

# Bonnes pratiques recommandées pour la structuration minimale des équipes de coordination au niveau national

pour l'UNICEF en tant qu'agence chef de file du Cluster

## Objectif

L'objectif principal de ce document est de soutenir le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en tant qu'agence chef de file du Cluster (CLA) dans l'accomplissement des responsabilités du Cluster. Étant donné que la dotation en personnel adéquate d'un cluster/domaine de responsabilité/secteur fait partie des principales responsabilités de l'UNICEF, ce document propose des pratiques recommandées pour une structuration minimale des équipes de coordination de cluster/domaine de responsabilité/secteur aux niveaux national et infranational, en vue de s'assurer que leurs fonctions sont effectivement remplies et maintenues et, au final, que la réponse humanitaire soit plus rapide et plus pertinente.

La dotation en personnel des équipes de coordination de cluster/domaine de responsabilité/secteur peut être ajustée si le gouvernement national assume la direction de la coordination de la réponse du cluster/domaine de responsabilité/secteur et qu'il veille à ce que du personnel de coordination dédié soit recruté. Dans ce cas, il est attendu de l'UNICEF qu'elle soutienne les capacités du gouvernement en comblant les lacunes en ressources humaines par un développement des capacités.



## Structuration des équipes de coordination

L'arbre décisionnel (voir ci-dessous) se focalise exclusivement sur la structuration minimale du cluster/domaine de responsabilité/secteur pour les fonctions de coordination et de gestion de l'information. Toutefois, selon les différences dans les contextes et les complexités, diverses structures et fonctions peuvent être nécessaires – par exemple, des coordinateurs adjoints, des co-coordinateurs, des spécialistes en évaluation, des responsables de l'appui au Cluster, des analystes et des spécialistes en communication et d'autres employés – pour couvrir certaines des fonctions du Cluster. Il est conseillé d'utiliser ce document pour orienter la structuration minimale des équipes de coordination. En cas de doute quant à l'applicabilité de ce document dans un contexte spécifique, contacter les Clusters globaux/domaines de responsabilité respectifs pour des informations complémentaires, et ils pourront vous fournir un appui et des conseils individuels au cas par cas.

Outre l'arbre décisionnel, les bureaux de pays doivent tenir compte des éléments suivants lorsqu'ils examinent le niveau des contrats et la composition des équipes de cluster : la complexité de la crise (combinaison entre une catastrophe naturelle et une crise d'origine humaine, recoupement de différents types de problèmes humanitaires tels que la sécurité alimentaire, les épidémies et la violence); l'ampleur des besoins humanitaires (nombre de personnes déplacées et de personnes touchées); le nombre d'organisations participant à la réponse; les interactions requises avec les acteurs du développement; la limitation ou la prévention de l'aide humanitaire par des contraintes politiques et militaires; le nombre d'autorités nationales; le niveau de plaidoyer et d'interactions requis avec les autorités nationales. Le niveau des contrats du personnel doit correspondre à la complexité de la situation d'urgence et au niveau d'interactions nécessaire avec les autorités nationales.

**Expert technique en genre et violences basées sur le genre (VBG) à l'échelle nationale.** Selon le [Plan de réponse de gestion de l'évaluation](#) interagences de la situation humanitaire concernant l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles, il est recommandé de recruter un expert technique dédié spécialisé dans les questions de genre/les VBG de niveau P4 minimum pour travailler avec tous les clusters/domaines de responsabilité dirigés par l'UNICEF, en vue

d'intégrer le genre et les VBG dans le travail des clusters/domaines de responsabilité, surtout dans les situations d'urgence de niveau L3, les situations d'urgence complexes et les crises en matière de protection.

## Liens hiérarchiques

**Coordonnateurs de cluster/domaine de responsabilité/secteur au niveau national.** Il est recommandé que les coordonnateurs ne fassent pas rapport au personnel du programme respectif (c'est-à-dire, les chefs de section), afin de garantir l'impartialité et la neutralité des fonctions de coordination de cluster. Le lien hiérarchique recommandé est le représentant/responsable du bureau, car sa fonction consiste à représenter l'UNICEF en tant qu'agence chef de file du Cluster au sein de l'équipe humanitaire pays et il assume la responsabilité finale de la direction efficace du Cluster. Compte tenu de la probabilité que le nombre de subordonnés directs à ces postes soit élevé, d'autres liens hiérarchiques pourraient être envisagés dans certaines situations, et les représentants/responsables des bureaux peuvent déléguer ces responsabilités au représentant/responsable de bureau adjoint, au chef des opérations sur le terrain, au chef des urgences ou à un autre poste similaire.

**Responsables/spécialistes de la gestion de l'information au niveau national.** Il est recommandé que les responsables/spécialistes de la gestion de l'information fassent directement rapport aux coordonnateurs du cluster/domaine de responsabilité/secteur respectif et qu'ils entretiennent une relation en pointillés, y compris une responsabilité technique, avec les autres mécanismes internes.

**Coordonnateurs de cluster/domaine de responsabilité/secteur au niveau infranational.** Il est recommandé que les coordonnateurs ne fassent pas rapport au personnel du programme respectif (c'est-à-dire, les spécialistes de programme), afin de garantir leur impartialité et leur neutralité. Il est conseillé que les coordonnateurs infranationaux fassent rapport aux responsables des bureaux de terrain et qu'ils entretiennent une relation en pointillés, y compris une responsabilité technique, avec le coordonnateur de cluster/domaine de responsabilité/secteur national, ou vice versa.

**Responsables/spécialistes de la gestion de l'information au niveau infranational.** Il est recommandé que les responsables de la gestion de l'information (RGI) au niveau infranational fassent rapport aux coordonnateurs du cluster/domaine d'activité/secteur infranational respectif.



© UNICEF / UN0381344 / Mauricio Bisol

## Expérience requise

L'expérience requise, qui se reflète au niveau des contrats dans l'arbre décisionnel, correspond au système de classement de l'ONU. Pour une agence non onusienne chef de file de cluster, une échelle comparative doit être utilisée, en tenant compte des aspects suivants : les postes de niveau P5 exigent au minimum 10 années d'expérience pertinente ; les postes de niveau P4 exigent au minimum une expérience pertinente de 7 ans ; les postes de niveau P3/NOC exigent au minimum cinq années d'expérience pertinente ; et les postes de niveau P2/NOB exigent au minimum deux années d'expérience pertinente.

Il est reconnu que les coordonnateurs de cluster/domaine de responsabilité/secteur de niveau P5 n'assument généralement pas des responsabilités budgétaires importantes, contrairement aux chefs de section de niveau P5. Toutefois, la nature de leur contribution globale à la réponse est largement stratégique, car ils doivent assurer un plaidoyer de haut niveau auprès des donateurs, des agences de l'ONU et des entités gouvernementales, et doivent pouvoir coordonner des programmes complexes, l'engagement des partenaires, y compris une représentation au niveau de l'équipe humanitaire pays, et assumer d'autres responsabilités qui nécessitent des compétences et une expérience avancées. Le poste est de grande visibilité et présente une probabilité élevée de risque réputationnel pour l'UNICEF.

**Compatibilité des niveaux de contrats entre le personnel chargé des programmes et celui responsable de la coordination.** Le niveau d'un coordonnateur de cluster/domaine de responsabilité/secteur national ne doit pas être inférieur à celui du chef de section respectif. Le niveau d'un coordonnateur de cluster infranational ne doit pas être inférieur au niveau maximal du spécialiste de programme respectif dans le même bureau infranational.

## Types de contrats

Selon la durée totale (prévue) de la situation d'urgence, l'arbre décisionnel ci-dessous fournit des informations sur la sélection des types de contrats – à savoir, à durée déterminée (ou indéterminée) par rapport à des contrats temporaires. D'autres types de nominations sont déconseillés.

**L'emploi de consultants et de mécanismes de renforts externes pour les fonctions centrales de coordination et de gestion de l'information, y compris les modalités de déploiement rapide (surge),** n'est approprié qu'au cours des 90 premiers jours suivants l'activation du Comité permanent interorganisations (IASC) du Cluster/domaine de responsabilité, pendant que l'UNICEF crée et pourvoit des postes, car ceux-ci ont une visibilité élevée et présentent une probabilité élevée de risque réputationnel pour l'UNICEF. L'utilisation d'un mécanisme de déploiement rapide (surge) externe peut nécessiter une délégation claire des fonctions de représentation du Cluster/domaine de responsabilité aux supérieurs hiérarchiques des coordonnateurs (personnel hors de la section programme).

L'utilisation du mécanisme de déploiement rapide (surge) externe doit être considérée comme secondaire par rapport **aux mécanismes de déploiement rapide (surge) internes** des bureaux de pays (fonctions à double casquette ou réaffectation temporaire du personnel à des fonctions de coordination) ou du personnel de l'UNICEF (c'est-à-dire, affectations étendues (stretch), mécanismes de déploiement rapide (surge) internes, déploiements régionaux et du siège). Les **fonctions à double casquette** pour le personnel de coordination et de programme ne doivent être envisagées qu'au cours des 90 premiers jours suivant l'apparition de crises soudaines, car cela affecte l'efficacité et l'efficiency des fonctions exigeantes de coordination et permet au Cluster de remplir ses fonctions centrales et de concevoir et mettre en œuvre un programme d'agence. Les fonctions à double casquette peuvent également com-

promettre la neutralité de la direction du Cluster/domaine de responsabilité/secteur et donc la crédibilité du Cluster ainsi que la confiance de ses membres. Les fonctions à double casquette entre les secteurs (par exemple, un RGI travaillant pour plusieurs clusters) sont déconseillées, car ce travail exige des compétences sectorielles spécifiques.

## Le rôle des bureaux régionaux dans le recrutement

Selon les besoins, il incombe aux bureaux régionaux de soutenir les bureaux de pays dans le cadre du recrutement de ressources humaines appropriées pour des postes de coordination. Conformément à leur fonction de supervision, un représentant de bureau de pays/responsable de bureau ou le supérieur hiérarchique du poste doit informer les bureaux régionaux de tout changement dans la structure de l'équipe de coordination, des lacunes éventuelles dans les ressources humaines, des processus de recrutement en cours ainsi que du moment où les postes sont pourvus. Les bureaux régionaux doivent apporter un soutien dans les domaines suivants:

- veiller à ce que les bureaux de pays soient familiarisés avec ce document;
- revoir les plans des ressources humaines des bureaux de pays dans leurs régions, y compris les plans élaborés dans le cadre de la soumission de l'examen budgétaire des programmes ou de processus alternatifs, et proposer des modifications en vue de s'assurer que les niveaux et les types de contrats des équipes de coordination correspondent à ce document;
- identifier les candidats adéquats et diffuser des annonces d'embauche au travers de leurs réseaux dans la région;
- participer au processus de recrutement pour des postes internationaux en tant que membre du comité d'examen et fournir une approbation finale; et
- servir de premier point de contact pour les questions liées aux ressources humaines émanant des bureaux de pays concernant les postes des équipes de coordination et veiller à ce que les Clusters globaux soient consultés relativement au recrutement des équipes de coordination, conformément à ce document.

## Rôle des Clusters globaux/domaines de responsabilité dans le recrutement

Il incombe au représentant/responsable du bureau de s'assurer que les ressources humaines appropriées sont

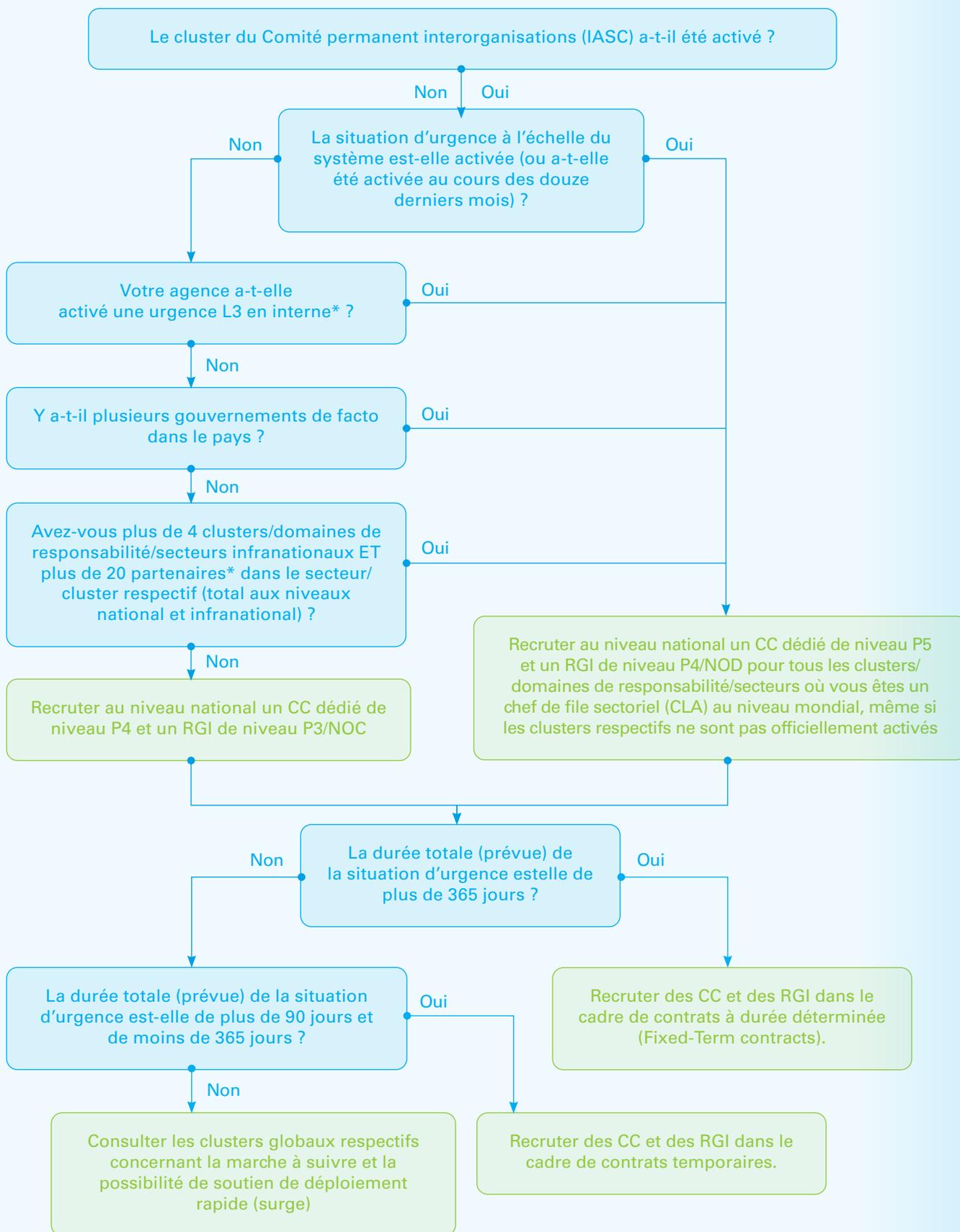
recrutées en vue d'assumer les responsabilités de l'agence chef de file du Cluster. Le représentant du bureau de pays/responsable du bureau ou le supérieur hiérarchique du poste doit informer les Clusters globaux/domaines de responsabilité de tout changement dans la structure de l'équipe de coordination, des lacunes éventuelles dans les ressources humaines, des processus de recrutement en cours ainsi que du moment où les postes sont pourvus. Selon les besoins, les Clusters globaux/domaines de responsabilité peuvent apporter un soutien dans les domaines suivants:

- fournir des recommandations sur la structure appropriée des équipes de coordination aux niveaux national et infranational;
- diffuser des annonces d'embauche sur leur site Internet et au travers de leurs réseaux;
- fournir des outils et des conseils en matière de recrutement pour la coordination et la gestion de l'information;
- examiner la sélection finale des candidats et fournir des conseils sur leur niveau d'adéquation, selon les besoins;
- appuyer le processus des entretiens, selon les besoins (par exemple, l'établissement de nouveaux postes, les situations d'urgence à l'échelle du système, etc.) et de manière coordonnée avec les bureaux régionaux;
- prodiguer des conseils et des orientations aux coordonnateurs ou RGI nouvellement recrutés au niveau national; et
- dispenser des formations continues sur la coordination, la gestion de l'information et d'autres fonctions, afin de renforcer les capacités existantes des membres de l'équipe de coordination.

## Mise en œuvre des bonnes pratiques recommandées

Pour combler les écarts entre la situation courante et les standards minimums recommandés dans les situations d'urgence de niveaux L2 et L3, l'UNICEF s'est engagée à privilégier les investissements dans les rôles de coordination clés au sein des flux de financement existants, y compris 1 % dédié à la coordination dans de l'appel humanitaire au profit des enfants et l'utilisation du Fonds thématique mondial pour l'action humanitaire. Il est recommandé également que les stratégies de mobilisation de fonds des bureaux de pays prévoient des investissements dans la coordination, conformément aux processus institutionnels de priorisation et de redevabilité de l'UNICEF.

## Arbre décisionnel sur la sélection de la composition minimale de l'équipe de coordination du cluster/secteur/domaine de responsabilité au niveau national



CC – Coordonnateur du cluster/secteur/domaine de responsabilité  
 RGI – Responsable/spécialiste de la gestion de l'information  
 IASC – Comité permanent interorganisations

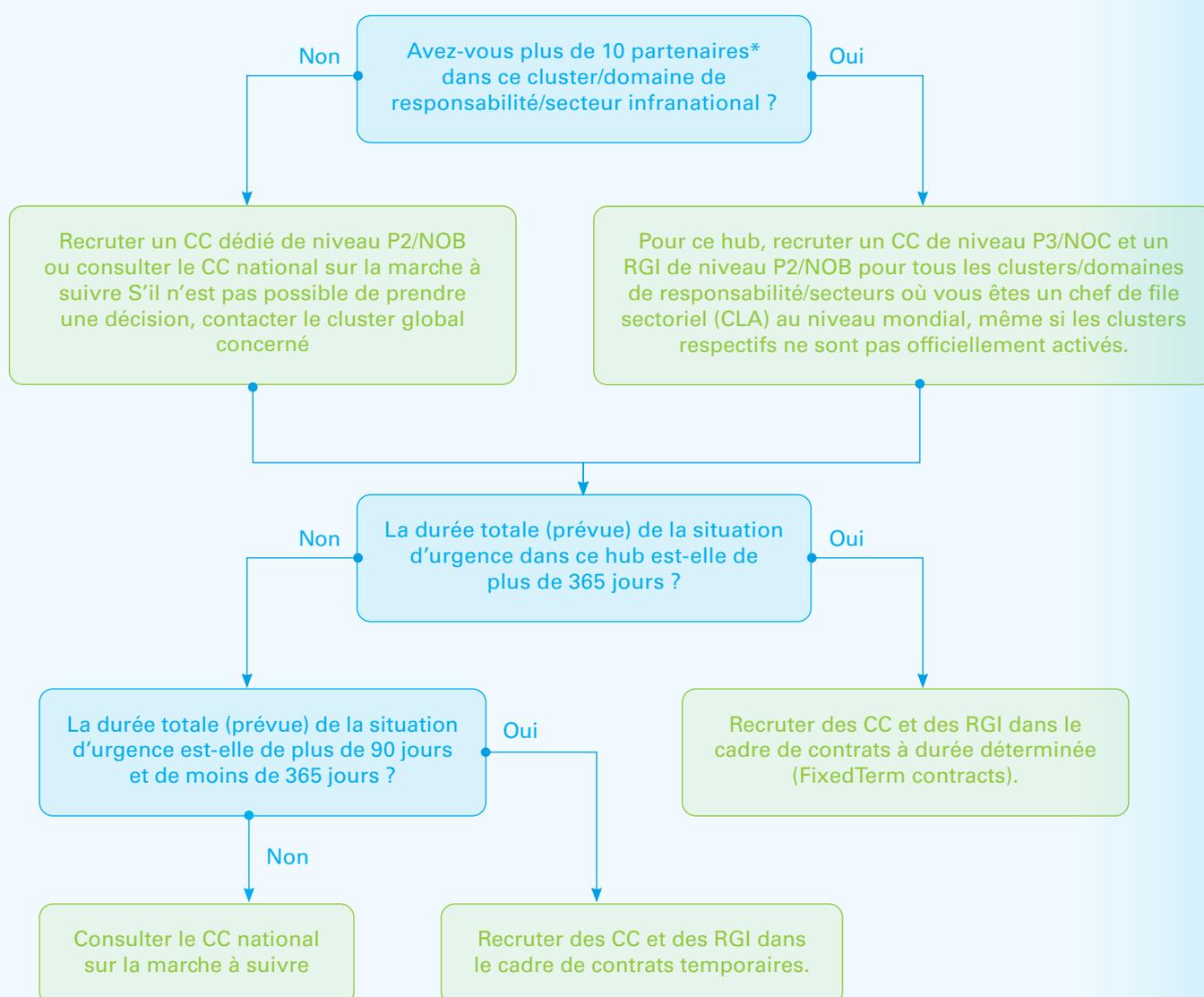
\* Pour les situations d'urgence de niveau L2, contacter les clusters globaux/domaines de responsabilité respectifs pour des conseils spécifiques à votre contexte

\*\*Partenaire – une agence mettant en œuvre des activités prévues dans le plan de travail du secteur/domaine de responsabilité/cluster. Le chiffre doit correspondre au nombre de partenaires sur les pages des clusters respectifs dans le dernier Plan de réponse humanitaire.



## Arbre décisionnel sur la sélection de la composition minimale de l'équipe de coordination du cluster/secteur/domaine de responsabilité au niveau infranational (utiliser pour chaque hub séparément)

Cet arbre décisionnel s'applique si les clusters/ domaines de responsabilité/secteurs sont opérationnels au niveau national et si les clusters/ domaines de responsabilité/ secteurs infranationaux leur font rapport. Si le mécanisme de coordination infranational ne soumet pas de rapports au mécanisme de coordination national (c'est-à-dire, nord-est du Nigeria, Cox Bazar), la décision à son sujet devrait être prise en utilisant l'arbre décisionnel national.





পুনরায় ব্যবহারের জন্য  
ধোয়ার পর কড়া রোদে  
শুকিয়ে নেবো



মাসিকের সময়  
সাবান ও পরিষ্কার  
পানি দিয়ে ধু

পরিষ্কার  
জায়গায়  
সংরক্ষণ

unicef   
for every child

