



Conseil économique et social

Distr. générale
18 avril 2022
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2022

14–17 juin 2022

Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration à l'évaluation du rôle de l'UNICEF en tant que chef ou co-chef de file de cluster

Résumé

Le présent rapport offre un aperçu de la réponse de l'administration de l'UNICEF à l'évaluation du rôle de l'organisation en tant que chef ou co-chef de file de cluster, réalisée en 2022. Il synthétise les recommandations formulées par l'organisation ainsi que les mesures envisagées pour procéder à leur application.

Les éléments du projet de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section III.

* E/ICEF/2022/9.

Remarque : la version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



I. Présentation

1. La présente évaluation du rôle de l'UNICEF en tant que chef ou co-chef de file de cluster dans l'action humanitaire (CLARE II) a été commandée en 2020 afin de mettre en évidence les difficultés et les opportunités rencontrées par l'organisation dans l'exercice de cette responsabilité, d'évaluer les progrès accomplis ces sept dernières années et de déterminer l'orientation future de ce rôle phare de l'UNICEF. La première évaluation du rôle de l'UNICEF en tant que chef de file de cluster a été réalisée en 2013 ; la présente évaluation fait suite à ce premier diagnostic et couvre la période 2013-2021. La présente évaluation se concentre moins sur les performances de l'UNICEF en matière de coordination des clusters que sur son rôle en tant que chef de file de cluster. Elle prend appui sur les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, tant en matière de coordination des interventions humanitaires que de leadership.

2. Cette évaluation examine avec la même attention les quatre clusters dirigés ou codirigés par l'UNICEF — la nutrition ; l'éducation ; l'eau, l'assainissement et l'hygiène — et le domaine de responsabilité de la protection de l'enfance. Elle a étudié la manière dont l'UNICEF assumait son rôle de chef de file de cluster à l'échelle mondiale, régionale et nationale. À l'échelle mondiale, l'évaluation portait sur le rôle de l'organisation en tant que chef de file de cluster mondial, qu'il s'agisse de l'élaboration des politiques, des normes et des lignes directrices ; du renforcement des capacités d'intervention ; de l'appui opérationnel ; de la création de synergies avec d'autres clusters (mondiaux) et de la collaboration intersectorielle au sein du Groupe mondial de coordination des clusters. À l'échelle nationale, l'évaluation a jugé la manière dont l'UNICEF, en tant que chef de file de cluster, que ce soit en matière de soutien aux prestataires de services, avait assumé ses responsabilités s'agissant de faciliter la prestation de services, d'éclairer la prise de décisions stratégiques des coordonnateurs humanitaires et des équipes de pays pour l'action humanitaire, de planifier et de mettre en œuvre des stratégies sectorielles, d'assurer le suivi et l'évaluation des performances, de procéder à la planification d'urgence et de mettre en place de solides actions de plaidoyer. L'évaluation s'est intéressée à l'expérience de l'UNICEF en tant que chef de file de cluster depuis 2013 afin de mesurer les progrès réalisés depuis la précédente évaluation, d'identifier les lacunes à combler et de formuler des recommandations pour aider l'organisation à améliorer ses performances futures dans cette fonction.

3. L'évaluation s'est fondée sur une approche mixte, collectant des données à l'échelle mondiale, régionale et nationale. En raison des restrictions de déplacement dues à la pandémie de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'équipe d'évaluation s'est tournée vers des instruments virtuels de collecte des données, tels que des entretiens semi-directifs à distance avec des informateurs clés, une enquête en ligne auprès des partenaires et des coordonnateurs des différents clusters de l'UNICEF, ainsi qu'une discussion avec des membres du groupe de référence de l'évaluation destinée à valider certaines conclusions. Les données primaires recueillies grâce à ces méthodes ont été recoupées à l'aide des conclusions d'un examen documentaire systématique et de l'analyse consécutive.

4. Les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation sont organisées en trois recommandations générales et 12 sous-recommandations destinées à répondre aux difficultés et aux problèmes latents mis en évidence dans le rapport. Certaines des conclusions de l'évaluation rendant compte de problèmes « anciens » (déjà soulevés par l'évaluation CLARE I il y a plus de sept ans), les recommandations suivantes sont donc une nouvelle occasion pour l'UNICEF de s'attaquer à certains obstacles persistants qui continuent d'affecter ses performances en tant que chef de file de cluster.

5. D'une manière générale, l'évaluation a permis d'établir que l'UNICEF remplissait les principales responsabilités de coordination associées à son rôle de chef de file de cluster, tant à l'échelle mondiale qu'au niveau des pays. L'organisation a veillé à doter les clusters de coordonnateurs ou coordonnatrices à l'échelle mondiale, et à quelques exceptions près à l'échelle nationale. L'organisation s'est globalement efforcée de veiller à ce que les clusters disposent de ressources dédiées et d'outils de gestion de l'information, de produire et diffuser des politiques et d'autres documents d'orientation, de fournir un soutien technique aux membres des clusters et de faciliter les consultations et les partenariats sectoriels interorganisations. Néanmoins, qu'il s'agisse des coordonnateurs ou des spécialistes de la gestion de l'information, les postes ne sont pas toujours pourvus de manière systématique et rapide. Les clusters mondiaux sont souvent appelés à pallier ces manques d'effectifs. L'évaluation a également permis de conclure que l'UNICEF aurait pu obtenir de meilleurs résultats en tant que chef de file de cluster s'il avait réuni les partenaires des clusters autour d'une vision et d'une stratégie communes ; établi des liens intersectoriels favorisant le rapprochement entre clusters ; partagé son expérience sur le système de clusters avec les équipes de pays pour l'action humanitaire et le Comité permanent interorganisations (CPI), au sein duquel l'organisation n'a pas pleinement tiré parti de son rôle pour garantir la conformité des clusters à leurs objectifs initiaux.

6. Parmi les principales difficultés et opportunités identifiées, on peut notamment citer les points suivants :

(a) L'UNICEF doit modifier son approche du rôle de chef de file de cluster pour cesser d'y voir un simple « à-côté » et l'envisager comme une opportunité de collaborer avec d'autres acteurs en vue d'améliorer son efficacité et de renforcer le secteur concerné.

(b) L'UNICEF doit veiller à ce que les principales fonctions du chef de file de cluster, notamment les postes de direction des clusters (coordonnateurs et spécialistes de la gestion de l'information), soient financées par le budget ordinaire de l'organisation¹.

(c) L'UNICEF doit s'assurer que ses systèmes internes (c'est-à-dire son cadre de responsabilité et ses systèmes de gestion des ressources humaines) respectent le rôle de l'organisation en tant que chef de file de cluster, reconnaissent l'importance capitale de cette fonction et favorisent la redevabilité de l'ensemble du personnel à l'égard des responsabilités qui y sont associées.

(d) Les systèmes de gestion des ressources humaines de l'UNICEF doivent apporter un soutien accru au rôle de chef de file de cluster et veiller à disposer des capacités appropriées en la matière.

(e) L'évaluation a permis de mettre en évidence le rapport de force associé au double rôle de l'UNICEF en tant que chef de file de cluster et organisme « donateur », qui affecte à la fois l'image de l'organisation auprès des partenaires et sa performance en tant que chef de file.

(f) L'UNICEF doit en priorité investir et agir en faveur du renforcement des capacités nationales en matière de leadership et de coordination dans les situations de crise humanitaire.

(g) L'UNICEF doit fournir des orientations claires sur la manière dont les clusters dirigés par l'organisation doivent mettre en œuvre et prioriser les quatre engagements politiques (importance cruciale de la protection, responsabilité envers

¹ Cette recommandation de l'évaluation porte sur les ressources ordinaires de l'UNICEF. Toutefois, l'organisation devra également envisager d'autres ressources (autres ressources affectées aux opérations d'urgence) pour mener à bien ses principales fonctions en tant que chef de file de cluster.

les populations touchées, lien entre action humanitaire et activités de développement, et adaptation aux particularités locales) et les autres priorités de l'organisation en matière de handicap et d'atténuation des risques de violence liée au genre.

- (h) À l'échelle du CPI, l'UNICEF doit plaider pour :
- i. La mise à jour de la *Note d'orientation sur la coordination sectorielle pour les bureaux de pays* et des processus de coordination, qui doivent être simplifiés et, dans la mesure du possible, rationalisés ;
 - ii. La révision du concept de prestataire de dernier recours, qui doit gagner en transparence ;
 - iii. La clarification de la notion de co-leadership, dont la définition et les implications doivent être plus solidement établis.

7. D'une manière générale, l'UNICEF souscrit aux recommandations exprimées.

8. Parmi les principales mesures à envisager, on peut notamment citer les points suivants :

(a) S'assurer que l'UNICEF utilise ses fonds ordinaires pour financer les principales fonctions de chef de file de cluster et les responsabilités essentielles de coordination, notamment dans les situations d'urgence de niveau 2 et 3, afin de couvrir, au minimum, les postes de coordonnateurs de clusters et de spécialistes de la gestion de l'information à l'échelle nationale.

(b) Mettre au point un document stratégique succinct fondé sur les conclusions de l'évaluation CLARE II et sur les recommandations de l'examen de l'action humanitaire (*Strengthening UNICEF's humanitarian action. The Humanitarian Review: findings and recommendations*) afin de synthétiser la redevabilité et les engagements associés au rôle de chef de file de cluster et d'établir clairement la position de l'organisation en tant que chef ou co-chef de file de secteur, notamment en matière de coopération intersectorielle, dans un contexte humanitaire en constante mutation.

(c) Réviser les cadres de responsabilité des bureaux de pays et établir des rôles et des responsabilités clairs et mesurables pour la direction des clusters, notamment en renforçant la supervision des bureaux régionaux eu égard à la redevabilité du chef de file de cluster, et en s'assurant que la coordination des clusters est systématiquement intégrée aux évaluations obligatoires de niveau 2 et 3.

(d) Étendre la stratégie de gestion des talents pour l'appliquer à la coordination des clusters, en tenant compte des recommandations de CLARE II et en s'assurant que les systèmes internes de l'UNICEF n'entravent pas les responsabilités de l'organisation en tant que chef de file de cluster.

(e) Mettre au point des modules de formation destinés aux équipes de direction nationales afin d'aborder le rôle du chef de file de cluster dans la mise en œuvre des quatre grands engagements stratégiques (importance cruciale de la protection, redevabilité envers les populations touchées, lien entre action humanitaire et développement, adaptation aux particularités locales) et des autres priorités de l'organisation en matière de handicap et d'atténuation des risques de violence liée au genre.

(f) Collaborer avec le Groupe mondial de coordination des clusters et d'autres instances compétentes au sein du CPI afin d'ajouter au module de référence relatif à la coordination des clusters une annexe consacrée au leadership collectif et destinée à clarifier la terminologie et les rôles des acteurs concernés.

(g) Clarifier la position de l'organisation sur les notions de co-leadership et de prestataire de dernier recours, et mener des activités de plaidoyer au sein du CPI afin de réviser ces deux concepts, en amont de l'évaluation indépendante du système de clusters prévue pour 2022-2023.

9. En tenant compte des recommandations de l'évaluation et en prenant les mesures nécessaires pour les appliquer, l'UNICEF entend tirer parti de sa position unique en tant que chef de file de trois clusters (éducation, nutrition et EAH) et du domaine de responsabilité relatif à la protection de l'enfance. Le rôle de chef de file de cluster s'accompagne de responsabilités cruciales, non seulement pour la réussite des programmes de l'organisation et de ses engagements en matière de plaidoyer, mais aussi pour la performance globale des interventions humanitaires, dans tous les contextes qui donnent lieu à l'activation de clusters. On peut affirmer en toute confiance que la contribution de l'UNICEF à cette performance globale serait plus importante si l'organisation remplissait pleinement son rôle de chef de file de cluster dans chacun des quatre secteurs qu'elle dirige.

10. Afin de renforcer la coopération, la cohérence, la coordination et la complémentarité au sein des différents programmes humanitaires de coordination et de développement, les responsabilités de l'UNICEF en matière de leadership et de coordination sont indiquées dans la version révisée des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et constituent le premier engagement de chaque secteur. En outre, pour renforcer l'engagement institutionnel en faveur de la coordination, ce document comprend également une section consacrée à ce sujet, ce qui permettra d'appuyer les mesures proposées dans cette réponse de l'administration.

11. Dans son nouveau Plan stratégique pour la période 2022-2025, l'UNICEF précise qu'il n'entend plus « se contente[r] de ce qu'il peut faire à lui seul, mais utilise[r] son mandat pour mobiliser d'autres acteurs afin d'optimiser l'impact de l'action collective ». Le plan d'intervention proposé dans cette évaluation réaffirme l'importance de cet objectif.

II. Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration de l'UNICEF

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>Recommandation générale 1 de l'évaluation</p>				
<p>L'UNICEF doit accepter, diffuser et concrétiser l'idée selon laquelle son travail en faveur des enfants dans les situations de crise humanitaire gagne en efficacité lorsqu'il est entrepris au nom de l'ensemble des acteurs et en collaboration avec ces derniers. Un changement d'approche est nécessaire pour que l'organisation élargisse son champ d'action au-delà de ses propres initiatives. Il convient donc de reconnaître le rôle de chef de file de cluster non comme un simple « à-côté », mais comme un impératif fondamental du mandat de l'UNICEF et de son engagement international.</p>				
<p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>L'UNICEF reconnaît la nécessité de tirer parti de sa position unique en tant que chef de file de trois clusters (éducation, nutrition et EAH) et du domaine de responsabilité relatif à la protection de l'enfance. Le rôle de chef de file de cluster s'accompagne de responsabilités cruciales, non seulement pour la réussite des programmes de l'organisation et de ses engagements en matière de plaidoyer, mais aussi pour la performance globale des interventions humanitaires, dans tous les contextes qui donnent lieu à l'activation de clusters. Les responsabilités de l'UNICEF en matière de leadership et de coordination sont indiquées dans la version révisée des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et constituent le premier engagement de chaque secteur. En outre, ce document comprend désormais une section consacrée à la coordination en tant qu'engagement institutionnel.</p>				
<p>Recommandation 1 (a) de l'évaluation</p>				
<p>Veiller à ce que les principales fonctions du chef de file de cluster, notamment les postes de direction des clusters (coordonnateurs et spécialistes de la gestion de l'information), soient financées par le budget ordinaire de l'organisation.</p>				
<p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>L'UNICEF donnera la priorité à l'allocation de ressources suffisantes pour financer les principales fonctions de chef de file de cluster, notamment le recrutement de coordonnateurs de clusters et de spécialistes de la gestion de l'information, en s'appuyant à la fois sur le budget de base de l'organisation (ressources ordinaires) et sur un budget complémentaire (autres ressources, affectées aux opérations d'urgence).</p>				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>Mesure 1 (a)1</p> <p>Les bureaux de pays de l'UNICEF de niveau 2 et 3 doivent donner la priorité au financement des fonctions de coordination pour les secteurs qu'ils dirigent, c'est-à-dire, au minimum, assurer le recrutement de coordonnateurs de clusters et de spécialistes de la gestion de l'information, conformément aux <i>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</i>. Deux fois par an, en collaboration avec les bureaux régionaux, la section de coordination des clusters mondiaux (anciennement appelée unité de coordination des clusters mondiaux) dressera le bilan des recrutements au sein des clusters et demandera aux bureaux de pays de justifier toute vacance de poste aux principales fonctions de coordination.</p>	<p>Directeur général adjoint pour les programmes</p> <p>Directrice générale adjointe pour la gestion</p> <p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p> <p>Bureaux régionaux</p> <p>Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi</p>	Premier trimestre 2023	En cours	<p>Projet de message adressé aux représentants/aux directeurs régionaux afin de leur rappeler quelles sont les responsabilités du chef de file de cluster</p> <p><i>Propositions de financement pour la coordination humanitaire en tant que chef de file de cluster</i> (version provisoire à paraître)</p> <p><i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i> (priorité stratégique 1 (b)) (à paraître)</p> <p><i>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, 2021</i></p> <p><i>Strengthening UNICEF's humanitarian action, The Humanitarian Review: findings and recommendations</i></p>

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achévé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
				(recommandation spécifique relative à la coordination)
<p>Mesure 1 (a)2</p> <p>Conformément aux <i>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</i> publiées en 2021, l'UNICEF doit mettre au point un mécanisme centralisé de gestion des financements prévisibles qui permettra de pourvoir les postes vacants dans les pays de niveau 2 et 3 et de recruter, au minimum, des coordonnateurs de clusters et des spécialistes de la gestion de l'information lorsque les bureaux de pays n'ont pas les ressources suffisantes pour le faire. Pour bénéficier de ce mécanisme centralisé de financement, les bureaux de pays devront remplir certains critères.</p> <p>(Dans les cas où la mesure 1 (a)1 n'a pas été appliquée en raison du manque de ressources du bureau de pays concerné.)</p>	<p>Directeur général adjoint pour les programmes</p> <p>Directrice générale adjointe pour la gestion</p> <p>Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi</p> <p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>Division des partenariats publics</p> <p>Groupe des programmes</p>	Premier trimestre 2023	En cours	<i>Propositions de financement pour la coordination humanitaire en tant que chef de file de cluster</i> (version provisoire à paraître)
<p>Mesure 1 (a)3</p> <p>Réviser le plan d'action humanitaire et les</p>	Bureau des programmes	Quatrième trimestre 2022	Pas encore commencé	Document d'orientation, formation et modèle de

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
orientations budgétaires de l'UNICEF afin de s'assurer que les responsabilités de l'organisation en matière de coordination font l'objet d'une planification, d'une budgétisation et de comptes rendus systématiques.	d'urgence (section de l'apprentissage et des renseignements humanitaires et bureau de la direction des programmes d'urgence)			plan d'intervention Liste de contrôle pour la coordination sectorielle
Mesure 1 (a)4 Élaborer des orientations communes à l'ensemble de l'organisation et les diffuser auprès des équipes en charge de la mobilisation des ressources dans les bureaux de pays afin de s'assurer que les propositions nationales de financement tiennent compte du recrutement de personnel et de la mise en œuvre des principales fonctions de coordination.	Bureau des programmes d'urgence Division des partenariats publics	Quatrième trimestre 2022	En cours	<i>Propositions de financement pour la coordination humanitaire en tant que chef de file de cluster (version provisoire à paraître)</i> <i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management (priorité stratégique 1 (b)) (à paraître)</i>

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>Recommandation 1 (b) de l'évaluation</p> <p>Expliciter le degré de priorité accordé à son rôle de chef de file de cluster et aux responsabilités qui en découlent parmi la multitude d'autres priorités fixées par l'organisation, tout en promouvant davantage la notion d'« intersectoralité » des interventions humanitaires. L'unité de coordination des clusters mondiaux (désormais appelée section de coordination des clusters mondiaux) doit continuer de renforcer le rôle qu'elle occupe depuis quelques années afin de faire progresser à la fois le rôle de chef de file de cluster joué par l'UNICEF et la notion d'« intersectoralité » des interventions humanitaires ;</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 1 (b)1</p> <p>Élaborer un document stratégique succinct fondé sur les conclusions de l'évaluation CLARE II et sur les recommandations de l'examen de l'action humanitaire afin de synthétiser les responsabilités et les engagements associés au rôle de chef de file de cluster et d'établir clairement la position de l'organisation en tant que chef ou co-chef de file de secteur, notamment en matière de coopération intersectorielle, dans un contexte humanitaire en constante mutation.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p>	<p>Deuxième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p>Mesure 1 (b)2</p> <p>Améliorer la formation des représentants/des bureaux de pays en y ajoutant de nouveaux modules destinés à favoriser la diffusion et la prise en compte des responsabilités associées au rôle de chef de file de cluster dans les quatre secteurs concernés.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p>	<p>Deuxième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p>Recommandation 1 (c) de l'évaluation</p> <p>Faire preuve d'une totale transparence envers les partenaires des clusters concernant ses efforts et ses intentions en matière de collecte de fonds et de financement des clusters lorsque l'organisation assume la double responsabilité de chef de file de cluster et de bailleur de fonds des partenaires, de façon à éviter ou à dissiper tout soupçon de conflit d'intérêts. L'UNICEF doit en outre tenir compte des craintes relatives à un rapport de force inégal en réduisant ou en limitant les cumuls de fonctions des coordonnateurs de cluster, mais également en</p>				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>clarifiant et en gérant les attentes des spécialistes des programmes de l'UNICEF en ce qui concerne le rôle des coordonnateurs au sein des clusters ;</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 1 (c)1</p> <p>Les bureaux de pays et les bureaux régionaux de l'UNICEF doivent s'assurer (à condition de disposer des ressources adéquates) que tous les postes liés aux clusters sont pourvus dans l'ensemble des secteurs qu'ils dirigent, afin d'assumer pleinement leurs responsabilités de chef de file de cluster et de dissiper tout soupçon de conflit d'intérêts dans les pays de niveau 2 et 3. Pour plus d'efficacité sur le plan intersectoriel, les bureaux de pays pourront envisager des rapprochements entre les différents postes liés à la direction des clusters (par exemple, les spécialistes de la gestion de l'information pourront couvrir les secteurs de l'éducation et de la protection de l'enfance).</p> <p>(à mettre en relation avec les mesures 1 (a)1, 1 (a)2, 1 (c)2 et 1 (c)4)</p>	<p>Directeur général adjoint pour les programmes</p> <p>Directrice générale adjointe pour la gestion</p> <p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p>	<p>Deuxième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p>Mesure 1 (c)2</p> <p>Actualiser et diffuser la <i>Note d'orientation sur la coordination sectorielle pour les bureaux de pays</i> en prenant appui sur les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, sur l'examen de l'action humanitaire et sur les procédures d'urgence, afin que les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Coordonnateur mondial pour les situations d'urgence puissent disposer de directives claires.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p>	<p>Troisième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	<p><i>Note d'orientation sur la coordination sectorielle pour les bureaux de pays</i></p> <p>Document d'orientation du CPI relatif aux clusters</p>

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>Mesure 1 (c)3</p> <p>Rédiger et diffuser un document d'une page destiné aux partenaires des clusters dirigés par l'UNICEF et consacré aux rôles et aux responsabilités du chef de file de cluster et des membres et partenaires des clusters.</p> <p>(Se fonder sur les mesures 1 (b)1 et 1 (c)1.)</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p> <p>Bureaux régionaux (conseillers régionaux pour les situations d'urgence)</p> <p>Département des ressources humaines d'urgence</p>	Troisième trimestre 2023	Pas encore commencé	<p><i>Note d'orientation sur la coordination sectorielle pour les bureaux de pays</i></p> <p>Document d'orientation du CPI relatif aux clusters</p>
<p>Mesure 1 (c)4</p> <p>Réviser les fiches de poste des chefs de section et des conseillers régionaux sectoriels afin d'y intégrer les rôles et les responsabilités du chef de file de cluster.</p>	<p>Direction des ressources humaines</p> <p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p> <p>Groupe des programmes (section de la protection de l'enfance,</p>	Premier trimestre 2023	En cours	<p><i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i> (priorité stratégique 2 (b)) (à paraître)</p> <p><i>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</i></p>

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
	section de l'éducation, section de la nutrition et section EAH)			
<p>Mesure 1 (c)5</p> <p>Réviser les profils d'emploi, les fiches de poste et les avis de vacance de poste types pour les représentants, afin de s'assurer que tous les coordonnateurs de clusters nationaux rendent compte de leur action auprès des représentants/des chefs de bureau de pays ou d'un(e) adjoint(e) désigné(e) (conformément aux orientations formulées dans l'arbre décisionnel et dans le rapport intitulé <i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i>).</p>	<p>Direction des ressources humaines</p> <p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux et section des politiques humanitaires)</p>	Premier trimestre 2023	En cours	<p>Document d'orientation du CPI relatif aux clusters</p> <p><i>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 (à paraître)</i></p> <p><i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management (priorité stratégique 2 (b))</i></p>
<p>Recommandation 1 (d) de l'évaluation</p> <p>S'employer à faire des groupes consultatifs stratégiques des plateformes de leadership collectif où les partenaires des clusters pourront librement discuter de questions telles que la vision et les objectifs du cluster, les définir et les hiérarchiser. L'unité de coordination des clusters mondiaux (désormais appelée section de coordination des clusters mondiaux) doit régulièrement promouvoir et diffuser les bonnes pratiques qui existent s'agissant du bon fonctionnement de ces groupes.</p> <p>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord</p> <p>La première partie de la recommandation est validée ; toutefois, la seconde partie dépasse le cadre des missions de la section de coordination des clusters mondiaux (anciennement appelée unité de coordination des clusters mondiaux), car les bonnes pratiques des groupes consultatifs stratégiques dépendent en grande partie du contexte. En outre, la promotion et la diffusion de bonnes pratiques</p>				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
destinées à améliorer l'efficacité de ces groupes impliqueraient la mise en place de fonctions et de ressources dont la section de coordination des clusters mondiaux ne dispose pas à l'heure actuelle et n'envisage pas de se doter. De plus nous pensons que la mise en œuvre de la première partie de cette recommandation favorisera indirectement la seconde.				
Mesure 1 (d)1 Mettre au point un cahier des charges type pour les groupes consultatifs stratégiques de l'ensemble des clusters dirigés par l'UNICEF, afin de garantir la cohérence de leur composition et des rôles et responsabilités qui leur sont associés, au service d'un meilleur leadership collectif sectoriel.	Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)	Quatrième trimestre 2022	Pas encore commencé	
Recommandation 1 (e) de l'évaluation Donner des orientations claires concernant la mise en œuvre et la hiérarchisation des quatre grands engagements stratégiques (importance cruciale de la protection, redevabilité envers les populations touchées, lien entre action humanitaire et développement, adaptation aux particularités locales) et des autres priorités de l'organisation en matière de handicap et d'atténuation des risques de violence liée au genre. L'UNICEF doit veiller à ce que des directives pertinentes soient systématiquement communiquées à l'ensemble de son personnel. Réponse de l'administration : D'accord				
Mesure 1 (e)1 Mettre à jour les documents d'orientation destinés aux clusters dirigés par l'UNICEF en s'appuyant sur les directives relatives aux quatre grands engagements stratégiques. Ces documents d'orientation devront définir de manière précise le rôle des clusters dans la réalisation des engagements stratégiques correspondants et des autres priorités de l'organisation en matière de handicap et d'atténuation des risques de violence liée au genre (en s'inspirant de l'approche adoptée par le groupe thématique mondial sur l'éducation — cluster mondial Éducation — en matière	Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux, section de la redevabilité envers les populations touchées et section des politiques	Quatrième trimestre 2023	Pas encore commencé	

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>d'assistance en espèces et en coupons, par le cluster mondial sur la nutrition en matière d'adaptation aux particularités locales, etc.). Ils devront également être ajoutés, sous forme d'annexe, aux documents d'orientation relatifs au rôle de l'UNICEF en tant que chef de file de cluster.</p> <p>(voir la mesure 1 (c)2)</p>	<p>humanitaires)</p> <p>Groupe des programmes (section de la protection de l'enfance consacrée à l'importance de la protection et section EAH consacrée au lien entre action humanitaire et développement)</p> <p>Groupe des programmes — section du handicap, équipe de programme de protection de l'enfance (équipe en charge de la violence liée au genre dans les situations d'urgence)</p>			
<p>Mesure 1 (e)2</p> <p>Réviser et mettre à jour les modules de formation afin d'aborder le rôle des clusters/du chef de file de cluster dans la mise en œuvre</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de</p>	<p>Premier trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
des grands engagements stratégiques de l'UNICEF et des autres priorités de l'organisation en matière de handicap et d'atténuation des risques de violence liée au genre, puis intégrer ces modules aux formations consacrées aux interventions d'urgence et destinées aux équipes de direction nationales.	coordination des clusters mondiaux)			
<p>Recommandation générale 2 de l'évaluation</p> <p>Pour s'acquitter du rôle qui est le sien vis-à-vis de l'ensemble des acteurs humanitaires, l'UNICEF doit s'assurer que ses systèmes internes respectent le rôle de l'organisation en tant que chef de file de cluster, reconnaissent l'importance capitale de cette fonction et favorisent la redevabilité de l'ensemble du personnel à l'égard des responsabilités qui y sont associées.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p> <p>L'UNICEF valide cette recommandation et a déjà pris des mesures à travers l'intégration de ces engagements institutionnels à la version révisée des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire. En outre, sous l'impulsion des recommandations formulées par l'examen de l'action humanitaire, un travail de révision des fiches de poste des directeurs régionaux et des représentants de pays a déjà été entrepris et permettra de renforcer la redevabilité du chef de file de cluster.</p>				
<p>Recommandation 2 (a) de l'évaluation</p> <p>Lors de la révision du cadre de responsabilité relatif à la coordination de l'action humanitaire, notamment en matière de gestion de l'information, l'UNICEF devra veiller à ce que sa responsabilité en tant que chef de file de cluster soit systématiquement prise en compte, comme l'exigent les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire. Pour commencer, la haute direction, les bureaux régionaux et les bureaux de pays de l'UNICEF devront conclure une convention établissant clairement les responsabilités relatives à la coordination de l'action humanitaire ainsi que des indicateurs de gestion des performances du personnel du chef de file de cluster à tous les niveaux (dans le cadre des indicateurs clés de performance et des systèmes de gestion des performances).</p> <p>(i) Pour que les responsabilités du chef de file de cluster soient incluses dans les responsabilités hiérarchiques directes et de supervision, les représentants de l'UNICEF dans les pays doivent rendre des comptes à leurs superviseurs (directeurs régionaux) et leur confirmer que les principaux postes relevant du chef de file de cluster ont été créés et pourvus ; aider et superviser les coordonnateurs de cluster ; leur donner les moyens de diriger leur cluster ; et relayer les priorités des clusters auprès de l'équipe de pays pour l'action humanitaire et des autres instances interorganisations compétentes. De même, les directeurs régionaux doivent également rendre compte de leur collaboration avec les représentants dans les pays en situation de crise humanitaire et du soutien qu'ils leur ont apporté dans le cadre de la fonction de chef de file de cluster.</p> <p>(ii) L'UNICEF doit accorder une place centrale aux responsabilités de chef de file de cluster dans les budgets et plans de travail annuels,</p>				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>dans les descriptifs de programme de pays (et autres documents pertinents relatifs à l'élaboration d'un nouveau programme de pays), dans les notes stratégiques des programmes et dans la gestion des performances des bureaux de pays, en se servant des indicateurs clés de performance, des cadres de suivi et d'audit, des fiches de poste, etc.</p> <p>(iii) L'UNICEF doit aussi investir davantage et de façon systématique dans des analyses des performances des clusters à l'échelle mondiale.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 2 (a)1</p> <p>Réviser les fiches de poste des directeurs régionaux sectoriels afin d'y intégrer les rôles et les responsabilités du chef de file de cluster.</p> <p>(en référence à la mesure 1 (c)5)</p>	<p>Division des ressources humaines</p> <p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux et section des politiques humanitaires)</p>	<p>Premier trimestre 2023</p>	<p>En cours</p>	<p>Cadres de compétences pour la coordination des clusters mondiaux</p> <p><i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i> (priorité stratégique 1 (d)) (à paraître)</p>
<p>Mesure 2 (a)2</p> <p>Réviser les cadres de responsabilité de l'UNICEF et établir des rôles et des responsabilités clairs et mesurables pour la direction des clusters, notamment en renforçant la supervision des bureaux régionaux eu égard à la redevabilité du chef de file de cluster, et en s'assurant que la coordination des clusters est systématiquement intégrée aux évaluations obligatoires de niveau 2 et 3.</p>	<p>Bureau de la Directrice générale</p> <p>Bureau des programmes d'urgence</p>	<p>Quatrième trimestre 2022</p>	<p>En cours</p>	
<p>Mesure 2 (a)3</p> <p>Mettre au point les principaux indicateurs de</p>	<p>Division des données, de</p>	<p>Troisième trimestre 2022</p>	<p>En cours</p>	<p>Intégration d'indicateurs de coordination</p>

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
performance qui permettront de mesurer la redevabilité du chef de file de cluster. Élaborer un module d'évaluation des résultats et une série d'indicateurs de suivi et de performance des interventions humanitaires fondés à la fois sur le Plan stratégique de l'UNICEF et sur les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.	l'analytique, de la planification et du suivi Bureau des programmes d'urgence (section de l'apprentissage et des renseignements humanitaires)			sectorielle à un ensemble d'indicateurs remplaçant les questions de suivi stratégique et aux indicateurs du module d'évaluation des résultats, en lien avec les engagements et les critères de référence des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire Préparation d'un document d'orientation actualisé sur l'utilisation d'indicateurs relatifs aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire (version provisoire) Révision de l'outil de coordination sectorielle (liste de contrôle pour la coordination sectorielle) présent dans la Boîte à outils relative au suivi des performances humanitaires
Mesure 2 (a)4 En s'appuyant sur l'analyse des performances de coordination sectorielle que mènent chaque année les clusters dirigés par l'UNICEF, la section de coordination des clusters mondiaux	Bureau des programmes d'urgence (section de coordination)	Premier trimestre 2023	En cours	Questions de suivi stratégique relatives au suivi de la performance en matière de coordination sectorielle (section H8)

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
doit procéder à une analyse globale des performances des clusters afin de remédier aux goulots d'étranglement susceptibles de les compromettre.	des clusters mondiaux)			
<p>Mesure 2 (a)5</p> <p>Mettre en œuvre les principales recommandations formulées dans le rapport intitulé <i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i> afin d'offrir aux coordonnateurs de clusters et aux spécialistes de la gestion de l'information des trajectoires professionnelles satisfaisantes (version finale à paraître).</p>	<p>Direction des ressources humaines</p> <p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>(section de coordination des clusters mondiaux)</p>	Deuxième trimestre 2023	En cours	<p><i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i> (priorités stratégiques 3 et 4) (à paraître)</p>
<p>Recommandation 2 (b) de l'évaluation</p> <p>Les systèmes de gestion des ressources humaines de l'UNICEF doivent apporter un soutien accru au rôle de chef de file de cluster et veiller à disposer des capacités appropriées en la matière.</p> <p>(i) Le poste de coordonnateur ou coordonnatrice de cluster étant un poste de direction essentiel, l'UNICEF doit faire en sorte qu'il soit associé à des perspectives de promotion afin d'attirer et de retenir des professionnels compétents. Par ailleurs, la coordination d'un cluster doit faire partie du plan de carrière des personnes occupant d'autres postes de direction (responsables de la section des programmes, par exemple).</p> <p>(ii) L'UNICEF doit miser sur la qualification du personnel affecté aux postes de coordination des clusters plutôt que compter systématiquement sur les partenaires d'appoint pour pourvoir ces postes (en particulier les postes de direction). Pour ce faire, l'organisation doit accorder la priorité au personnel chargé des responsabilités relatives au rôle de chef de file de cluster dans les formations sur l'action humanitaire et la gestion des connaissances, afin de doter les employés concernés des connaissances, capacités et compétences nécessaires pour relever les défis rencontrés par l'organisation dans le cadre de son rôle de chef de file de cluster, mais également favoriser la création de perspectives de carrière viables au sein de l'UNICEF.</p> <p>(iii) L'UNICEF doit miser en priorité sur le recrutement d'urgence, et se constituer en interne un réservoir de talents ou une liste de professionnels correctement formés à la coordination des clusters et disponibles pour être rapidement déployés en renfort et pourvoir les postes vacants.</p>				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>(iv) Pour faire sensiblement progresser le recrutement efficace aux postes de coordination et de gestion de l'information des clusters, l'UNICEF doit également promouvoir le référentiel de compétences élaboré par les clusters mondiaux pour ces deux domaines.</p> <p>(v) L'UNICEF doit en priorité investir et agir en faveur du renforcement des capacités nationales en matière de leadership et de coordination dans les situations de crise humanitaire, le cas échéant.</p> <p>(vi) L'UNICEF doit renforcer ses capacités à assurer un suivi plus systématique des ressources (notamment des ressources humaines/du personnel et des financements) affectées à la coordination des clusters.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 2 (b)1</p> <p>Inclure les fonctions de direction des clusters à la liste de postes à pourvoir destinée aux hauts responsables de l'UNICEF.</p>	<p>Division des ressources humaines</p>	<p>Troisième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p>Mesure 2 (b)2</p> <p>Mettre au point et répertorier des fiches de poste types pour les coordonnateurs de clusters (à confier au Groupe des programmes) et les spécialistes de la gestion de l'information (à confier à la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi), en prenant soin de favoriser la mobilité professionnelle et le transfert des compétences entre les secteurs fonctionnels qui présentent des similitudes.</p>	<p>Groupe des programmes (pour les rôles de coordonnateur)</p> <p>Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi (pour les postes de spécialistes de la gestion de l'information)</p>	<p>Troisième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p>Mesure 2 (b)3</p> <p>Avant validation définitive de leur recrutement, les candidats à des postes de fonctionnaires doivent faire l'objet d'une vérification de leurs qualifications techniques, assurée par les</p>	<p>Division des ressources humaines</p>	<p>Quatrième trimestre 2022</p>	<p>Pas encore commencé</p>	

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
clusters mondiaux dirigés par l'UNICEF.				
<p>Mesure 2 (b)4</p> <p>La section de coordination des clusters mondiaux doit tirer les leçons des opérations habituelles de suivi des clusters nationaux (voir action 2 (a)4) et se rapprocher des bureaux régionaux afin de remédier aux goulots d'étranglement liés au recrutement de personnel dans les bureaux de pays.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p> <p>Bureaux régionaux</p> <p>Bureaux de pays</p>	À partir du quatrième trimestre 2022	En cours	<p><i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i> (à paraître)</p> <p><i>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</i></p>
<p>Mesure 2 (b)5</p> <p>Mettre en œuvre les principales recommandations formulées dans le rapport intitulé <i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i>, afin d'offrir aux coordonnateurs de clusters et aux spécialistes de la gestion de l'information des trajectoires professionnelles satisfaisantes.</p> <p>(aligner cette mesure sur la mesure 2 (a)5)</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p> <p>Groupe des programmes et Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, avec l'appui technique de la Division des</p>	À partir du quatrième trimestre 2023	En cours	<p><i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management</i> (priorités stratégiques 3 et 4) (à paraître)</p>

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
	ressources humaines			
<p>Mesure 2 (b)6</p> <p>Recruter un partenaire privé spécialisé dans les ressources humaines qui assurera, pour une période de deux ans (financée par la section de coordination des clusters mondiaux), la coordination sectorielle au sein du Département des ressources humaines d'urgence, sous la responsabilité de la Division des ressources humaines, favorisant ainsi la mise en œuvre de la stratégie de gestion des talents des clusters (cette recommandation s'inscrit dans la stratégie de gestion des talents).</p>	<p>Division des ressources humaines</p> <p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p>	Premier trimestre 2023	Pas encore commencé	
<p>Mesure 2 (b)7</p> <p>Les clusters dirigés par l'UNICEF doivent élaborer des documents d'orientation et des formations afin d'aider les acteurs nationaux à assumer des fonctions de leadership et à s'impliquer de manière significative dans les missions des clusters.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux et section des politiques humanitaires)</p>	Quatrième trimestre 2023	En cours	Document d'orientation relatif à l'adaptation aux particularités locales, en cours de finalisation sous la responsabilité du domaine de responsabilité de la protection de l'enfance (version provisoire)
<p>Mesure 2 (b)8</p> <p>Chaque année, la section de coordination des clusters mondiaux doit passer en revue la dotation en personnel de tous les clusters dirigés par l'UNICEF et remédier aux problèmes de cumul des fonctions des coordonnateurs de clusters au sein des bureaux de pays, des bureaux régionaux et, le cas échéant, auprès du Coordonnateur mondial pour</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p>	À partir du deuxième trimestre 2023	En cours	<i>Well-Placed: Building a talent management strategy for cluster coordination and information management, rapport sur l'analyse de la situation actuelle et Well-Placed: Building a talent management strategy for</i>

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
les situations d'urgence.	Division des ressources humaines Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, avec le Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)			<i>cluster coordination and information management (priorité stratégique 1 (c)) (à paraître)</i>
<p>Recommandation générale 3 de l'évaluation</p> <p>Afin de renforcer la responsabilité et l'apprentissage, l'UNICEF doit tirer parti des connaissances et de l'expérience acquises en tant que chef de file de cluster, mais également d'évaluations telles que celle-ci, pour encourager une réflexion sur la manière d'adapter les clusters à l'évolution du contexte des interventions humanitaires, et être à l'initiative de changements au sein du CPI de façon à clarifier les principes sur lesquels repose le système des clusters.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p> <p>L'UNICEF reconnaît la nécessité de mettre à jour les orientations du CPI relatives aux clusters et de simplifier/rationaliser les processus afin de garantir l'équilibre entre les activités de coordination et de leadership. L'UNICEF accepte de jouer un rôle actif pour inciter le CPI et la communauté humanitaire dans son ensemble à réviser leurs documents stratégiques et leurs orientations afin de mettre à jour leur approche en matière de clusters.</p>				
<p>Recommandation 3 (a) de l'évaluation</p> <p>Dans le cadre de la réflexion menée par le CPI sur les clusters et leur avenir, l'UNICEF doit plaider pour une actualisation des orientations relatives aux clusters, pour la simplification et, dans la mesure du possible, la rationalisation des processus de coordination des clusters. Dans la perspective de ce réajustement, essentiel pour mieux servir les populations touchées, il convient de trouver un juste équilibre entre les activités de coordination et le leadership, tout en délaissant les procédures chronophages qui, en définitive, empêchent de diriger les</p>				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
clusters de façon stratégique et d'assurer un leadership collectif. Compte tenu de son expérience en tant que chef et co-chef de file de cluster, l'UNICEF doit jouer un rôle de premier plan dans les efforts d'actualisation qui pourraient être entrepris par le CPI.				
Réponse de l'administration : D'accord				
Mesure 3 (a)1 Par l'intermédiaire du Comité directeur du cycle de programmation humanitaire, dirigé par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et le Groupe de plaidoyer et de politiques opérationnelles, l'UNICEF doit mener des activités de plaidoyer afin d'inciter le CPI à actualiser ses principales directives relatives aux clusters, à commencer par le <i>Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national</i> , publié en 2015. Lors de la mise à jour de ce document, il convient également d'y intégrer et de consolider les documents d'orientation connexes.	Direction du Bureau des programmes d'urgence (Genève) Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)	Quatrième trimestre 2023	Pas encore commencé	
Mesure 3 (a)2 Par l'intermédiaire du Comité directeur du cycle de programmation humanitaire et du Groupe mondial de coordination des clusters, l'UNICEF doit mener des activités de plaidoyer relatives à la simplification du cycle de programmation humanitaire.	Direction du Bureau des programmes d'urgence Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)	Troisième trimestre 2023	En cours	Discussions en cours au sein du Comité directeur du cycle de programmation humanitaire du CPI
Recommandation 3 (b) de l'évaluation				
Afin que les clusters soient en mesure de répondre correctement à des besoins humanitaires de plus en plus nombreux et complexes,				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>l'UNICEF doit continuer à plaider de manière systématique, au sein du CPI, pour une planification et un financement pluriannuels des aperçus des besoins humanitaires et des plans d'intervention humanitaire, pour un renforcement du suivi des besoins et des interventions (tant en matière de couverture que de qualité) et pour la prise en compte des problèmes relatifs à la désactivation et à la transition des clusters (par exemple, à travers la rédaction de directives et/ou de notes relatives aux transitions).</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 3 (b)1</p> <p>La section de coordination des clusters mondiaux doit faciliter l'élaboration et la diffusion d'un document de synthèse destiné à soutenir ses activités de plaidoyer pour la mise en place d'aperçus des besoins humanitaires/de plans d'intervention humanitaire pluriannuels en cas de crises prolongées, et pour la simplification des processus correspondants. Cette initiative doit faire l'objet d'une concertation avec les principaux partenaires et parties prenantes au sein du CPI et des clusters mondiaux (dans la continuité des discussions en cours au sein du Groupe mondial de coordination des clusters mis en place par le CPI).</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux et section de l'apprentissage et des renseignements humanitaires)</p> <p>Division des partenariats publics</p>	<p>Quatrième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	<p>Engagements du Grand Bargain</p> <p>Examen de l'action humanitaire 2021</p> <p>Cadre d'analyse intersectorielle conjointe (1.1)</p> <p>Outils de facilitation du cycle de programmation humanitaire</p> <p>Documents d'orientation du CPI sur des questions transversales liées aux clusters</p>
<p>Mesure 3 (b)2</p> <p>En concertation avec le Groupe mondial de coordination des clusters et d'autres partenaires ou membres du CPI, l'UNICEF doit rédiger une note relative à la transition et à la désactivation des clusters.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p>	<p>Deuxième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p>Recommandation 3 (c) de l'évaluation</p> <p>La Directrice générale de l'UNICEF devra rendre compte au moins une fois par an, lors de la réunion des hauts responsables du CPI et du Conseil d'administration de l'UNICEF, de la manière dont l'UNICEF s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en tant que chef de file de cluster, notamment des responsabilités des dirigeants s'agissant du soutien apporté aux clusters. Le cas échéant, la Directrice</p>				

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>générale, la Directrice générale adjointe ou le Directeur du Bureau des programmes d'urgence devront également proposer des ajustements ou de nouvelles idées concernant le rôle de chef de file de cluster, en s'appuyant sur l'expérience de l'organisation. Cet engagement de l'UNICEF pourra d'ailleurs servir d'exemple aux hauts responsables d'autres organismes exerçant un rôle de chef de file de cluster.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 3 (c)1</p> <p>Une version actualisée des responsabilités de chef de file de cluster sera intégrée au rapport annuel sur l'action humanitaire de l'UNICEF et soumise au Conseil d'administration. La version actualisée de ces responsabilités sera également présentée au CPI dans le cadre d'une réunion annuelle de ses hauts responsables.</p>	<p>Bureau de la Directrice générale</p> <p>Directeur du Bureau des programmes d'urgence</p>	<p>À partir de 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p>Recommandation 3 (d) de l'évaluation</p> <p>L'UNICEF doit plaider en faveur d'une clarification du concept de co-leadership de la part du CPI, de façon à ce que cette fonction et ses implications soient mieux définies, en particulier en ce qui concerne les responsabilités (dotation en personnel, rôle de prestataire de dernier recours, etc.).</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 3 (d)1</p> <p>L'UNICEF, en concertation avec Save the Children et d'autres partenaires, doit exprimer la position de l'organisation sur le concept de co-leadership.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>Groupe des programmes</p>	<p>Troisième trimestre 2023</p>	<p>Pas encore commencé</p>	<p>Examen du co-leadership au sein du cluster mondial Éducation (version provisoire)</p>
<p>Mesure 3 (d)2</p> <p>L'UNICEF poursuivra sa collaboration avec le Groupe mondial de coordination des clusters et les autres instances compétentes au sein du CPI en vue d'ajouter une annexe au module de référence relatif à la coordination des clusters, en particulier sur le thème du « leadership</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>Coordonnateurs des clusters mondiaux, en</p>	<p>Premier trimestre 2024</p>	<p>Pas encore commencé</p>	

<i>Mesures prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
collectif ». Il s'agira notamment de clarifier la terminologie et les rôles afin de promouvoir un leadership plus efficace, plus constructif et plus inclusif parmi les partenaires des clusters, en particulier les acteurs nationaux et locaux (dans la continuité de la position officielle que l'UNICEF doit mettre au point sur ces sujets).	collaboration avec d'autres clusters (Groupe mondial de coordination des clusters)			
<p>Recommandation 3 (e) de l'évaluation</p> <p>L'UNICEF doit inciter le CPI à revoir le concept de prestataire de dernier recours, de façon à ce qu'il soit plus transparent et appliqué (ou rejeté) de façon plus homogène. Pour l'heure, le concept a en effet davantage tendance à complexifier la responsabilité qu'à la renforcer.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
<p>Mesure 3 (e)1</p> <p>Avec la contribution des équipes du Groupe des programmes, l'UNICEF doit élaborer et proposer une vision commune de la notion de prestataire de dernier recours (en soulignant les problèmes qu'elle pose et en illustrant son point de vue par des données probantes) ; l'organisation doit également mener des activités de plaidoyer afin d'inciter le CPI à réviser ce concept en s'appuyant sur l'évaluation indépendante du système de clusters entreprise par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et prévue pour 2022.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence (section de coordination des clusters mondiaux)</p> <p>Groupe des programmes (section de la protection de l'enfance, section de l'éducation, section de la nutrition et section EAH)</p>	Deuxième trimestre 2024	Pas encore commencé	

III. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note de l'évaluation du rôle de l'UNICEF en tant que chef ou co-chef de file de cluster, de son résumé ([E/ICEF/2022/19](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2022/20](#)).
