes de révision et de mise à jour des plans soient pris en compte dès le début

### L'analyse des dangers et des risques

L'analyse des dangers possibles (comme un conflit, une inondation, un déplacement) et les risques potentiels qu'ils engendrent, ainsi que l'analyse des vulnérabilités et des capacités au sein de la population, offrent un aperçu des impacts humanitaires potentiels des dangers évoqués. Il s'agit de s'attarder sur les dangers les plus importants en analysant les risques et en tenant compte de leur probabilité et de leurs impacts potentiels. Il faudra déterminer des priorités.

### Les éléments déclencheurs

Les éléments déclencheurs sont un ensemble de circonstances ou d'événements qui signalent un changement de situation. Des données historiques sur les urgences antérieures peuvent aider à identifier les possibles éléments déclencheurs, comme la hausse de la violence intercommunautaire avant une guerre civile, ou des orages prolongés avant une inondation.

## LA PROMOTION DES BONNES PRATIQUES ET DES NORMES EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENFANT

Le développement des capacités porte sur le développement des compétences des membres du groupe sectoriel dans le but de mieux les outiller, et d'améliorer les capacités du groupe en matière de protection de l'enfant pour répondre aux besoins et aux droits de l'enfant et de sa famille. En particulier, le coordonnateur sur la protection de l'enfant a la responsabilité de promouvoir et de soutenir les bonnes pratiques et les normes relatives à ce domaine de responsabilité à travers ses mandats pour :

- Promouvoir et soutenir la formation du personnel et le développement des capacités des partenaires humanitaires
- Soutenir les efforts pour renforcer les capacités (notamment institutionnelles) des autorités et de la société civile du pays concerné

Il faut savoir que le développement des capacités se produit à deux niveaux : le groupe (les membres du mécanisme en protection de l'enfant) et les individus. Pour que les normes et les bonnes pratiques soient appliquées et promues, le groupe doit atteindre un niveau de maturité et d'interdépendance.

Il existe des directives et des bonnes pratiques portant sur les mécanismes de coordination et la réforme humanitaire qui aideront les groupes à atteindre un niveau de fonctionnement optimal.

Or, il existe aussi des capacités techniques spécifiques nécessaires pour faire en sorte que les interventions inter-agences en protection de l'enfant atteignent les objectifs d'efficacité, de rationalisation et de résultats positifs au profit des enfants et des familles.

Les capacités techniques disponibles dans un pays donné dépendent de la composition des agences de protection de l'enfant et de leur programme, ainsi que de la qualité des préparatifs d'urgence lancés avant le début de la situation d'urgence. Dans la plupart des cas, il existe des capacités au sein des agences qui doivent être répertoriées et diffusées pour le bénéfice de l'action inter-agences. Lorsque les capacités nécessaires à l'action sont manquantes ou extrêmement faibles, un plan commun de développement doit être élaboré.

LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS IMPLIQUE :	QUE POUVEZ-VOUS FAIRE ? <b>A FAIRE</b>
Outiller les individus avec les compétences et les habiletés qu'ils ne possèderaient pas autrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Veiller à ce que les procédures et les processus soient clairement expliqués et compris</li> <li>○ Partager les informations et les ressources pour permettre le transfert de connaissances</li> <li>○ Traduire les directives-clefs (voir plus bas)</li> <li>○ Incarner un leadership efficace</li> </ul>
Tenir compte des compétences existantes et du potentiel de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cartographier les capacités</li> <li>○ Impliquer diverses catégories de compétences et d'expériences dans les groupes de travail ou les groupes techniques pour favoriser l'apprentissage mutuel</li> <li>○ Répartir les responsabilités entre les participants sectoriels</li> </ul>
Renforcer la confiance en soi des individus	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valoriser les contributions des individus et les respecter</li> <li>○ Adopter une écoute active</li> <li>○ Donner des commentaires positifs</li> </ul>
Faire la promotion des capacités des individus à assumer des responsabilités pour identifier et pour répondre aux besoins et aux droits des autres, ainsi qu'à leurs propres besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apprendre à agir comme un « entraîneur » pour encourager les agences et les individus à accepter des responsabilités</li> <li>○ Utiliser des techniques de résolution de problème qui soient inclusives</li> <li>○ Déléguer les responsabilités lorsque cela s'avère approprié</li> </ul>

Voici les principales directives, normes et bonnes pratiques du Comité permanent inter-agences en matière de protection des enfants en situation d'urgence :

### Les normes et les directives

- Principes directeurs inter-agences relatifs aux enfants non-accompagnés ou séparés de leur famille, CICR, IRC, SCUK, UNICEF, UNHCR et WVI, 2004
- Directives du Comité permanent inter-agences concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence, 2007
- Directives en vue d'interventions contre les violences basées sur le genre dans les situations de crise humanitaire : Centrage sur la prévention et la réponse à la violence sexuelle dans les situations d'urgence, Comité permanent inter-agences, 2005
- Femmes, filles, garçons et hommes, des besoins différents, des chances égales : Guide pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire, Comité permanent inter-agences, 2007

### Les bonnes pratiques

#### Les outils et les ressources concernant le cadre juridique

- Convention relative aux droits de l'enfant (CDE), résolution de l'assemblée générale 44/25 du 20 novembre 1989 (arabe/anglais/français/espagnol). Voir aussi : Protocole facultatif concernant l'implication des enfants dans les conflits armés et Protocole facultatif

concernant la vente d'enfants, la prostitution des enfants et le matériel pornographique mettant en scène des enfants

- Manuel pour la mise en œuvre de la Convention relative aux droits de l'enfant, UNICEF, 2002
- Module sur les normes juridiques internationales, Action for the Rights of Children, 2002 (version française 2005)

#### **Les outils et les ressources sur les soins et la protection des enfants séparés**

- Principes directeurs inter-agences relatifs aux enfants non-accompagnés ou séparés de leur famille, CICR, IRC, SCUK, UNICEF, UNHCR et WVI, 2004
- The Lost Ones : Emergency Care and Family Tracing from Birth to Five Years, UNICEF, 2005 (ébauche – en anglais seulement)
- Introduction au système de gestion de l'information sur la protection de l'enfant

#### **Les outils et les ressources sur le soutien psychosocial et les espaces amis des enfants**

- Normes minimales sur les espaces amis des enfants et les centres pour enfants, Ovest du Darfour, Groupe de travail sur la protection de l'enfant, août 2007 (anglais/français/espagnol)

#### **Les outils et les ressources pour combattre la violence, l'abandon, l'exploitation et la violence basée sur le genre**

- Establishing Gender-Based Standard Operating Procedures (SOPs) for Multi-sectoral and Inter-organisational Prevention and Response to Gender-based Violence in Humanitarian Settings, (anglais seulement) Sous-groupe de travail du Comité permanent inter-agences sur le genre et l'action humanitaire, 2008
- Principes d'éthique et de sécurité recommandés par l'OMS pour la recherche, la documentation et le suivi de la violence sexuelle dans les situations d'urgence, Organisation mondiale de la santé, 2007
- « Ce qu'il faut faire et ne pas faire » : rapporter et interpréter les données relatives à la violence sexuelle en provenance de pays où sévissent des conflits, Initiative des Nations unies contre la violence sexuelle dans les pays en conflit, 2008

#### **Les outils et les ressources sur les enfants associés aux forces/groupes armés**

- Les Principes de Paris : les Principes directeurs relatifs aux enfants associés aux forces armées et aux groupes armés, février 2007
- Les Engagements de Paris en vue de protéger les enfants contre une utilisation ou un recrutement illégaux par des groupes ou des forces armés, février 2007
- Les normes intégrées en désarmement, démobilisation et réinsertion, Nations unies, 2006. (Voir en particulier les chapitres 5.20 sur les enfants et 5.30 sur les jeunes.)

#### **D'autres outils et ressources importants sur la protection de l'enfant**

- The Participation of Children and Young People in Emergencies (anglais seulement), UNICEF, 2007
- La programmation de la place des adolescents dans les situations de conflit et d'après-conflit, UNICEF, 2003
- Sécuriser les enfants : normes en matière de protection des enfants, Kit pour la protection de l'enfant, Keeping Children Safe Coalition, 2006 (Les normes/comment mettre en œuvre les normes/formation)
- Le site Internet du Groupe de travail sur la protection de l'enfant (<http://oneresponse.info>) comporte une section consacrée aux ressources, avec des liens vers d'autres sites Internet pertinents





## UN APERÇU DES MÉCANISMES DE FINANCEMENT

Lors d'une situation d'urgence, il existe plusieurs mécanismes de financement différents pour soutenir l'action en matière de protection de l'enfant. Cependant, il importe de bien comprendre ces mécanismes dès le départ. Le secteur de la protection de l'enfant doit encore exercer davantage de pressions pour être adéquatement reconnu dans le cadre de l'action humanitaire immédiate ; il est fondamental de bien connaître les mécanismes de financement humanitaire et de bien comprendre leur mode de fonctionnement, puisqu'ils offrent des opportunités importantes pour présenter un plaidoyer efficace.

La plupart des agences possèdent leurs propres canaux de financement, alors que la réforme humanitaire a accru l'importance des stratégies de coordination et les appels consolidés. L'approche sectorielle et le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant offrent de belles opportunités pour accroître la visibilité et la reconnaissance de ce domaine de responsabilité auprès des bailleurs de fonds.

### QUELLES SONT LES SOURCES DE FINANCEMENT ?

Lors de situations d'urgence, il existe diverses options de financement. La plupart du temps, elles se présentent de façon séquentielle, mais ce n'est pas toujours le cas. Habituellement, elles apparaissent dans l'ordre suivant :

Séquence	Mécanisme de financement	Délais
1er	<p><b>APPEL D'URGENCE</b></p> <p>Lancer un appel d'urgence qui présente clairement les besoins humanitaires, les domaines d'intervention prioritaires, un aperçu du plan d'action, et les rôles et les responsabilités (ONU, OIM, ONG et le gouvernement via des partenaires)</p>	<p>Du début jusqu'à 6 mois</p> 
2eme	<p><b>FOND CENTRAL D'INTERVENTION D'URGENCE (CERF)</b></p> <p>Les projets qui concernent des activités vitales provenant de l'Appel d'urgence peuvent facilement être soumis au mécanisme du CERF. Il suffit d'obtenir l'appui du Coordonnateur humanitaire, de remplir le formulaire du CERF et de signer des lettres d'entente entre les agences participantes et le BCAH (ONU, OIM, ONG via les agences onusiennes – OIM)</p>	<p>Du début jusqu'à 3 mois</p> 
3eme	<p><b>APPEL D'URGENCE - révisé</b></p> <p>Alors que les informations issues des analyses de la situation se précisent, les projets contenus dans l'Appel d'urgence peuvent être révisés à n'importe quel moment. De nouveaux projets peuvent être ajoutés. L'Appel d'urgence n'est pas un document statique, mais il est plutôt ouvert et flexible.</p>	<p>Jusqu'à 6 mois</p> 
4eme	<p><b>CONSOLIDATED APPEAL PROCESS (CAP)</b></p> <p>Alors que les informations issues des analyses de la situation se précisent, les projets contenus dans l'Appel d'urgence peuvent être révisés à n'importe quel moment. De nouveaux projets peuvent être ajoutés. L'Appel d'urgence n'est pas un document statique, mais il est plutôt ouvert et flexible.</p>	<p>Au-delà de 6 mois</p> 

## Coordonner les conditions de financement

Pour obtenir un aperçu réaliste des conditions de financement nécessaires pour répondre aux besoins vitaux de coordination et d'action en matière de protection de l'enfant, il est nécessaire d'avoir accès aux informations sur les fonds disponibles et/ou attribués aux projets des agences en matière de protection de l'enfant. Il sera difficile de recueillir les données, particulièrement au début de la crise, alors que les informations sont vagues ou que les agences sont peu disposées à diffuser des données financières. Cependant, des efforts soutenus sont nécessaires afin de cartographier et de dresser un profil des partenaires de façon continue, dans le but de hiérarchiser le financement additionnel des bailleurs de fonds pour répondre aux aspects les plus cruciaux et sous-financés de la protection de l'enfant. Il s'agit également d'une façon d'éviter de limiter le financement seulement aux initiatives considérées comme plus « familières » ou « traditionnelles » dans le domaine de la protection de l'enfant, sans tenir compte du contexte.

### Les mesures pour encourager l'échange d'informations sur le financement sont les suivantes :

- « L'attrait » du financement possible
- La participation des agences à la planification et à la sélection des priorités d'action au sein du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant
- Les efforts pour représenter les intérêts de l'ensemble du domaine de la protection de l'enfant dans les projets soumis pour du financement
- Le potentiel de développement de projets collaboratifs regroupant différents acteurs avec des ressources à partager
- Des mesures pour obtenir les informations nécessaires, comme des dispositions pour travailler dans certaines régions, ou encore une couverture géographique et opérationnelle
- Faire ressortir les agences du groupe sectoriel qui ne répondent pas aux exigences de partage d'informations
- L'usage du Système de suivi financier (FTS) peut être utile pour avoir une idée des engagements financiers. Le FTS est une base de données en ligne qui présente les conditions de financement humanitaire dans le monde, et les contributions financières et en nature déjà accordées (voir : [www.reliefweb.int/fts](http://www.reliefweb.int/fts))

Des liens réguliers avec les bailleurs de fonds permettent également d'en savoir plus sur :

- Les priorités des bailleurs de fonds et les chances de les influencer
- La disponibilité et les restrictions sur les fonds
- Les partenaires financés/de mise en œuvre

## Sélectionner les projets pour le financement

Durant les cinq à dix jours suivant le début de la situation d'urgence, les détails des projets individuels en matière de protection de l'enfant doivent être soumis à l'Appel d'urgence. Si cela est possible, veiller à le faire dans le cadre d'un processus de planification d'actions systémiques, en faisant la promotion d'un cadre stratégique inter-agences.

La sélection des projets appropriés peut s'avérer délicate, particulièrement lorsque des projets proposés par le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant sont également à l'étude. Certains participants sectoriels ne seront pas familiers avec les exigences et les critères de financement, ce qui peut devenir un facteur de tensions. Un mécanisme structuré pour identifier les lacunes, pour hiérarchiser les besoins et pour définir les projets et les activités nécessaires à une action efficace en matière de protection de l'enfant aidera à ce que la sélection des projets soit objective et ouverte. Éviter de sélectionner des projets de façon isolée, ou seulement ceux qui sont issus du groupe onusien. Lorsque cela est possible, inclure des projets couvrant le plus d'acteurs sectoriels possibles, entre autres les ONG nationales et internationales, et les organisations et institutions locales.



Le coordonnateur joue un rôle clef :

- En coordonnant la collecte d'informations concernant des projets actuels et proposés par le mécanisme de coordination et les acteurs sectoriels
- En diffusant l'information pertinente sur les exigences des modes de financement et sur le processus de sélection
- En mettant en place un mécanisme représentatif, transparent et opportun pour évaluer et sélectionner les projets sectoriels
- En collaborant avec les partenaires gouvernementaux, le groupe sectoriel sur la protection (lorsque ce dernier existe) et les autres groupes sectoriels afin de maximiser la complémentarité des projets sélectionnés

### La sélection des projets en vue de leur financement peut alimenter les conflits entre partenaires !



Envisager de :

- Fournir des directives claires et des informations à propos des mécanismes et des critères de financement communs (les compétences-clefs, les capacités, la présence antérieure dans la région visée, cibler des besoins non-comblés, refléter les priorités sectorielles, etc.)
- Gérer la sélection des projets par l'entremise d'un groupe de travail ou de consultation ad hoc. Il importe alors de veiller à ce que ce groupe soit réellement représentatif des divers intérêts au sein du mécanisme de coordination. Un groupe dominé par des agences internationales ou qui ne compte pas de représentation gouvernementale peut mener à des malentendus, des tensions ou des conflits sérieux, ce qui sapera les fondements de la coordination.

## LES AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

### Le Fond d'intervention d'urgence (ERF)

En plus des sources de fonds communs, dans certains pays, il est possible que le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant puisse soumettre des projets par l'entremise du Fond d'intervention d'urgence (ERF). L'ERF est administré par le BCAH via le Coordonnateur humanitaire et vise à offrir un financement rapide et flexible pour :

- Comblent les lacunes de l'aide humanitaire
- Permettre d'accroître les interventions et les actions de rétablissement, particulièrement pour les ONG nationales et internationales qui ne sont pas éligibles au financement direct offert par le CERF

### Les Fonds communs multidonateurs

Les Fonds communs multidonateurs (MDTF) permettent aux bailleurs de fonds de mettre en commun leurs ressources en vue d'appuyer les priorités nationales dans le domaine de l'aide humanitaire, du rétablissement, de la reconstruction et du développement. Il s'agit de sources additionnelles de financement qui sont utiles suite à la phase initiale des secours, puisqu'elles aident à réduire le fardeau associé aux recherches et le besoin de rendre des comptes sur les fonds provenant de sources multiples. Les fonds sont gérés par un agent administrateur comme le PNUD, et la nature et les critères de financement sont établis selon le contexte du pays et les objectifs du programme ou du projet.

## Les bailleurs de fonds traditionnels

Le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant constitue une plateforme utile permettant aux participants de développer des propositions de collaboration auprès de leurs bailleurs de fonds traditionnels, comme ECHO, DFID, USAID, ACDI, ASDI, etc. Alors que plusieurs bailleurs de fonds encouragent les propositions collectives ou conjointes, particulièrement celles qui comportent des partenariats avec des organisations locales, les participants sectoriels ne devraient pas se fier au mécanisme de coordination pour générer des fonds. Ils devraient plutôt percevoir les analyses et la planification sectorielles conjointes comme un tremplin solide pour faire appel à d'autres sources de financement et pour soutenir la stratégie et les actions coordonnées du groupe en matière de protection de l'enfant.

## Les ressources additionnelles

Toutes les directives techniques inter-agences sur les procédures de financement (financement humanitaire, CERF et CAP) peuvent être consultées et téléchargées sur le site Internet de la réforme humanitaire, sous l'onglet « Ressources et outils » : [www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=143](http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=143)

## LES DIRECTIVES À PROPOS DU FONDS CENTRAL D'INTERVENTION D'URGENCE (CERF)

Le CERF est un fond de secours des Nations unies destiné à offrir une assistance efficace, fiable et opportune aux victimes de catastrophes naturelles, et aux prises avec des situations d'urgence complexes et prolongées, susceptibles de se détériorer. Le CERF est activé par le Coordonnateur humanitaire/résident, et les soumissions doivent recevoir son appui.

## Les objectifs et les principes du CERF

- Le CERF est un fond de démarrage – il est destiné à une action immédiate, précoce, d'une durée allant jusqu'à trois mois
- Le CERF vise à minimiser et à éviter les pertes de vie, les préjudices physiques ou les menaces à la population (il fonctionne essentiellement selon des critères vitaux)
- Le CERF vise à améliorer les actions pour répondre aux besoins urgents (les interventions qui réduisent l'intensification de la situation)
- Le CERF adhère aux principes humanitaires fondamentaux de l'humanité, de la neutralité et de l'impartialité, et il respecte le principe du « ne pas nuire »
- Le CERF devrait contribuer à améliorer les solutions et à les rendre plus durables
- Le CERF reconnaît la vulnérabilité spéciale des enfants et des femmes

## LES CRITÈRES VITAUX : LA PROTECTION DE L'ENFANT

- L'identification, l'enregistrement, la recherche et la réunification des familles ou la prise en charge intermédiaire des enfants séparés, orphelins et des enfants quittant les groupes/forces armés
- La mise en place d'un système adéquat de renvoi vers d'autres services comme ceux en santé, en alimentation, en éducation et en abri d'urgence
- L'identification, l'enregistrement, le renvoi et le suivi des autres enfants extrêmement vulnérables, incluant les victimes de violence basée sur le genre et des autres formes de violence, les enfants qui n'ont pas accès aux services de base et ceux qui ont besoin de mesures de protection spéciales
- Les activités comme le plaidoyer, la sensibilisation, les formations portant sur les aptitudes sociales et les moyens d'existence
- L'offre de soutien psychosocial aux enfants touchés par la situation d'urgence, comme la création d'espaces amis des enfants et d'autres interventions communautaires, le retour à l'école ou l'éducation d'urgence, et les renvois en santé mentale lorsque l'expertise existe
- L'identification et le renforcement, ou la mise en place de mécanismes communautaires de protection de l'enfant pour analyser, surveiller et résoudre les problématiques en matière de protection de l'enfant

Extrait de : CERF Life-Saving Criteria, approuvé par John Holmes, Adjoint au Secrétaire général sur les Affaires humanitaires/Coordonnateur des secours d'urgence, 26 janvier 2010.

**A FAIRE**

## QUE FAUT-IL FAIRE ?

1. Traiter les preuves et les informations disponibles en matière de protection de l'enfant (analyser et déterminer les besoins)
2. Identifier et s'entendre sur les priorités parmi les besoins humanitaires d'urgence en protection de l'enfant au sein du groupe sectoriel (partenariats)
3. Développer la partie consacrée à la protection de l'enfant au sein du Fond central d'intervention d'urgence
4. Faire le suivi et poursuivre le plaidoyer – auprès du Coordonnateur humanitaire/résidant et des autres groupes sectoriels – pour que la protection de l'enfant soit dûment reconnue dans la proposition
5. Se préparer à effectuer le suivi et à communiquer l'information

- Il est crucial de prouver ou d'étayer les besoins en matière de protection de l'enfant (faire des liens clairs entre les préoccupations et les solutions – par exemple, minimiser les préjudices ou les menaces physiques directs)
- Il n'est pas permis d'inclure des coûts de coordination récurrents, fonctionnels ou sectoriels
- Les activités qui ne sont pas directement liées aux critères vitaux ne sont pas financées
- Les ONG ne peuvent accéder aux fonds que par l'entremise des agences onusiennes – incluant l'OIM



## DELAIS

Début de la crise

Jusqu'à 3 mois

## LES DIRECTIVES À PROPOS DES APPELS D'URGENCE

L'Appel d'urgence est un outil permettant de structurer une action humanitaire coordonnée au cours des trois à six premiers mois suivant le début d'une situation d'urgence. L'appel est lancé dans la première semaine de la situation d'urgence et donne un bref aperçu (**10 pages maximum**) des besoins vitaux immédiats. Il traite des besoins urgents et des projets de rétablissement qui peuvent être mis en œuvre durant les délais de l'Appel d'urgence (jusqu'à six mois), selon les meilleures informations disponibles au moment où il est rédigé.

### Qui prépare l'Appel d'urgence ?

Le Coordonnateur humanitaire des Nations unies le déclenche en consultation avec tous les acteurs concernés. Le contenu global de l'Appel d'urgence est coordonné et compilé par le Coordonnateur humanitaire et par le BCAH, avec l'apport de l'équipe humanitaire du pays, habituellement dans les cinq à dix premiers jours suivant le début de la situation d'urgence.

## QUE DOIT FAIRE LE COORDONNATEUR ?

**A FAIRE**

1. Faire pression et promouvoir le caractère vital de la protection de l'enfant auprès du Coordonnateur humanitaire/résidant, du Comité permanent inter-agences et des groupes sectoriels
2. Rassembler les informations disponibles sur la protection de l'enfant

3. Identifier et hiérarchiser les besoins humanitaires d'urgence en protection de l'enfant au sein du groupe sectoriel
4. Développer la partie concernant la protection de l'enfant au sein de l'Appel d'urgence (une page) – qui devrait habituellement se fonder sur la planification des actions rapides
5. Faire le suivi et poursuivre le plaidoyer – auprès du Coordonnateur humanitaire/résident et des autres groupes sectoriels – pour que la protection de l'enfant soit dûment reconnue dans la proposition
6. Se préparer à effectuer le suivi et à communiquer l'information

- L'Appel d'urgence peut se transformer en Procédure d'appel global (CAF) si la situation d'urgence se prolonge au-delà de six mois
- L'appel d'urgence peut servir de base au développement des propositions pour le Fond central d'intervention d'urgence (CERF)
- Les fonds ne sont pas octroyés à travers le groupe sectoriel sur la protection ni le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant, mais ils devraient être comptabilisés en tant que financements servant à répondre aux besoins en matière de protection de l'enfant dans le cadre de l'approche sectorielle
- Les agences onusiennes et les ONG peuvent soumettre des projets à travers le groupe sectoriel sur la protection/le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant, et les activités gouvernementales peuvent être prises en compte si elles sont incorporées à un projet de l'ONU ou des ONG
- Le groupe sectoriel sur la protection/le mécanisme de coordination sur la protection peut aussi soumettre des projets, notamment des propositions pour soutenir le financement des activités de coordination sectorielle



### Les Appels d'urgence révisés

Puisque les Appels d'urgence sont, par définition, fondés sur des estimations préliminaires, ils peuvent être révisés à n'importe quel moment après avoir été lancés, lorsque des informations additionnelles sont disponibles. Un Appel d'urgence révisé est habituellement lancé environ un mois après la publication de l'appel initial. Il adopte le même format, mais il comprendra des données d'analyse plus détaillées et des projets d'interventions nouveaux ou révisés.

### DELAIS

Début de la crise

de 3 à 6 mois

## LES DIRECTIVES À PROPOS DES PROCÉDURES D'APPEL GLOBAL

La Procédure d'appel global (CAP) est un outil utilisé par les organisations humanitaires pour planifier, coordonner, financer, mettre en œuvre et surveiller leurs activités. Le processus de développement d'une CAP aide à adopter une approche plus réfléchie et complète dans l'action humanitaire.

La Procédure d'appel global se développe habituellement à l'issue d'**un mois de consultation entre les agences gouvernementales**, les agences onusiennes, les ONG, les bailleurs de fonds, l'OIM et le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et elle peut être compilée **plus de six mois après le début de la situation d'urgence**.

Un appel global offre un portrait de la situation et des plans d'action ; si la situation et les besoins des populations changent, toutes les sections de l'appel peuvent être révisées à n'importe quel moment. Lors d'urgences complexes, la CAP peut être préparée sur une base annuelle.

### La Procédure d'appel global (provenant du dépliant du BCAH de 2008 sur la CAP)

La Procédure d'appel global est un Plan d'action humanitaire commun (CHAP) et un ensemble de projets nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie. Si la situation change, ou si des besoins nouveaux émergent, l'appel peut être révisé en tout temps.

Le Plan d'action humanitaire commun (CHAP) comprend :

- Une analyse du contexte
- Des scénarios pessimistes, optimistes et probables
- Des analyses des besoins et la détermination des priorités
- Des plans d'intervention détaillés, précisant qui fait quoi et où ?
- Des liens vers les objectifs et les buts à long terme
- Un cadre pour surveiller la stratégie et pour la réviser selon les besoins

Un appel doit inclure autant de projets de ce type que possible afin de déterminer les besoins de financement globaux : il s'agit d'un élément de plaidoyer essentiel

Il consiste en un ensemble de projets nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie coordonnée qui permettra aux travailleurs humanitaires de sauver des vies et d'apporter leur secours, et en une façon de solliciter des fonds de manière cohérente et non compétitive.

### Qui prépare la CAP/CHAP ?

Le Coordonnateur humanitaire entreprend un exercice de consultation d'une durée (approximative) d'un mois en collaboration avec l'équipe humanitaire du pays (ou le sous-groupe CAP) pour étudier en détail les analyses, les priorités et les stratégies appropriées en vue d'une action humanitaire à long terme. Les projets sélectionnés sont à l'origine du Plan d'action humanitaire commun (CHAP).

## QUE DOIT FAIRE LE COORDONNATEUR ?

1. Développer une analyse et une stratégie inter-agences en matière de protection de l'enfant (garder à l'esprit que le CHAP pourrait devenir la stratégie inter-agences appropriée en matière de protection de l'enfant)
2. Coordonner la collecte des propositions (les propositions et les priorités peuvent être modifiées selon l'évolution de la situation), et soumettre les informations selon le cadre spécifique de la Procédure d'appel global concernant tous les projets en cours et ceux planifiés sous l'égide du mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant – qu'ils soient ou non financés par d'autres bailleurs de fonds
3. Élaborer la partie concernant la protection de l'enfant au sein de l'appel global
4. Faire pression – auprès du Coordonnateur humanitaire/résidant et des autres groupes sectoriels – pour que la protection de l'enfant soit dûment reconnue dans l'appel
5. Se préparer à effectuer le suivi et à communiquer l'information

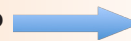
Il importe d'énumérer tous les projets, qu'ils soient ou non susceptibles d'être financés par d'autres bailleurs de fonds. Ce procédé permet de mettre en exergue les lacunes dans le financement et de renforcer le message de plaidoyer. Les projets des ONG peuvent être présentés de façon séparée plutôt que sous l'égide des agences onusiennes (comme l'UNICEF), ce qui peut aider à maîtriser les délais dans le financement et les préoccupations des ONG en ce qui a trait à leur autonomie.

## DELAIS

Début de la crise

6 mois

CAP



## LE PLAIDOYER DURANT LES SITUATIONS D'URGENCE

Le plaidoyer, ce qui signifie présenter des arguments convaincants pour défendre des objectifs spécifiques, joue un rôle-clé dans les actions sectorielles d'urgence en matière de protection. La stratégie du plaidoyer dépend du résultat escompté, et varie d'une situation à l'autre. Le plaidoyer peut être effectué par une coalition de partenaires partageant le même point de vue d'une façon ouvertement publique, ou il peut être plus approprié de l'effectuer en privé et sans partenaire (lobbying). Dans certains cas de violations considérées comme étant plus sensibles ou qui se produisent à l'échelon sous-régional, le plaidoyer peut se faire de façon plus appropriée à l'échelon régional ou par les sièges des organisations, plutôt que par l'échelon national. Il faut garder à l'esprit que les éléments suivants conviennent à un plaidoyer inter-agences et qu'ils devraient impliquer le plus grand nombre possible d'acteurs concernés ainsi que les communautés et les enfants.

### LES ÉTAPES POUR DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER

- Analyser le problème, identifier les problématiques : qui est plus vulnérable et pourquoi ?
- Recueillir des preuves – l'efficacité du plaidoyer dépend des preuves qui l'étayent
- Il importe de connaître la nature et l'ampleur précises des violations graves des droits de l'enfant ainsi que leurs auteurs, dans le but de mettre en œuvre des actions de prévention et des interventions à l'échelon local, régional et international
- Produire une analyse des acteurs concernés et de la culture pour réellement comprendre la communauté, ses besoins et ses attentes. Comprendre la culture est essentiel pour savoir où et quand présenter le plaidoyer
- Déterminer les acteurs-clés : qui devrait être ciblé par le plaidoyer ? Veiller à ce que ce soient les preneurs de décision. Favoriser les liens du micro vers le macro pour que le plaidoyer atteigne l'échelon politique
- Déterminer les résultats escomptés du plaidoyer. Définir les éléments qui doivent faire l'objet d'actions urgentes en comparaison avec ceux qui peuvent faire l'objet de campagnes de plaidoyer à long terme
- Analyser les risques – déterminer les risques encourus par la communauté ainsi que par le personnel. La stratégie de plaidoyer devrait être ajustée à la lumière de la situation sécuritaire
- Élaborer un plan d'action qui spécifie les canaux les plus appropriés pour agir, en identifiant les responsabilités-clés pour accomplir les actions, en adaptant les outils selon l'audience visée, etc.
- Déterminer qui devrait effectuer le plaidoyer (le personnel onusien peut ne pas être le plus qualifié, penser aux chefs religieux qui peuvent être plus efficaces dans certaines situations)
- Tenir compte du rôle du groupe sectoriel sur la protection pour donner une voix aux communautés en vue d'influencer les changements qui touchent leur vie. Le groupe sectoriel sur la protection peut-il utiliser son influence pour inviter des membres de la communauté à participer aux réunions et aux discussions ?
- Le groupe sectoriel sur la protection peut-il aider à mettre en place un réseau de groupes communautaires de façon à leur donner une voix collective ?
- Évaluer et adapter les actions de façon continue

### IDENTIFIER LES MESSAGES DE PLAIDOYER

- Ajuster la façon selon laquelle le message sera transmis en fonction du public visé. Prendre note que les messages-clés ne peuvent s'éloigner des principes du groupe sectoriel sur la protection
- Tenir compte de l'impact que le message aura sur les diverses parties. Il ne faut pas que les enfants et leur famille que l'on tente de protéger fassent les frais d'un plaidoyer mal préparé



- Ajuster le message selon l'auditoire visé et réfléchir à la façon dont le message pourrait être reçu
- Viser l'obtention d'un accord commun, particulièrement en ce qui a trait aux statistiques utilisées qui doivent être les mêmes entre les agences !

## LA PRÉVENTION DE LA SÉPARATION DES FAMILLES

### LES ACTIONS-CLEFS POUR PRÉVENIR LA SÉPARATION DES FAMILLES

- Déconseiller au personnel militaire et humanitaire d'évacuer des enfants ou de les amener à l'hôpital sans que leurs parents et un prestataire de soins soient informés et que l'un de ces derniers les accompagne. Veiller à ce que les enfants qui restent à la maison soient pris en charge
- Encourager les familles à rester ensemble durant les mouvements de masse, à déterminer un lieu de rencontre en cas de séparation, et à transmettre des messages aux points de transit
- Encourager les parents et les prestataires de soins à suivre leurs enfants et à éviter la séparation des familles durant les déplacements. Encourager les parents et les prestataires de soins à enseigner à leurs enfants leur nom et leur lieu d'origine, et munir les plus jeunes enfants d'une forme d'identification (lorsque cela s'avère approprié)
- Prendre note du nom et de l'adresse de tout enfant ou de tout parent admis à l'hôpital
- Lorsqu'un enfant séparé est identifié, écrire immédiatement son nom et toute information disponible à propos de la famille manquante et du lieu de la séparation. Ne pas jeter les vêtements de l'enfant, même s'ils sont vieux et déchirés, puisque les vêtements peuvent constituer un moyen d'identification important pour les jeunes enfants
- Contacter les représentants de la société malaise du Croissant-Rouge, de l'UNICEF, de Vision mondiale, de Save the Children et d'Enfants du monde qui travaillent auprès des enfants séparés de la région concernée dans le but d'identifier les meilleurs moyens de prendre l'enfant en charge, de l'enregistrer pour faciliter les recherches familiales, et d'offrir un suivi régulier. S'il n'y a pas d'agence de protection de l'enfant présente dans la région concernée, contacter le CICR ou les autorités appropriées
- Appuyer les agences effectuant des recherches à l'aide de photos et les recherches en groupe en soutenant les campagnes d'information au sein des communautés. Discuter avec les agences chargées d'entreprendre les recherches familiales en vue de coordonner les kiosques d'information dans les lieux faciles d'accès pour les familles et les enfants désireux de poser des questions et de s'enregistrer
- Pour les enfants présentant des retards développementaux, les bébés et les jeunes enfants qui ne connaissent ni leur nom ni leur lieu d'origine, demander aux adultes et aux enfants plus âgés qui sont les entourent pour savoir s'ils le connaissent, lui ou sa famille, et s'ils savent d'où vient le groupe, avant d'envisager de déplacer l'enfant, sauf s'il n'est pas sécuritaire de garder l'enfant à cet endroit
- Pour les enfants nécessitant une prise en charge temporaire, encourager et soutenir les soins de type familial au lieu des orphelinats et des autres formes de soins institutionnalisés
- Surveiller de façon informelle les institutions pour veiller à ce que les soins soient adéquats et signaler tout problème observé ou raconté au groupe de travail sectoriel sur la protection de l'enfant
- Si vous êtes au courant ou si vous constatez un cas d'abus, d'abandon ou d'exploitation d'un enfant, référer immédiatement le cas à une agence de protection de l'enfant et/ou à la personne ressource en protection de l'enfant dans la localité concernée
- Éviter d'offrir une assistance ciblant des catégories d'enfants (comme les enfants séparés). Œuvrer plutôt avec le groupe de travail sur la protection de l'enfant pour déterminer des critères d'assistance fondés sur la vulnérabilité face aux abus, à l'exploitation et à la violence

Ce texte est une adaptation des messages-clefs en protection de l'enfant produits par le Groupe de travail sur la protection de l'enfant en Irak (UNICEF, IRC, SC-Alliance, WVI, EDM), version du 15 avril 2003.

## LES PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS (LES SOINS INSTITUTIONNELS)

Les orphelinats, les villages d'enfants, les écoles privées avec internat et les autres installations résidentielles en groupe peuvent sembler une solution logique pour les enfants séparés ou devenus orphelins à la suite d'une situation d'urgence. En fait, cette approche peut empêcher la réunification familiale et miner le développement de solutions nationales pour les orphelins et pour les autres enfants vulnérables. De telles institutions peuvent être attrayantes parce qu'elles sont susceptibles d'offrir de la nourriture, des vêtements et une éducation, mais elles ne parviennent généralement pas à répondre aux besoins émotifs, psychologiques et sociaux des jeunes. Cet échec et ses répercussions à long terme viennent confirmer l'idée selon laquelle les pays et les enfants sont mieux servis en maintenant les enfants dans des familles. Les éléments importants à prendre en considération sont :

### Les institutions traditionnelles

- Elles ont généralement un nombre insuffisant de prestataires de soins et sont donc limitées dans leur capacité à offrir de l'affection, de l'attention, une identité personnelle et des liens sociaux aux enfants, alors que les familles et les communautés sont en mesure d'offrir ces différents types de soins (ce qui est particulièrement important pour les enfants de moins de cinq ans)
- Elles sont susceptibles de séparer les enfants selon leur âge et leur sexe, et de les séparer des autres jeunes et des adultes de la communauté. Au lieu d'encourager l'indépendance et la créativité, la vie institutionnelle tend à promouvoir la dépendance et à décourager l'autonomie
- Plusieurs enfants placés en institution ont au moins un parent ou un membre de leur famille encore en vie. Suite à une situation d'urgence, alors que les parents se battent pour reconstruire leur vie, les familles placent parfois leurs enfants dans un « orphelinat » pour leur garantir un accès à des services ou à de meilleures conditions matérielles. L'expérience a démontré toutefois que les enfants perdent alors les liens vitaux avec leur famille et leur communauté lorsqu'ils reçoivent des soins résidentiels. En outre, les enfants institutionnalisés courent davantage le risque de perdre accès au réseau de soutien familial et communautaire que les enfants placés en famille d'accueil
- Les soins résidentiels ont pour autre inconvénient d'être plus onéreux que les aides destinées directement aux familles. L'argent destiné au maintien d'un enfant en institution pourrait servir à aider un nombre beaucoup plus grand d'enfants placés dans leur propre famille ou dans une famille d'accueil. Il est impératif de faire profiter le plus grand nombre possible d'enfants des ressources disponibles

### Les soins dans une famille

Dans la plupart des pays, la famille élargie et la communauté constituent encore le filet de sécurité le plus important ; perdre accès à ce système de soutien accroît grandement la vulnérabilité à long terme des orphelins et des enfants séparés. Mal préparés à intégrer la vie communautaire et peu au fait des risques potentiels et des façons de se protéger, les jeunes peuvent se sentir désespérés et déprimés, et être alors impliqués dans des activités préjudiciables. Les adolescentes sont particulièrement vulnérables à cet égard. Pour les enfants qui ne peuvent être pris en charge par la famille élargie, les placements en foyer d'accueil, l'adoption locale et les groupes familiaux de substitution qui sont intégrés dans une communauté sont préférables aux services institutionnels traditionnels. Dans certains cas, des frères et sœurs peuvent décider de rester dans leur maison après la mort de leurs deux parents.

Cette solution peut sembler acceptable, dans la mesure où, grâce au soutien adéquat des membres de leur famille élargie ou des membres de la communauté, les enfants peuvent maintenir les liens

les plus intimes qu'il leur reste. Dans les régions rurales, cela peut également leur permettre de garder le droit d'utiliser la terre de leurs parents. Les soins dans une famille devraient être favorisés et appuyés par rapport aux soins institutionnels. Le placement institutionnel ne doit être envisagé qu'en dernier recours ou en tant que mesure temporaire, lorsqu'aucune autre option n'est disponible. Texte révisé et adapté d'une publication de l'UNICEF, d'ONUSIDA et de USAID : Children on the Brink 2004 : A Joint Report of New Orphan Estimates and a Framework for Action.

## LE PLAIDOYER EN FAVEUR DE LA SANTÉ MENTALE ET DU SOUTIEN PSYCHOSOCIAL

Lors de situations d'urgence, les enfants et les personnes qui en sont responsables peuvent courir de grands risques en raison des problèmes sociaux provoqués par la crise (comme la séparation familiale, les perturbations des réseaux et du soutien social et la destruction des structures et des ressources communautaires). Cependant, ils peuvent aussi être touchés par des problèmes occasionnés par l'aide humanitaire, comme l'affaiblissement des mécanismes de soutien communautaire et l'anxiété créée, par exemple, par le manque d'information à propos de la distribution de la nourriture.

L'expression « santé mentale et soutien psychosocial » fait référence à tout type de soutien local ou extérieur qui protège ou qui fait la promotion du bien-être psychosocial et/ou qui prévient ou qui traite les désordres mentaux. Cela comprend le soutien non-formel, comme le soutien offert par les familles et les amis, ainsi que le soutien formel, comme l'aide psychologique. Cette approche inclusive contraste avec l'approche plus limitée qui prévalait auparavant.

Au cours des années 1980 et 1990, plusieurs agences ont accordé une importance démesurée aux problèmes cliniques comme l'état de stress post-traumatique et sur l'individu, avec des méthodes de soutien psychologique occidentales qui ne correspondaient pas au contexte et à la culture locale. Vers le milieu des années 1990, plusieurs agences ont développé des approches psychologiques communautaires et holistiques qui se penchaient sur les sources de détresse non-cliniques (comme le fait d'être séparé d'un proche), en respectant le rôle actif de l'enfant et en insistant sur les facultés qui permettent aux enfants de s'adapter en dépit de l'adversité [résilience]. Les directives mondiales récemment développées soulignent l'importance d'organiser un système cohérent de soutien de plusieurs types.

Dans les situations d'urgence, il importe de faire pression en faveur d'une approche complète et d'actions spécifiques telles que celles décrites plus haut. Les cibles-clefs des efforts de plaidoyer incluent les représentants ministériels, les représentants sectoriels et les bailleurs de fonds.

### DES ÉLÉMENTS À CLARIFIER

- Les enfants ont des réactions différentes devant une situation d'urgence, qui varient selon ce qui les a marqués, leurs problèmes antérieurs, leur niveau de développement, le niveau de soutien social dont ils bénéficient et le niveau de sécurité de la situation actuelle. On ne peut prendre pour acquis le fait que tous les enfants touchés par une situation d'urgence ont été traumatisés et qu'ils ont besoin de soins cliniques – un tel comportement encourage d'ailleurs la stigmatisation. En fait, seule une minorité d'enfants éprouvera des problèmes de nature clinique.
- Plusieurs enfants touchés par une situation d'urgence présentent des signes normaux de détresse, comme un retrait social, des problèmes de sommeil, des pleurs ou une incapacité à se concentrer à l'école. Il importe de ne pas considérer ces comportements comme des signes de pathologies médicales.

Généralement, ces problèmes disparaissent avec le temps si la sécurité et des services de base sont rétablis et si les enfants bénéficient du soutien de leur famille, de leurs amis, de leur chef religieux, des enseignants et des autres personnes de leur entourage.

En fait, la plupart des enfants font preuve d'une capacité d'adaptation en dépit de l'adversité, notamment en recherchant le soutien social des autres.

Les enfants les plus touchés peuvent se cramponner à leurs parents, arrêter de parler complètement, ou devenir dysfonctionnels ou incapables de jouer des rôles et de prendre part à des activités coutumières. S'ils ont besoin d'aide spécialisée, ils devraient être référés pour bénéficier de soins additionnels.

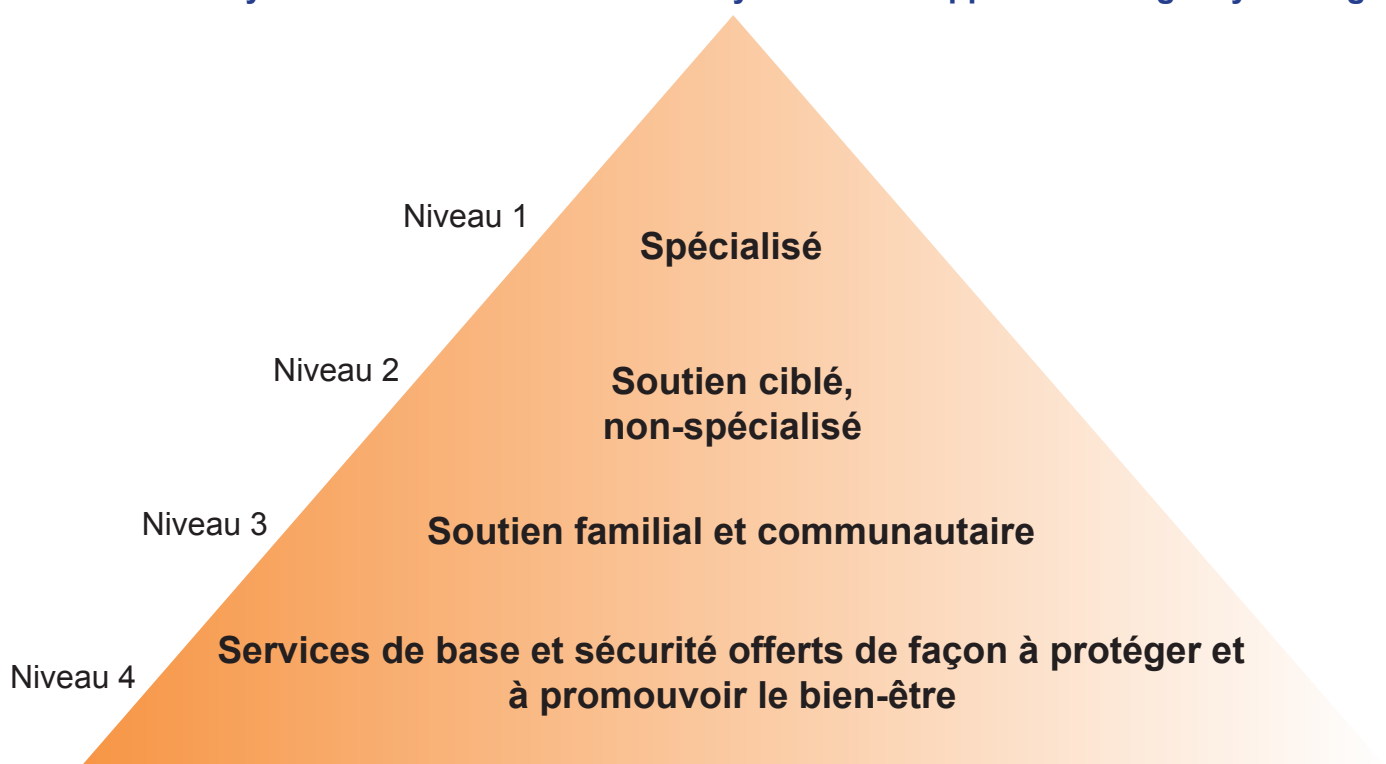
Si une aide psychologique doit être offerte, elle ne devrait pas être stigmatisée et devrait être adaptée au sexe de l'enfant et à son niveau de développement. Elle devrait être accompagnée d'efforts pour rétablir un accès sécuritaire aux besoins primaires ; elle devrait être offerte par des individus ayant reçu une formation appropriée, et elle devrait être suivie de soutien additionnel.

Parmi les pratiques devant être évitées, on peut citer les sessions uniques sans suivi, le fait de contraindre l'enfant à parler lorsqu'il n'est pas prêt à le faire, le fait d'interroger les enfants sur des détails associés à des événements difficiles, et l'offre de services psychologiques autonomes.

## LES ACTIONS-CLEFS POUR LA SANTÉ MENTALE ET LE SOUTIEN PSYCHOSOCIAL

- Respecter ces principes : promouvoir les droits de l'enfant, favoriser une participation réelle des enfants qui soit appropriée selon le contexte, ne pas nuire à l'enfant, développer les actions à partir des ressources et des capacités existantes, et développer des systèmes de soutien intégrés
- Éviter d'utiliser des expressions comme « traumatisme », « enfants traumatisés » et « symptômes » seulement dans le contexte clinique. Pour l'ensemble des enfants, faire plutôt référence à la détresse, à l'angoisse et à des réactions devant des situations difficiles. De même, éviter de donner le nom de « thérapie » à des activités structurées.
- Engager les adolescents à participer aux interventions d'urgence, ce qui peut les aider à renforcer leur confiance en eux-mêmes, à réduire leur sentiment d'être dépassés par les événements, et à conforter leur dignité et leur rôle positif
- Renforcer la faculté qui permet aux enfants de s'adapter en dépit de l'adversité et leurs stratégies d'adaptation en évitant les approches déficientes en matière de protection
- Développer des mécanismes de renvoi pour les enfants sévèrement touchés et veiller à ce que ces derniers soient protégés
- Organiser les premiers soins psychosociaux. Dans le cadre de ces interventions non-formelles et non-cliniques, les travailleurs humanitaires et les autres écoutent activement celles et ceux qui veulent parler, en faisant preuve d'empathie, en fournissant des informations concrètes sur l'accès aux services, et en renvoyant les individus vers les sources d'assistance appropriées
- Ce type d'assistance peut être enseigné rapidement aux professionnels et aux non-professionnels
- Développer un schème de soutien à plusieurs niveaux qui offre une sécurité et un accès aux besoins primaires pour tous, notamment un soutien familial et communautaire ou un soutien ciblé comme des moyens de subsistance pour les enfants dans le besoin, et un soutien spécialisé pour les enfants les plus touchés (voir la pyramide d'intervention)

## Intervention Pyramid for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings



### Niveau 1

- Offrir une aide dans différents secteurs de façon à soutenir le bien-être psychosocial des enfants (par exemple, des sites qui comportent des espaces sécuritaires pour jouer, et des abris d'urgence qui ne soient pas surpeuplés). Soutenir l'accès des familles aux services de base.

### Niveau 2

- Offrir un accès à l'éducation non-formelle et formelle et à des activités adaptées à l'âge et au sexe des enfants, comme des sports, des activités ludiques structurées et des clubs d'enfants et de jeunes, dans le but de rétablir le sentiment de normalité et d'intégration sociale
- Organiser de l'aide pour trois groupes distincts : les jeunes enfants (0 à 8 ans), les enfants d'âge scolaire (9 à 13 ans) et les adolescents (14 à 18 ans)
- Encourager la participation des enfants aux activités et cérémonies culturelles et religieuses dans toute la communauté, notamment les enterrements et les rites funéraires
- Soutenir les jeunes enfants, en créant des activités mère-enfant pour encourager la stimulation précoce
- Soutenir les prestataires de soins et les membres de la famille pour qu'ils affrontent leurs propres difficultés
- Soutenir et favoriser les comités de prestataires de soins et/ou les comités de protection de l'enfant
- Procéder à des visites régulières des prestataires de soins ayant besoin d'assistance

### Niveau 3

- Organiser un soutien ciblé pour les enfants victimes de viol et d'autres formes de violence basée sur le genre
- Créer des lignes directes [hotlines] et d'autres mécanismes communautaires de signalement
- Offrir de l'aide psychologique appropriée au contexte culturel

### Niveau 4

- Favoriser l'accès aux services spécialisés pour les troubles graves comme la dépression, la psychose, l'alcoolisme, et la toxicomanie sévère

Sources : Directives du Comité permanent inter-agences concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence (2007) et Déclaration inter-agences sur la santé mentale et le soutien psychosocial à Gaza en 2009 : Principes et actions.

## L'INTÉGRATION DE LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN D'AUTRES GROUPES SECTORIELS HUMANITAIRES : L'ÉDUCATION

### ACTIONS-CLEFS AUPRÈS DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION

- Veiller autant que possible à ce que les enfants touchés par les conflits et les enfants déplacés à l'intérieur de leur propre pays soient en mesure d'accéder dès le début de la crise à la scolarisation dans les communautés d'accueil ou dans des installations scolaires d'urgence. Tenir compte des risques en matière de protection associés à la scolarisation dans les communautés d'accueil si des tensions tribales/ethniques existent
- Veiller à ce que tous les enfants aient accès à l'éducation en offrant une éducation d'urgence dans les contextes formels et non-formels
- Favoriser les programmes éducatifs flexibles afin d'inclure les enfants habituellement exclus (les filles, les enfants chefs de famille, les enfants vivant avec un handicap, les enfants associés aux groupes armés et aux forces armées, etc.)
- Élaborer des stratégies ciblées pour les adolescents. Ils peuvent être les plus touchés par les événements et leur expérience. Maintenir les adolescents et les enfants actifs, et donner aux adolescents des responsabilités en éducation et dans les activités ludiques et communautaires s'ils sont d'accord. Cela peut renforcer leur sentiment d'avoir un rôle à jouer et conforter leurs buts, leurs compétences et leurs espoirs
- Veiller à ce que les messages de plaidoyer en matière de protection de l'enfant soient diffusés dans la mesure du possible à travers les programmes d'éducation d'urgence, notamment les messages pour prévenir la séparation, l'éducation sur les mines antipersonnel et les autres messages-clefs dans le domaine de la protection
- Offrir directement aux enseignants des installations et du soutien psychosocial et en santé mentale, pour les former à offrir le même genre de soutien aux enfants
- Amener les enseignants à comprendre les conséquences de la situation d'urgence ou de la crise sur l'enfant et les réponses des enfants dans les classes, pour qu'ils puissent réagir de façon appropriée
- Encourager les compétences pour gérer les classes de façon non-violente et développer les mesures de discipline positives au sein des écoles
- Travailler avec les enseignants offrant une éducation d'urgence pour qu'ils signalent les cas d'enfants séparés et non-accompagnés aux agences ou aux ministères gouvernementaux responsables de leur enregistrement et de la recherche des familles
- Nommer des personnes-ressources en protection de l'enfant dans chaque contexte éducatif afin qu'elles reçoivent et gèrent les cas d'abus, de sévices sexuels et de violence
- Mettre en place des mécanismes de plainte indépendants pour permettre aux enfants et aux parents de signaler les abus et les manifestations de violence dans le milieu de l'éducation
- Créer des mécanismes de renvoi et des liens entre les programmes d'éducation d'urgence et les programmes de protection, pour veiller à ce que les besoins des enfants vulnérables soient comblés
- Favoriser le développement de politiques et de procédures en matière de protection de l'enfant pour traiter les cas d'abus, de sévices sexuels et de violence dans le milieu de l'éducation
- Veiller à ce que le groupe sectoriel sur l'éducation et le mécanisme de coordination sur la protection de l'enfant interagissent et travaillent de concert pour créer et faire fonctionner des espaces amis des enfants et des interventions éducatives en petite enfance dans les communautés et dans les camps
- Veiller à ce que l'eau et l'assainissement soient adéquatement offerts, de façon sécuritaire et séparée selon le sexe, dans les espaces sécuritaires ainsi que dans les infrastructures scolaires (édifices, clôtures, portillon, restes explosifs de guerre, etc.)

## L'INTÉGRATION DE LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN D'AUTRES GROUPES SECTORIELS HUMANITAIRES : LES DENRÉES ALIMENTAIRES ET LES ARTICLES NON-ALIMENTAIRES

### ACTIONS-CLEFS À ENTREPRENDRE AUPRÈS DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DOMAINE DES DENRÉES ALIMENTAIRES ET DES ARTICLES NON-ALIMENTAIRES

- Veiller à ce que des femmes soient employées pour diriger les systèmes de distribution et pour promouvoir l'usage de filets contre le paludisme
- Consulter régulièrement les femmes et les jeunes afin d'identifier les lacunes et les risques potentiels en matière de protection dans le système de distribution
- Surveiller l'ensemble de la chaîne de distribution des denrées alimentaires et non-alimentaires, ainsi que le statut nutritionnel des femmes, des enfants et des autres groupes vulnérables afin de vérifier si la nourriture leur parvient
- Veiller à ce qu'il existe des mécanismes pour signaler les violations et les abus dans le système de distribution
- Veiller à ce que les enfants chefs de famille et les enfants séparés et non-accompagnés reçoivent une carte de rationnement établie à leur nom et qu'ils reçoivent une distribution spéciale de denrées alimentaires et non-alimentaires selon leurs besoins
- Distribuer la nourriture dans les écoles pour encourager la fréquentation scolaire et pour maximiser le potentiel d'apprentissage
- Offrir des denrées alimentaires supplémentaires aux étudiants pour qu'ils les ramènent à leur famille, afin d'encourager les parents à maintenir leurs enfants à l'école. Cela peut être particulièrement efficace pour maintenir les filles en sécurité dans les écoles
- Veiller à ce que les femmes et les filles aient accès à des serviettes hygiéniques
- Utiliser des aliments et des suppléments fortifiés ou riches en vitamine A pour renforcer le système immunitaire des enfants, pour réduire les effets de la rougeole et des diarrhées, pour réduire de 23 à 24% la mortalité infantile dans les populations à risque et pour aider à prévenir la cécité chez les enfants
- Donner aux enfants des souliers ou d'autres types de protection pour leurs pieds afin de réduire les risques d'infection et de blessure
- Donner aux enfants des vêtements ajustés à leur taille afin d'éviter que ceux-ci ne leur soient volés
- Nommer une personne-ressource en travail social dans les centres d'alimentation thérapeutique et supplémentaire pour éviter la séparation des enfants de leur famille

Ce texte est une adaptation des messages-clefs en protection de l'enfant produits par le Groupe de travail sur la protection de l'enfant en Irak (UNICEF, IRC, SC-Alliance, WVI, EDM), version du 15 avril 2003.

## L'INTÉGRATION DE LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN D'AUTRES GROUPES SECTORIELS HUMANITAIRES : LA SANTÉ

### ACTIONS-CLEFS À ENTREPRENDRE AUPRÈS DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ

- Déconseiller au personnel militaire et humanitaire d'évacuer des enfants ou de les amener à l'hôpital sans que les parents et un prestataire de soins n'en soient informés et que l'un de ces derniers ne les accompagne. Veiller à ce que les enfants qui restent à la maison soient pris en charge
- Ne pas provoquer une séparation accidentelle des familles en amenant un enfant ou un parent à l'hôpital ou à une clinique médicale sans veiller à ce que l'enfant soit pris en charge et que les coordonnées de la famille soient enregistrées. Si un parent ou un prestataire de soins est admis à l'hôpital, veiller à ce qu'un adulte reste à la maison pour prendre soin des autres enfants. Si un enfant est admis, faire en sorte qu'un parent ou un prestataire de soins l'accompagne. Veiller à ce que ces mesures fassent partie des procédures et qu'elles soient comprises par les services d'urgence ainsi que par le personnel médical, les responsables des camps et les militaires
- Veiller à ce que les groupes vulnérables aient accès aux services médicaux (notamment les personnes vivant avec un handicap). Sensibiliser celles et ceux qui sont malades pour qu'ils visitent une clinique lorsque cela s'avère possible
- Même si plusieurs enfants et leur famille présentent des signes de détresse, il faut garder en tête que seul un faible pourcentage d'entre eux nécessiteront des traitements psychiatriques en clinique. La majorité des enfants et leur famille se rétabliront si leurs parents et leur communauté les aident à restaurer une routine de soins, de jeu et d'éducation. Travailler avec les groupes sectoriels sur la santé et sur la protection de l'enfant pour mettre en place un mécanisme de dépistage et de référence (pour de plus amples informations, consulter les Directives du Comité permanent inter-agences concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence)
- Offrir des services médicaux complets pour cibler les causes communes des maladies en insistant sur la santé maternelle, la santé de l'enfant et la santé de la reproduction. Soutenir les programmes d'éducation, de prévention et d'action contre le VIH/sida
- Veiller à ce que les cliniques médicales soient en mesure de dépister, d'identifier et d'agir de façon éthique en cas d'abus sexuel et physique impliquant des enfants, des femmes et d'autres groupes vulnérables (conformément aux Directives du Comité permanent inter-agences en vue d'interventions contre la violence basée sur le sexe dans les situations de crise humanitaire). Œuvrer avec le groupe de travail sectoriel sur la protection de l'enfant pour former le personnel sur les façons d'agir dans les cas d'enfants victimes, et pour mettre en place un système efficace de services sociaux, de consultations juridiques et d'assistance
- Les mères vivant un grand stress sont moins en mesure de prendre soin, seules, de leurs bébés et jeunes enfants. Inclure au sein des programmes en santé des initiatives offrant aux mères un soutien émotif, comme des petits groupes de mères qui forment des réseaux pour discuter de leurs préoccupations parentales
- Favoriser et encourager l'allaitement exclusif dans les six premiers mois de la vie du nouveau-né, et la poursuite de l'allaitement au moins jusqu'à la deuxième année de l'enfant, en complément d'une nourriture appropriée

Ce texte est une adaptation des messages-clefs en protection de l'enfant produits par le Groupe de travail sur la protection de l'enfant en Irak (UNICEF, IRC, SC-Alliance, WVI, EDM), version du 15 avril 2003.



## L'INTÉGRATION DE LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN D'AUTRES GROUPES SECTORIELS HUMANITAIRES : LA NUTRITION

### ACTIONS-CLEFS À ENTREPRENDRE AUPRÈS DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DOMAINE DE LA NUTRITION

- Veiller à ce que les nutritionnistes soient adéquatement informés des préoccupations en matière de protection de l'enfant (séparation, abus, abus sexuel, violence, exploitation, traite, etc.)
- Former les nutritionnistes pour qu'ils comprennent comment gérer les cas possibles, et les mettre en contact avec un mécanisme de renvoi clair (comme les personnes-ressources en protection de l'enfant au sein des communautés)
- Inclure régulièrement des informations sur la protection de l'enfant au sein des activités en nutrition
- Lorsque des familles signalent avoir laissé derrière elle des enfants non supervisés par un adulte, contacter une agence de protection de l'enfant et signaler l'existence probable d'une famille dont le chef est un enfant.
- Surveiller le statut nutritionnel des femmes, des enfants et des autres groupes vulnérables pour veiller à ce qu'ils reçoivent les denrées alimentaires requises, et signaler les groupes exclus
- Pour les enfants dont la mère est décédée, ne peut être retracée ou incapable d'allaiter, chercher des mères de substitution (nourrices) au sein de la communauté qui allaitent leur propre enfant. Les pratiques traditionnelles et culturelles d'allaitement devraient être explorées. Encourager le développement de groupes de soutien communautaires pour promouvoir l'allaitement
- Veiller à ce que les enfants chefs de famille, les enfants non-accompagnés et les enfants séparés bénéficient au même titre que les autres des programmes de nutrition. Ils peuvent ne pas être visibles et requièrent un engagement communautaire proactif ou l'aide d'acteurs spécialisés en protection de l'enfant
- Utiliser des aliments et des suppléments fortifiés ou riches en vitamine A pour renforcer le système immunitaire des enfants, pour réduire les effets de la rougeole et des diarrhées, pour réduire de 23 à 24% la mortalité infantile dans les populations à risque et pour aider à prévenir la cécité chez les enfants
- Donner aux parents et aux prestataires de soins des conseils parentaux et les leur rappeler leurs responsabilités envers leurs enfants lors de situations d'urgence
- Nommer une personne-ressource en protection de l'enfant dans les centres d'alimentation thérapeutique et supplémentaire pour sensibiliser les populations, pour recevoir les plaintes et les rapports, et pour enregistrer les enfants séparés de leur famille
- Les programmes nutritionnels et les activités associées aux moyens de subsistance doivent tenir compte de l'impact qu'ils ont souvent sur les pratiques de prise en charge des enfants. Les mères et les bébés doivent rester ensemble, et les enfants pris en charge doivent avoir un accès régulier à l'allaitement.

Ce texte est une adaptation du guide et des outils spécifiques à ce secteur qui ont été produits par Save the Children.

## L'INTÉGRATION DE LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN D'AUTRES GROUPES SECTORIELS HUMANITAIRES : LES ABRIS D'URGENCE ET LES CAMPS

### ACTIONS-CLEFS À ENTREPRENDRE AUPRÈS DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DOMAINE DES ABRIS D'URGENCE ET DES CAMPS

- Impliquer les femmes, les enfants, les jeunes et les enfants vivant avec un handicap dans la conception et l'élaboration des camps et des installations afin de les rendre sécuritaires et accessibles à tous. Le point de vue des femmes, des enfants, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap diffère souvent de celui des représentants adultes
- Mobiliser l'ensemble de la communauté pour offrir aux enfants, aux enfants chefs de famille, aux personnes âgées et aux personnes handicapées une aide pour construire leur abri. Ajuster le système aux besoins des groupes vulnérables, notamment en étant flexible quant au nombre de personnes requis pour recevoir une tente
- Lorsque les maisons et les abris se construisent, maximiser l'intimité. Des mesures devraient également être prises pour offrir de l'intimité aux femmes dans des abris de groupe ou de transit, comme les écoles et les autres édifices publics
- Référer les cas d'enfants séparés et vulnérables aux personnes-ressources en protection de l'enfant à l'échelle locale. Soutenir les programmes d'éducation communautaire pour privilégier les soins de type familial plutôt que les orphelinats
- Créer un centre d'information où les personnes déplacées peuvent obtenir de l'information à propos de leur accès aux services de base et à la distribution de nourriture, de la situation sécuritaire locale, de la situation dans leur communauté d'origine et de l'emplacement des membres de leur famille. Présenter les informations d'une façon qui soit adaptée aux enfants
- Afficher dans les camps, les latrines, les douches et les centres amis des enfants, les informations concernant les droits des femmes et des enfants de vivre à l'abri de l'abus sexuel et des autres formes d'abus et d'exploitation, et les façons d'obtenir un soutien confidentiel. Présenter les informations d'une façon qui soit adaptée aux enfants
- Soutenir la mise sur pied de comités dans le camp qui soient composés d'hommes, de femmes et de jeunes pour développer un système de sécurité communautaire permettant d'intervenir rapidement, de vérifier les plaintes, de les documenter, de les signaler et de faire des recommandations aux personnes administrant le camp. Les agences impliquées dans la gestion des camps devraient faire en sorte qu'un mécanisme de sécurité soit opérationnel 24 heures sur 24 pour réagir à toute menace à la sécurité. Un tel mécanisme devrait comporter des mesures spéciales pour les enfants auteurs de crimes et les enfants victimes
- Contacter les agences de protection de l'enfant pour soutenir la création d'espaces amis des enfants. Créer des zones de jeu sécuritaires loin des sites dangereux comme les dépotoirs, les routes et les puits ouverts
- Déterminer des endroits séparés pour le don de denrées alimentaires aux enfants, aux personnes âgées, aux personnes vivant avec un handicap et aux autres groupes vulnérables de manière à ce que la distribution alimentaire soit équitable
- Les latrines et les salles d'eau devraient être séparées selon le sexe, en plus d'être situées dans un emplacement central à moins de 50 mètres des maisons, d'être protégées par des serrures et d'être bien scellées dans le but de protéger les enfants et les femmes contre la violence. Lors de la construction et de la localisation des latrines, tenir compte du besoin d'intimité

Ce texte est une adaptation des messages-clefs en protection de l'enfant produits par le Groupe de travail sur la protection de l'enfant en Irak (UNICEF, IRC, SC-Alliance, WVI, EDM), version du 15 avril 2003.

## L'INTÉGRATION DE LA PROTECTION DE L'ENFANT AU SEIN D'AUTRES GROUPES SECTORIELS HUMANITAIRES : L'EAU, L'ASSAINISSEMENT ET L'HYGIÈNE

### ACTIONS-CLEFS À ENTREPRENDRE AUPRÈS DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DOMAINE DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

#### EAU

- Tenir compte des capacités physiques des enfants (notamment des enfants vivant avec un handicap) lors de la conception des points de collecte d'eau
- Les points d'eau devraient être accessibles, sécuritaires et fonctionnels pour les enfants tout comme pour les adultes
- Offrir des bidons ou tout autre contenant pouvant servir à puiser l'eau qui soient d'une taille et d'une forme adaptées, pour que les enfants puissent les transporter de façon sécuritaire
- Veiller à ce que les enfants vulnérables, comme les enfants vivant avec un handicap, les enfants sans supervision parentale ou ceux qui vivent seuls ou dans la rue, aient accès à des points d'eau sécuritaires
- Identifier des pensionnats, les orphelinats, les centres de détention et les autres groupes responsables d'enfants, et veiller à ce qu'ils reçoivent l'eau potable dont ils ont besoin

#### LATRINES ET DOUCHES

- Construire des latrines et des douches séparées pour les hommes et pour les femmes/filles. Les latrines des femmes et des filles devraient être situées à moins de 50 mètres de leur maison, être verrouillées et bien scellées, pour leur protection. Pour respecter leur intimité, installer un périmètre secondaire clôturé autour des installations
- Augmenter la capacité des latrines pour femmes, du fait qu'elles serviront aux femmes et aux enfants. Prévoir des ouvertures plus petites pour éviter que les enfants ne glissent à l'intérieur
- Encourager l'utilisation des latrines parmi les enfants et les adultes. Veiller à ce que les latrines soient sécuritaires pour les enfants
- Donner des informations adaptées aux enfants pour les encourager à utiliser les latrines
- Encourager les prestataires de soins à disposer des excréments des enfants (offrir des petits pots pour enfant, et encourager les prestataires à vider les pots dans les latrines et à nettoyer les excréments dans leur lieu de vie)

#### PROMOTION DE L'HYGIÈNE

- Diffuser des messages simples sur l'hygiène personnelle pour les enfants, en utilisant des informations adaptées aux enfants (comme des bandes-dessinées)
- Travailler avec les groupes sectoriels sur l'éducation et sur la protection de l'enfant pour lancer des programmes de formation entre pairs afin que les enfants fassent la promotion de l'hygiène entre eux et qu'ils diffusent des messages d'éducation et de sécurité en santé
- Veiller à ce que des systèmes soient en place pour disposer des déchets, particulièrement dans les zones où s'amuse les enfants
- Offrir des informations médicales à propos de l'importance de garder les animaux à l'extérieur du lieu de vie afin de réduire les risques de maladie

Ce texte est une adaptation des messages-clefs en protection de l'enfant produits par le Groupe de travail sur la protection de l'enfant en Irak (UNICEF, IRC, SC-Alliance, WVI, EDM), version du 15 avril 2003.

## ENCOURAGER LE LEADERSHIP DE COLLABORATION

Bien que le coordonnateur sectoriel sur la protection de l'enfant ait la responsabilité de favoriser une action humanitaire coordonnée parmi les acteurs sectoriels de la protection de l'enfant, cette responsabilité ne s'accompagne pas d'un pouvoir pour faire respecter l'application des exigences de la coordination sectorielle. Cela suppose donc une approche de leadership novatrice et un changement de mentalité et de pratique allant du leadership autoritaire à une approche collaborative. Ce changement requiert donc :

### De passer de...

- Mener en respectant la structure hiérarchique
- La prise de décisions unilatérales
- Le commandement et le contrôle
- Les partenaires de mise en œuvre
- Se concentrer sur les intérêts de l'agence
- Être sur le devant de la scène

### à...

- Un leadership fondé sur la confiance, les relations et les services
- La prise de décision conjointe et la gestion par consensus
- Animer, mettre en lien et mettre les autres en valeur
- Égalité des partenaires
- Se concentrer sur le secteur et l'urgence dans son ensemble
- Animer et mettre en réseau derrière la scène

### 1. Les directives pour un leadership de collaboration efficace

Voici certaines étapes utiles qui devraient être envisagées :

1. Favoriser une vision et une identité exposées dès le départ, même si elles sont vagues : le groupe sectoriel sur la protection de l'enfant. Planifier les actions peut aider à y parvenir
2. Faire en sorte d'impliquer diverses catégories d'acteurs et de décideurs
3. Maintenir le rythme et porter son attention sur la collaboration continue ; une circulation fiable d'informations exactes et une révision régulière des plans et des résultats du groupe sectoriel aideront à y parvenir
4. Encourager la participation et répondre aux besoins de chaque groupe d'acteurs dans le travail du groupe sectoriel
5. Dans la mesure du possible, veiller à ce que le processus ainsi que les résultats de la collaboration servent les intérêts individuels ou institutionnels de chaque agence participante
6. Ne pas perdre de temps. Les réunions doivent être efficaces et productives. La gestion doit être simple et justifiée. Envisager des alternatives aux réunions
7. Déterminer clairement les rôles et les responsabilités des participants sectoriels (même si ces rôles et responsabilités changent souvent entre les participants)
8. Obtenir l'engagement de tous les participants pour que les mêmes personnes prennent part aux réunions
9. Toute collaboration est personnelle – une collaboration efficace se produit entre personnes, ce qui suppose donc maintenir une communication régulière

Ce texte est une adaptation du travail de Hank Rubin, [www.collaborativeleaders.com](http://www.collaborativeleaders.com)

## 2. Qu'est-ce qu'un leadership de collaboration ?

Il s'agit d'un processus au cours duquel les organisations :

- Échangent des informations
- Organisent des activités communes
- Partagent les ressources
- Accroissent leurs capacités dans une optique de bénéfice mutuel et d'objectif commun en partageant les risques, les récompenses et les responsabilités
- Partagent un but commun

Il s'agit d'un processus au cours duquel les parties qui connaissent différentes facettes d'un même problème :

- Discutent de façon constructive de leurs différences de point de vue
- Cherchent une solution allant au-delà de leur vision limitée de ce qu'il est possible de faire

## 3. Les styles de leadership situationnel

L'expérience a montré que différentes situations nécessitent différents styles de leadership. Un dirigeant collaboratif analyse la situation et choisit le style de leadership le plus approprié.

Lorsque le coordonnateur sur la protection de l'enfant est **directif**, il initie les actions, structure les activités, motive les autres et émet des commentaires sur les autres participants. Il ne s'agit pas de menacer ni d'exiger.

Le style **directif** au sein du groupe sectoriel peut s'avérer approprié dans les étapes initiales de la mise sur pied du groupe sectoriel, alors que des directives sont nécessaires pour comprendre la façon dont le groupe fonctionne et pour fixer le cadre, les processus et le calendrier. Ce style est utile lorsque le temps manque. Toutefois, il ne fonctionnera que si les participants sectoriels sont motivés et engagés pour atteindre les objectifs définis.

Le style **participatif** est important dans un groupe sectoriel pour développer la confiance et l'engagement des participants, et pour établir des principes, des plans et des modes opérationnels initiaux. La plupart du temps, le coordonnateur devra adopter ce style. Cependant, cette approche demande du temps, et toutes les décisions ne doivent pas forcément être prises de façon démocratique. Il importe donc de rester flexible pour utiliser les autres styles lorsque cela s'avère approprié.

Le style **participatif** mène à des résultats en dirigeant la discussion, en posant des questions, en impliquant les autres, en encourageant les autres à se porter volontaire pour assumer des responsabilités, en confirmant les engagements et en demandant de procéder à des votes pour obtenir des décisions par consensus ou par vote de la majorité.

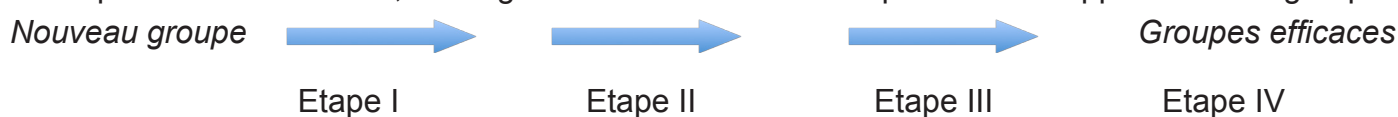
Le style privilégiant la **délégation** laisse le groupe prendre les décisions et encourage les autres à utiliser leur expertise, tout en assumant la responsabilité des résultats généraux.

Le style privilégiant la **délégation** est stratégique au sein du groupe sectoriel, puisqu'il permet de créer des groupes de travail ou des groupes techniques. Il importe de déléguer les responsabilités concernant ces aspects des activités sectorielles pour permettre aux participants d'utiliser leurs connaissances et expériences spécialisées. Lorsque le groupe sectoriel devient plus mature, il sera d'autant plus important d'adopter ce style de leadership.

Un dirigeant efficace et collaboratif utilisera les trois styles selon les informations suivantes :

- De combien de temps dispose-t-on ?
- Les relations sont-elles fondées sur le respect et la confiance, ou sur le manque de respect ?
- Qui possède les informations, les compétences et l'expérience ?
- Jusqu'à quel point les autres connaissent-ils les tâches à accomplir ?
- Les tâches sont-elles structurées, non-structurées, simples ou complexes ?
- Des procédures devant être respectées sont-elles en place ?
- Des conflits internes doivent-ils être gérés et contrôlés ?
- Quel est le niveau de maturité du groupe ?
- Quel est le niveau de motivation des autres ?

La capacité d'un groupe sectoriel à jouer son rôle augmente avec le temps, pendant que le groupe traverse différentes étapes. Dans un mécanisme de coordination en situation d'urgence, ces étapes sont très rapides et se chevauchent souvent. Pour favoriser la performance du groupe sectoriel sur la protection de l'enfant, il faut gérer et reconnaître les étapes de développement d'un groupe :



<b>Lien</b>	<b>DÉPENDANCE (Formation)</b>	<b>CONFLIT (Tempête)</b>	<b>COHÉSION (Normalisation)</b>	<b>INTER-DÉPENDANCE (Performance)</b>
<b>Comportement</b>	Le groupe cherche le soutien du chef	Remise en question du leadership, du pouvoir et de l'autorité	Émergence d'objectifs communs	Un vrai groupe; les relations fonctionnent bien
<b>Tâche</b>	<b>ORIENTATION</b>	<b>ORGANISATION</b>	<b>CIRCULATION DES DONNÉES</b>	<b>RÉSOLUTION DE PROBLÈME</b>
<b>Comportement</b>	Que devons-nous faire ? Quels sont nos objectifs ?	Établissement de règles, de procédures, de structures, de rôles, etc. .	Des informations et des idées commencent à être reçues et à être diffusées	Le groupe est efficace, haute performance avec des tâches appropriées
<b>Les actions du coordonnateur sur la protection de l'enfant</b>	Déterminer les rôles et les responsabilités, et les objectifs du mécanisme de coordination  Aider les membres de l'équipe à faire connaissance	Clarifier les rôles, les responsabilités, les procédures et le système  Expliquer les limites  Encourager la résolution des conflits	Favoriser la discussion  Utiliser un leadership participatif  Guider les autres	Utiliser un leadership favorisant la délégation des responsabilités  Surveiller les progrès  Donner des commentaires

Ce texte est une adaptation de : « WASH Cluster Coordinators Handbook » (ébauche du 12 octobre), Blake R.R. & J.S. Mouton : The Managerial Grid.

## COMMUNIQUER DE FAÇON EFFICACE

La coordination et les résultats obtenus dépendent des capacités du coordonnateur et de ses compétences en communication. Il est donc important de connaître ses forces et de travailler sur ses faiblesses. Voici les éléments essentiels dont il faut tenir compte pour communiquer efficacement :

### LES COMPÉTENCES PERSONNELLES EN COMMUNICATION

- Poser des questions qui génèrent des idées ainsi que des informations
- Poser des questions positives et ouvertes pour impliquer les individus dans la résolution du problème
- Éviter de laisser croire, par la façon dont la question est posée, qu'il n'y a pas d'autres options
- Un ingrédient-clef pour bien communiquer est la capacité d'écouter et de comprendre
- Paraphraser dans le but de vérifier la bonne compréhension du propos. Demander « Pour vérifier si j'ai bien compris, vous dites que... ? »
- Faire preuve d'écoute en répondant à ce qui est dit, sans interrompre l'autre
- Ne pas répondre au nom de quelqu'un d'autre ou ne pas compléter ce que quelqu'un a dit. Ne pas faire preuve d'impatience
- Apprendre les connotations différentes des termes et des expressions utilisés localement. Les mêmes mots peuvent avoir des significations différentes
- Le corps est un point fort de communication entre les individus. Regarder les gens dans les yeux
- Éviter les postures arrogantes ou défensives, comme les bras fermement croisés devant soi
- Durant les rencontres individuelles, s'asseoir à côté de l'autre si le but est de résoudre le problème avec cette personne
- Pratiquer l'écoute active pour faire en sorte que l'information circule dans les deux sens durant la réunion
- Organiser les réunions de façon efficace
- Clarifier les objectifs de chaque réunion et diffuser l'ordre du jour à l'avance
- Centrer les discussions sur le programme de la réunion
- Après avoir discuté de chaque point, prendre une décision, noter les actions requises et attribuer les responsabilités
- Terminer la réunion en résumant les principaux points
- Faire circuler le compte-rendu dans les deux jours suivant la réunion (en utilisant des phrases simples et des expressions comprises par tous)
- Si des personnes étaient absentes, veiller à ce qu'elles reçoivent l'information
- Informer toutes les personnes concernées des décisions prises lors de la réunion
- Parler un peu plus fort et un peu plus lentement que d'habitude
- Utiliser des supports visuels
- Développer la confiance en maintenant le contact avec les individus et les autres organisations. Il doit être facile d'aborder le coordonnateur
- Si la confiance n'est pas instaurée, les gens tendent à ne pas faire part des « mauvaises nouvelles ». Les problèmes peuvent atteindre un point critique avant d'apparaître au grand jour
- Il faut se promener dans la communauté et visiter les autres organisations. Il est nécessaire de parler aux gens, mais il convient surtout de les écouter
- Demander aux autres quelles sont leurs idées sur tous les aspects de la protection, en particulier sur la stratégie globale
- Les commentaires sont importants et les gens sont motivés par une approche inclusive
- Ne pas faire de promesses en l'air
- Se préparer à être critiqué et à entendre des choses désagréables
- Il faut se concentrer sur la validité de ce qui est dit plutôt que sur les sentiments générés
- Ne pas présenter d'excuses qui ne résisteront pas à un examen approfondi
- Accepter le fait d'avoir commis une erreur et poser les gestes pour rectifier le tir
- Utiliser les événements sociaux pour briser les barrières au sein du groupe sectoriel sur la protection
- Même dans les situations d'urgence, il est important de prendre du temps de repos et cela permet de développer de bonnes relations de travail. Prendre un verre ensemble après le travail est souvent la solution la plus simple, mais il faut trouver la façon de le faire qui convienne au contexte culturel
- Organiser un événement social pour l'ensemble du groupe au moins une fois par an

## LES ÉTAPES POUR SAVOIR COMMUNIQUER DE FAÇON EFFICACE

- Avant de communiquer, déterminer ce que l'on tente d'accomplir
  - Diviser le message en une série de points à aborder
- Apprendre à connaître les partenaires
  - Sont-ils intéressés par les débats ? Sont-ils déjà bien informés ? Sont-ils susceptibles d'être réceptifs ou hostiles aux informations communiquées ? Tenir compte du moment choisi pour diffuser le message. Dans un contexte d'urgence, il est peu probable que les personnes soient en mesure d'absorber beaucoup d'informations, à moins que celles-ci ne soient pertinentes pour leur travail
- Structurer attentivement le message
  - Expliquer l'objectif de la communication
  - Présenter les idées par ordre d'importance
  - Terminer la réunion en résumant une fois encore tous les points-clefs
- Utiliser un langage compréhensible par l'audience
  - Utiliser des termes simples et directs, et des phrases courtes
  - Lorsqu'il est fait appel à des interprètes, utiliser des phrases courtes et faire des pauses pour la traduction
  - Éviter d'être vague. Par exemple, « Michel vérifiera demain les réserves » est plus clair que « les réserves seront vérifiées »
  - Utiliser le jargon et les termes techniques avec parcimonie. Le vocabulaire spécialisé et les acronymes onusiens sont difficiles à saisir pour le personnel non-onusien non-spécialiste

## GÉRER LES RÉUNIONS

Lors de situations d'urgence, les membres du personnel se plaignent du nombre de réunions auxquelles ils doivent participer, mais également de recevoir des instructions vagues, de se sentir mal informés à propos de ce qui arrive dans le contexte général, et de sentir que leur point de vue n'est pas entendu, reconnu et qu'il est parfois même ignoré. Pourtant, les réunions sont souvent essentielles à la coordination. Il importe donc de créer un cadre et un processus clairs qui mènent à des résultats.

### 1. LA PLANIFICATION ET LA PRÉPARATION

#### POURQUOI?

Quel est l'objectif et quels sont les résultats escomptés suite à cette réunion ?

- Donner ou échanger de l'information, des commentaires, des rapports
- Générer des idées
- Trouver des solutions/résoudre des problèmes/prendre des décisions
- Développer la confiance, les liens et l'esprit d'équipe

Qui doit approuver ces objectifs ? Qu'est-ce que les participants attendent de cette réunion ? La réunion fait-elle partie d'un processus continu ?

#### QUOI?

Quels sujets doivent figurer au programme ?

Utiliser le programme pour expliquer comment différents sujets seront traités et pour combien de temps

Énumérer ce que les participants doivent apporter. Le programme est-il distribué à l'avance ? Apportez des copies supplémentaires !

#### QUI?

Qui doit participer ? Est-ce que les bonnes personnes sont disponibles ?

Existe-t-il une procédure pour les invitations, comme pour les réunions de groupes de travail/techniques ?



## OU?

Quel est le meilleur emplacement qui pourrait convenir à tout le monde ?  
Y trouve-t-on l'espace, le matériel, la ventilation et les services de restauration nécessaires ?  
Quel est le meilleur cadre pour le type de réunion choisi – formel ou informel ?

## QUAND?

Quand devrait avoir lieu la réunion ? Y a-t-il un début et une fin clairs qui soient acceptables par tous du point de vue culturel ?  
Le temps est-il suffisant pour atteindre les objectifs fixés ? Quelles pauses seront nécessaires ? La réunion sera-t-elle interrompue ?  
Quelle est la meilleure façon de commencer, pour impliquer toutes les cultures, pour encourager les contributions, et pour clarifier les objectifs et les attentes ? Par exemple, les présentations, les règles de vie, les brise-glaces  
Quels types de traduction et d'interprétation sont nécessaires ?

## COMMENT?

Comment noter, clarifier et faire circuler les décisions et les actions ? Sur une affiche sur chevalet, sur un tableau, dans un compte-rendu ?

Il est nécessaire de prendre part à de nombreuses réunions. Dans chacune d'elles, le rôle du coordonnateur sera amené à différer :

- En tant que président, son rôle sera d'animer la réunion de façon à bénéficier de la sagesse collective des participants tout en veillant à ce que les discussions se concentrent sur les objectifs de la réunion.
- En tant que participant, son rôle sera de préparer et de prendre part aux réunions de façon constructive, pour atteindre les objectifs visés.

## 2. ANIMER UNE RÉUNION

Les réunions constituent un élément important de la coordination sectorielle, et présider les réunions de coordination sera probablement le plus grand défi qui se présentera au coordonnateur – il lui faudra équilibrer les besoins de façon à être perçu comme étant impartial, indépendant, ouvert et ayant une bonne écoute, tout en veillant à accomplir les tâches attribuées au groupe.

### Animer

- Émettre des suggestions sur la façon dont les réunions devraient se poursuivre
- Encourager les autres à exprimer leurs idées
- Chercher à faire des liens avec les autres idées exprimées
- Ne pas faire part de ses opinions ni de ses idées personnelles de façon à rester neutre

### Encourager les réactions positives

- Vérifier le niveau de soutien et d'appui pour les autres idées
- Encourager les désaccords raisonnés pour favoriser un débat constructif
- Rester positif et concentré sur les objectifs de la réunion

### Clarifier

- Poser des questions ouvertes
- Reformuler les idées ou les réflexions pour les rendre plus claires
- Vérifier à ce que les autres aient bien compris

- Limiter les explications détaillées des autres en ramenant les discussions sur les points figurant au programme

### Résumer

- Résumer régulièrement les principaux points issues de la discussion, les accords, les actions de suivi, etc.
- Veiller à ce qu'un bénévole enregistre les points saillants, ce qui doit permettre au groupe à respecter le programme, et veiller à éviter les répétitions et à aider à établir un consensus

### Gérer les échanges entre les participants

- Créer des opportunités pour que tous puissent participer et sentir que leur contribution est écoutée et valorisée
- Encourager une participation large, en sollicitant les informations et les opinions, particulièrement de la part des représentants des petites ONG et des bailleurs de fonds
- Éviter les discussions exclusives parallèles
- Éviter que des personnalités fortes dominent, en déplaçant la présentation ou le sujet au programme

### Utiliser des signes verbaux et non-verbaux

- Faire preuve d'écoute active
- Laisser du temps et de l'espace pour réfléchir en faisant une pause entre les commentaires
- Combiner le langage corporel et le discours pour communiquer – regarder les gens dans les yeux pour encourager ou décourager certains comportements
- Être conscient des différences culturelles. La neutralité est importante dans ce contexte pour préserver une certaine équité entre les participants

### ÉLÉMENTS IMPORTANTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE RÉUNIONS

- Ne pas organiser de réunion s'il existe de meilleures façons d'échanger l'information, de consulter les personnes, de résoudre le problème ou de prendre une décision
- Prévoir du temps de préparation : préparer la façon dont la réunion et les interactions seront menées
- Distribuer les rapports à l'avance pour que chacun puisse bien se préparer
- Établir clairement les objectifs de la réunion
- Veiller à inviter les personnes adéquates pour prendre les décisions
- Établir l'objectif de la réunion dès le départ, et veiller à ce que toutes celles et ceux qui y prennent part comprennent les enjeux
- Allouer suffisamment de temps aux débats
- Déterminer un moment fixe pour débiter et pour clore la réunion
- Allouer suffisamment de temps pour chacun des éléments discutés
- Poser des questions et encourager les participants à exprimer leurs points de vue
- Décourager les commentaires inutiles et les digressions : rester ferme, mais sensible, en demandant aux membres présents de s'en tenir aux objectifs de la réunion
- Résumer
- Résumer les discussions régulièrement
- Résumer les actions de suivi à la fin de chaque élément du programme
- Prendre des décisions
- Veiller à ce que les décisions n'enfreignent pas le mandat de la réunion
- Noter chaque décision de façon précise
- Communiquer les décisions à celles et ceux qui doivent être mis au courant
- Évaluer la réunion : réserver du temps à la fin de la réunion pour déterminer si les objectifs ont été atteints efficacement

### 3. LES ALTERNATIVES AUX RÉUNIONS

Une réunion accapare le temps et l'attention des participants. Il convient donc d'y recourir avec sagesse et d'envisager des alternatives lorsque cela s'avère possible

Objectif	Considérations	Alternatives
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Donner des informations</li><li>○ Obtenir des informations</li><li>○ Résoudre des problèmes</li><li>○ Prendre des décisions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Peut-on facilement présenter et comprendre ces informations sans interagir ?</li><li>○ Qui doit contribuer aux discussions ou aux décisions ?</li><li>○ Qui doit s'engager pour obtenir les résultats escomptés ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Les notes/rapports écrits</li><li>○ Les emails/ télécopieur</li><li>○ Les appels téléphoniques</li><li>○ La messagerie instantanée</li><li>○ Les téléconférences</li><li>○ Les échanges individuels</li><li>○ Les options en ligne, comme les « groupes Google »</li><li>○ Les sites Internet</li><li>○ Les vidéos</li></ul>

### PARVENIR À UN CONSENSUS

Un consensus vise à établir une entente maximale entre les personnes tout en tirant profit autant que possible des idées de chacun. La recherche d'un consensus est un processus permettant d'encourager la participation et l'appropriation, et elle peut mener le groupe à trouver des solutions créatives pour résoudre des problèmes complexes.

Cependant, il s'agit seulement d'une forme de prise de décision parmi tant d'autres et elle n'est pas appropriée à tous les sujets figurant au programme. Elle demande du temps, nécessite une participation et un engagement constants, et peut mener à des conflits si l'on ne parvient pas à un consensus. Une compétence-clef est donc de savoir déterminer quand il est important et approprié de parvenir à un consensus sur une décision.

1. **S'entendre sur les objectifs, les attentes et les règles du projet/tâche**
2. **Définir la décision devant faire l'objet d'un consensus**
3. **Discuter des solutions possibles**
4. **Discuter des avantages et des inconvénients de la liste restreinte des idées/solutions envisagées**
5. **Ajuster, faire des compromis et raffiner l'accord selon les idées/solutions pour que tous les membres puissent accepter les résultats**

Tester une entente : noter quand le groupe s'approche d'une entente et qu'il peut donc prendre une décision ferme. Les groupes peuvent perdre un temps précieux à discuter d'idées qui sont largement acceptées par tous. Il est donc utile de présenter au groupe les idées identifiées et de demander si chacun les approuve ou désapprouve. Certains désaccords peuvent permettre au groupe d'aller de l'avant.

Par exemple :

**Non-appui:** « Je ne vois pas le besoin de faire cela, mais je peux vivre avec cela. »

**Se tenir à l'écart :** « Je ne peux pas faire ça personnellement, mais je n'empêcherai pas les autres de le faire. »

6. **Prendre une décision. Si le groupe ne parvient pas à un consensus, réviser et/ou répéter les étapes une à six (voir plus bas : Sortir d'une impasse)**

## Sortir d'une impasse

Les impasses surviennent lorsque des acteurs-clefs ne sont pas en mesure d'envisager des solutions efficaces pour mettre un terme à leur dispute ou réconcilier leurs différences/divergences. Les gens se sentent coincés, frustrés, fâchés et désillusionnés. Ils peuvent camper davantage sur leur position en adoptant des points de vue extrêmes ou rigides, ou ils peuvent se retirer du groupe sectoriel. D'une façon ou d'une autre, les impasses constituent un tournant dans le processus de négociation. Plutôt qu'être évitées ou appréhendées, les impasses devraient être envisagées avec calme, patience et respect. Il convient de reconnaître lorsqu'on est proche d'une « ouverture ».

- Rappeler aux participants toutes les conséquences humanitaires si une entente n'est pas trouvée, et leur faire sentir à quel point une entente profitera à tous les enfants concernés par l'intervention (pensez aux obligations qui incombent au coordonnateur en tant que mandataire pour protéger les enfants). Discuter et accueillir les suggestions – utiliser des questions ciblées
- Rappeler les progrès réalisés et résumer les questions qui ont fait l'objet d'un accord et celles où subsiste un désaccord
- Tenter de déceler l'opinion des gens – Leur position est-elle irrévocable ?
- Recueillir des informations ou des preuves supplémentaires
- Établir un consensus dans de petits groupes variés, puis rencontrer les représentants de chaque sous-groupe en plénière
- Fixer un temps limite et suggérer alors de régler la question par un vote.
- Rencontrer les principales parties et leur demander : « Que faudrait-il changer pour que vous puissiez appuyer la décision ? »
- Inviter les principales parties à l'extérieur de la réunion, et tenter de résoudre le conflit et les problèmes

### 7. Lorsque la décision a été prise, agir selon les termes établis

### 8. Faire le suivi et surveiller la mise en œuvre de l'entente

#### La recherche d'un consensus est particulièrement utile lorsque :

- La perspective et les informations détenues par les participants sont importantes dans le processus de prise de décision, de hiérarchisation et de planification
- L'appropriation est cruciale pour l'engagement et le suivi
- La manière d'avancer n'est pas claire et/ou les solutions sont ambiguës
- Les solutions requièrent des actions inter dépendantes de la part des acteurs concernés
- Le pouvoir, les informations et la mise en œuvre sont fragmentés entre plusieurs acteurs
- Les acteurs ont des points de vue opposés, mais l'unité sur les principales décisions est nécessaire pour respecter les normes et l'imputabilité
- De bonnes relations entre les acteurs impliqués seront nécessaires dans le futur
- Le groupe est relativement restreint (jusqu'à 20 membres) et s'entend relativement bien

#### La recherche d'un consensus ne devrait pas être tentée lorsque :

- Le problème est clair, simple et que les solutions sont hautement techniques ou que les options sont très limitées
- Les normes et les objectifs inter-agences sont compromis ou menacés par ce même consensus
- Un autre processus de décision est plus efficace et rationnel
- Les acteurs sont hautement politisés ou les points de vue sont polarisés (le jugement permet de déterminer si un consensus est possible ou non)
- Les décideurs ne sont pas présents autour de la table
- Les informations disponibles sont insuffisantes
- Le temps manque pour examiner correctement tous les points de vue et pour établir un consensus

### Les éléments-clefs pour parvenir à un consensus

- Faire preuve d'écoute active et poser des questions
- Tenter sincèrement de comprendre le point de vue des autres
- Communiquer de façon ouverte
- Avoir en tête et réviser au besoin les objectifs communs
- Se concentrer et analyser les intérêts sous-jacents
- Identifier et cultiver une « zone d'entente » – il s'agit des domaines et des priorités sur lesquels tout le monde s'entend
- Faire confiance au processus – croire à une entente possible et transmettre cette croyance au reste du groupe
- Rester calme et respecter les autres membres
- Diviser le groupe en sous-groupes dotés de mandats spécifiques. Il est plus facile de parvenir à un consensus en groupes plus restreints (6 à 8 représentants) plutôt que dans un groupe de taille supérieure

## NÉGOCIER

Il se peut que le coordonnateur du groupe sectoriel sur la protection de l'enfant, soit amené à négocier directement avec une autre personne ou un autre groupe (notamment au nom du groupe sectoriel lors de la réunion intersectorielle) ou qu'il doive animer une négociation entre des parties en conflit. La négociation est un processus complexe qui exige une certaine maîtrise. Si le coordonnateur garde en tête le fait qu'il est responsable du succès ou de l'échec de la négociation, et s'il suit les conseils exposés plus bas, sa tâche en sera d'autant plus facilitée.

### On entre en négociation lorsque :

- Deux groupes ou deux individus présentent des intérêts divergents
- Il existe un intérêt commun pour arriver à une entente
- Plusieurs solutions sont envisageables
- Les deux parties sont prêtes à faire des concessions

Au sein du groupe sectoriel, il se peut que le coordonnateur doive négocier au sujet des objectifs stratégiques du groupe ou de la division des responsabilités, ou simplement du moment opportun pour tenir une réunion. Quel que soit le niveau de négociation requis, les directives suivantes restent importantes :

### 1. Préparer les options

Avant de débiter la négociation, décider :

- Ce qui est vraiment nécessaire
- Jusqu'où on est prêt à aller
- Les questions sur lesquelles on est prêt à négocier (temps, argent, quantité, qualité)

Il convient également de tenir compte de l'aspect suivant :

- Qu'attendent-ils du coordonnateur et qu'est-il prêt à offrir ?

Anticiper les possibles objections de la part des autres personnes et se tenir prêt à proposer une solution alternative.

## 2. Tirer profit de la perspective des autres

Dans une situation de négociation, utiliser des questions pour découvrir quels sont les préoccupations et les besoins des autres personnes. Il est possible de demander :

- En quoi avez-vous besoin de moi pour cette question ?
- En quoi ma suggestion vous pose-t-elle problème ?

Faire preuve d'écoute active, en identifiant les problématiques les plus importantes pour les autres, et celles qui risqueront de faire l'objet de plus amples négociations

## 3. Faire connaître les besoins

Les autres personnes doivent connaître les besoins du coordonnateur. Il est important de présenter la nature de ces besoins mais également les raisons pour lesquelles ces besoins se font sentir. Souvent, les désaccords concernent davantage la méthode utilisée pour résoudre un problème que les objectifs généraux. Commencer par ce qu'il conviendrait idéalement d'atteindre, mais indiquer que certaines concessions sont toujours possibles.

## 4. Ne pas débattre

Négocier consiste à trouver une solution. Il ne faut donc pas perdre de temps à débattre. En cas de désaccord, affirmer doucement mais fermement son point de vue et offrir une solution alternative. Ne pas rabaisser l'autre personne et ne pas entrer dans des luttes de pouvoir.

## 5. Tenir compte du temps

Il y a de bons et de mauvais moments pour négocier. On parle de mauvais moments lorsqu'il y a :

- Beaucoup de colère de part et d'autre
- Des préoccupations concernant un autre sujet
- Un haut niveau de stress
- De la fatigue d'un côté ou de l'autre

Lors d'une négociation, choisir le meilleur moment pour éviter autant que possible les circonstances négatives. Si elles surviennent durant la négociation, une pause ou une période de repos est de mise, ou alors, reporter les négociations à un meilleur moment.

# RÉSOLURE DES CONFLITS

Les conflits apparaissent inévitablement dans tous les groupes et, s'ils sont bien gérés, ils peuvent mener à la croissance et au développement du groupe sectoriel ainsi qu'à celle des membres individuels. Les avantages des conflits sont les suivants :

- Une prise de conscience des problèmes et un désir de changer
- Des décisions meilleures et plus créatives
- Un intérêt et une énergie renouvelés au sein du groupe
- Davantage de cohésion et de marge de manœuvre



Si un groupe sectoriel tend à éviter les conflits, à les régler prématurément ou à étouffer toute discussion portant sur les divergences, des difficultés sérieuses pourront se présenter. À moins qu'un groupe soit en mesure de tolérer le stress provoqué par les conflits entre ses membres, il ne durera pas très longtemps. Il importe de noter également que les conflits d'intérêts – et les négociations les concernant – peuvent mener à des solutions plus efficaces et durables, parce qu'ils suscitent une plus grande variété de points de vue et de propositions de solutions. De ce fait, il ne faut pas les percevoir comme devant être évités. Pour cette raison, il importe d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer les conflits de manière constructive.

Les compétences pour résoudre les conflits :

## 1. Reconnaître les symptômes

**Les symptômes apparents** sont la colère, le désengagement, le silence, le langage corporel, la formation de sous-groupes et les débats.

**Les symptômes cachés** sont un faible niveau d'énergie, l'absentéisme, les retards et les départs précipités, les erreurs et la non-socialisation.

**2. Réagir rapidement** : – sans intervention rapide, un conflit s'aggrave et s'étend

**3. Identifiez les causes** – les sources de conflit possibles sont les suivantes :

- Les stratégies (manque de clarté, absence de vision commune)
- Les systèmes (les moyens de communication)
- Les structures (division des responsabilités, les obstacles physiques/l'accès)
- Le groupe sectoriel (valeurs divergentes entre les participants)
- Les individus (personnalités, style de travail)

**4. Se concentrer sur les questions/problèmes centraux** – éviter de « revenir dans le passé » ou de rendre le débat « personnel »

**5. Tenir compte de chaque point de vue** – faire usage de l'écoute active

**6. Solliciter des suggestions pour aller de l'avant** – se concentrer sur les solutions et sur la recherche d'un consensus

**7. Veiller à ce que tous les acteurs impliqués parviennent à un consensus** – vérifier que la résolution soit bien acceptée par tous

*Ressources supplémentaires :*

[www.seedsforchange.org.uk/free/consensus.pdf](http://www.seedsforchange.org.uk/free/consensus.pdf)

- des directives utiles et détaillées pour établir un consensus

[www.seedsforchange.org.uk/free/conslarge.pdf](http://www.seedsforchange.org.uk/free/conslarge.pdf)

- des directives utiles et détaillées pour favoriser la recherche de consensus au sein de grands groupes

---

Ce manuel a été produit par le Groupe de travail sur la protection de l'enfant et il a été conçu par :



Alexander Krueger, Tirana Hassan  
avec le soutien, les conseils et les contributions du groupe

Le Groupe de travail sur la protection de l'enfant regroupe plusieurs membres, dont : ChildFund, Columbia University, le BIT, le International Rescue Committee, Plan International, Terre des Hommes, Save the Children, l'UNHCR, l'UNICEF, War Child, et World Vision International.

Conception et présentation : Aliocha Salagnac, soutien au Groupe de travail sur la protection de l'enfant (asalagnac@unicef.org)

Pour de plus amples informations sur le Groupe de travail sur la protection de l'enfant, veuillez vous référer au site :

<http://onerresponse.info/GlobalClusters/Protection/CP/Pages/default.aspx>

*Le Groupe de travail sur la protection de l'enfant  
aimerait remercier le gouvernement suisse pour  
l'attribution des fonds qui ont permis d'imprimer*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
Département fédéral des Affaires étrangères suisse  
DDC – Direction du développement et de la coopération