

COORDINATION



MESSAGES CLÉS

- ▶ La coordination est une tâche centrale pour les agences responsables de la gestion de camp. Grâce à elle, les lacunes sont identifiées, la répétition est évitée, la participation est assurée, les standards sont améliorées et les droits sont respectés.
- ▶ Cela peut faciliter la coordination qui présidera à la protection et à l'assistance pour tous les résidents du camp que de développer et maintenir un réseau de partenariats efficaces avec les différents acteurs impliqués dans l'installation du camp.
- ▶ La coordination efficace est sous-tendue par des informations interdisciplinaires fiables et à jour qui permettent à tous les acteurs impliqués d'évaluer les besoins de tous les groupes au sein du camp et de planifier des interventions pour les satisfaire.
- ▶ La coordination peut impliquer un partage d'informations, une collaboration ou une programmation commune avec des partenaires. Cela supposera de chercher des moyens pour que la diversité des mandats, les capacités et les objectifs de programmation entre les partenaires puissent donner lieu à des interventions complémentaires.
- ▶ Les partenariats réussis, et par conséquent la coordination réussie, dépendent en partie des attitudes, des compétences et des capacités comprenant l'écoute active, un bon leadership, une communication claire et transparente et la capacité d'établir un consensus.

INTRODUCTION

QU'EST-CE QUE LA COORDINATION ?

Le but de la coordination pour une agence responsable de la gestion de camp est de garantir que les services et l'assistance humanitaires sont fournis de manière cohérente et efficace à la population du camp, de sorte que le niveau de vie dans le camp est maintenu et qu'un accès complet et égal aux droits de l'homme de base est assuré aux résidents du camp. Afin de réaliser cet objectif, les activités suivantes sont entreprises par une agence responsable de la gestion de camp coordonnant au niveau du camp :

- La planification stratégique
- Le recueil des données et la gestion des informations
- La mobilisation des ressources et le respect des engagements
- Une division des tâches claire et faisant l'objet d'un accord
- Le développement et le maintien d'un réseau de partenariats avec les intervenants clés à l'intérieur et à l'extérieur du camp
- Le leadership

Si de nombreuses personnes reconnaissent l'importance de la coordination dans une intervention de camp, une coordination efficace peut être difficile à réaliser sur le terrain. Cela est particulièrement vrai dans des situations de conflit ou de catastrophe, où règnent, par définition, le chaos et la confusion et où des objectifs concurrents entre les intervenants peuvent miner la coopération. Un coordinateur efficace croit au principe qui veut que le travail en commun permette de réaliser de plus grandes choses et que le tout vaut plus que la somme des parties. Un coordinateur travaille de manière à promouvoir et développer des relations positives et efficaces entre les intervenants.

Les niveaux de coordination

Dans la gestion d'une intervention de camp pour les réfugiés ou les personnes déplacées, la coordination peut survenir à plusieurs niveaux entre les différents intervenants. Du point de vue de la gestion de camp, et dans le cadre de ce chapitre, nous nous concentrerons sur le rôle d'une agence responsable de la gestion de camp et ses responsabilités pour assurer une coordination efficace entre les intervenants au sein d'un camp, et en travaillant au niveau du camp – ou intra camp.



La coordination a également lieu entre les camps, ou inter camps. Dans les situations de personnes déplacées où le groupe sectoriel CCCM a été activé, ce rôle est assuré par l'agence de coordination de camp. Dans d'autres situations, une agence chef de file sectoriel, (UNHCR ou une autre organisation des NU ou internationales) coordonne entre les camps, et garantit l'assistance et la protection en établissant des relations avec un réseau d'acteurs locaux, nationaux et internationaux, ayant tous un intérêt commun dans l'intervention de camp globale.

►► *Pour plus d'informations concernant le rôle de l'agence de coordination de camp ou le chef de file sectoriel, consultez le chapitre 1.*

COORDINATION – LE RÔLE DE L'AGENCE RESPONSABLE DE LA GESTION DE CAMP

Comme abordé dans les chapitres 1 et 2, une des principales tâches de l'agence responsable de la gestion de camp consiste à assurer la distribution d'assistance et de services auprès de la population du camp conformément aux lois et aux standards internationales. Cela demande de coordonner et aider toutes les personnes impliquées, (y compris les prestataires de service, les acteurs gouvernementaux sur site et la communauté du camp) dans leurs activités et interventions. L'agence responsable de la gestion de camp, en tant que coordinateur au niveau du camp, est responsable de faciliter les accords initiaux et de contrôler la prestation de service, en assurant le maintien des standards et en plaidant pour toute adaptation nécessaire de l'assistance en changeant les besoins sur le terrain. La coordination est un processus continu. Elle doit être dynamique et réactive, elle doit refléter les changements souvent imprévisibles de situation et y répondre tout au long du cycle de vie du camp.

C'est toujours un défi d'atteindre un certain niveau d'accord et de compromis au sein d'un groupe hétéroclite d'intervenants sur la façon de définir des objectifs communs acceptables pour tous qui permettent de faire respecter les droits de la population déplacée et qui sont conformes aux standards adoptés et aux instruments légaux internationaux. Quand la gestion de camp est confrontée à des défis, elle doit chercher des solutions innovantes, établir une communication claire et diplomatique quelle que soit l'étendue des intérêts en conflit et engager toutes les personnes impliquées dans un dialogue visant à identifier les priorités et les actions appropriées. Elle doit s'assurer que toutes les interventions sont effectuées dans le meilleur intérêt de la population du camp en respectant les principes de participation et la protection des personnes ayant des besoins spéci-

fiques. Afin de garantir que les standards et les activités du camp sont conformes à la stratégie d'intervention du camp dans sa globalité, une agence responsable de la gestion de camp établira également des liens étroits avec le chef de file sectoriel ou de secteur qui contrôle et coordonne différents camps.

La coordination dans une situation de déplacement prolongé – Une voix s'élève du terrain, Kenya

«Dans des situations de déplacement prolongé, comme les camps de réfugiés au Kenya, une vision commune peut manquer aux intervenants. Les réunions de coordination deviennent un exercice de routine pour simplement tenir chacun au courant, et il manque une planification commune et un partage d'expérience. Les disputes profondément enracinées ou de longue date, les questions politiques, les conflits entre les personnalités bien assises et les conflits d'intérêt peuvent être un des principaux défis. Par ailleurs, dans certains cas, la rotation du personnel est importante, particulièrement celle du personnel expatrié. Cela peut miner le développement ou le renforcement des mécanismes de coordination. Il est essentiel pour une agence responsable de la gestion de camp d'identifier les points faibles et d'utiliser les points forts de manière inclusive et transparente. Se montrer innovant et prêt à modifier les mécanismes de coordination ayant besoin d'être changés peut faire la différence.»

Comment réussir la coordination ?

L'agence responsable de la gestion de camp agit comme une entité organisatrice globale, réunissant les individus et encourageant le travail d'équipe et contribuant à la planification, la mise en œuvre et le contrôle des services humanitaires et des activités de camp. Les forums de coordination – les mécanismes et réunions visant à assurer la coordination dans un contexte spécifique – engagent des acteurs à différents niveaux, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du camp. Organiser les forums et les mécanismes de coordination, et garder chacun informé et engagé dans le processus représente une partie importante du rôle de l'agence responsable de la gestion de camp. Si les acteurs clés n'arrivent pas à respecter les systèmes adoptés pour la coordination – par exemple, en n'assistant pas aux réunions – et choisissent plutôt de travailler indépendamment et de façon isolée, cela devient de plus en plus dur pour une agence responsable de la gestion de camp d'assurer une assistance et une protection cohérentes. Pour que la coordination fonctionne, l'agence responsable de la gestion de camp doit garantir l'adhésion de toutes les personnes impliquées et faire en sorte que les intervenants à l'intérieur et à l'extérieur du camp communiquent.

Clarté et ouverture – Une voix s’élève du terrain **– République Démocratique du Congo**

« En RDC, l’agence responsable de la gestion de camp a collaboré étroitement avec l’UNHCR pour établir le groupe sectoriel CCCM, rédiger la stratégie du groupe sectoriel (cluster strategy) CCCM, trouver un accord sur les mandats pour l’agence responsable de la gestion de camp et fournir une formation. Cela a eu pour conséquence que le groupe sectoriel CCCM a été mis en place conformément aux définitions CCCM globales des rôles et des responsabilités et en reflétant le MoUs (Memorandums of Understanding/Mémoire d’accord) entre les partenaires. Cette approche générale et inclusive a eu une conséquence positive sur la coordination. Comme la partie relative à la coordination de la gestion de camp affecte l’‘indépendance’ d’autres organisations, il est crucial que toutes les parties impliquées comprennent clairement les rôles et responsabilités d’une agence responsable de la gestion de camp. »

Quels sont les ingrédients d’une coordination réussie ?


La coordination se définit comme un processus de recueil et de partage d’informations et une planification commune dans le cadre d’objectifs partagés ayant fait l’objet d’un accord. La réussite de ce processus est sous-tendue par et implique le développement et la maintenance de partenariats transparents et efficaces avec divers intervenants, comprenant le chef de file sectoriel, les autorités sur le site, les prestataires de service, la population du camp et la communauté d’accueil.

Les attitudes dans le cadre du partenariat

Certaines des conditions préalables à des partenariats et, par conséquent, à une coordination réussie comprennent :

- Un engagement à coordonner
- Une attitude inclusive et proactive
- Des compétences d’écoute active
- Une appréciation de la diversité et des compétences et styles interpersonnels
- Un engagement vis-à-vis du processus, ainsi que du produit
- La capacité de faire confiance
- Une volonté et une capacité à établir un consensus
- Une capacité de leadership et l’acceptation du leadership
- Une sensibilité culturelle

Si ces attributs peuvent être souvent assumés ou rejetés, sans eux, la coordination ne peut être pleinement efficace.

 La coordination implique un processus de collecte des données et de diffusion des informations sur la vie dans le camp, et la planification d'une action efficace et ayant fait l'objet d'un accord pour satisfaire les besoins et faire respecter les droits de la population. Si cela est correctement pris en charge, la population déplacée peut être protégée et l'assistance peut être à la fois appropriée et fournie au moment voulu.


La collecte de données et la gestion d'informations

La coordination dépend de l'accès aux informations les plus fiables et les plus à jour que possible. Cela inclut des données interdisciplinaires récentes sur la situation dans le camp et des données démographiques sur la population du camp. Ces données sont traitées et analysées pour fournir des indications claires sur les lacunes et les répétitions dans l'assistance et la protection, et sur les changements relatifs aux circonstances et aux besoins de la population du camp. Les données doivent être précises, correctement recueillies et archivées de façons claires et accessibles pour pouvoir prétendre en extraire des informations pertinentes.

La collecte de données – Une voix s'élève du terrain

« Aussi simple que puisse paraître une question sur une feuille de collecte de données, il est très facile de l'interpréter différemment. Un bon exemple est fourni par un projet de contrôle pour lequel l'agence responsable de la gestion de camp collectait des données sur le nombre de latrines fonctionnant dans un camp. On pouvait lire sur la feuille de questions :

1. Combien y-t-il de latrines dans le camp ?
2. Combien de latrines fonctionnent ?
3. Combien de latrines ne fonctionnent pas ?

On a répondu précisément à la question 1 – en comptant le nombre de cabines. Mais ce chiffre était relativement peu informatif pour l'agence responsable de la gestion de camp. Les réponses aux questions 2 et 3 qui devaient influencer un projet de réparation, étaient toutefois, invariablement imprécises. Cela ne faisait aucun doute, car la somme des réponses aux questions 2 et 3 aurait dû être égales à la réponse de la question 1, mais ce n'était pas le cas. 

Des discussions avec l'équipe révélèrent que le problème s'enracinait dans différentes interprétations du sens du verbe 'fonctionner'. Signifiait-il 'utilisé' ou 'aux standards' ? Quand une latrine n'était pas utilisée, la réponse s'imposait – elle ne fonctionnait pas. Mais que dire lorsque la latrine était encore utilisée, bien que hors service ? Quand, par exemple, la porte était cassée ? Ou quand elle n'avait pas de toit, mais était malgré tout utilisée ? Dans quelles catégories entrerait-elle ? Comme le personnel de contrôle travaillait par paires, ses discussions et désaccords sur cette question se reflétaient dans les données collectées.

Les leçons tirées donnèrent lieu à des définitions plus précises, une meilleure formation sur la terminologie dans les formulaires de collecte de données et une conscience accrue du personnel sur la façon de vérifier la possibilité numérique des réponses enregistrées.»

Le partage d'information et la planification commune

Le rôle et la responsabilité de l'agence responsable de la gestion de camp est d'installer une diversité de forums de coordination et de mécanismes efficaces dans le camp, où l'information peut être partagée entre les intervenants ; ces mécanismes sont abordés de manière plus détaillée, plus loin dans ce chapitre. Le but de la coordination peut dans certains cas comprendre la diffusion et le partage d'informations avec une diversité d'intervenants. Dans ces forums, des lacunes ou des doubles emplois peuvent être identifiés en ce qui concerne l'assistance ou la protection, et les rôles et responsabilités peuvent être clarifiés. La coordination peut également s'étendre à un processus de collaboration ou de planification commune, où les besoins sectoriels sont conjointement évalués par les prestataires de service dans le camp et où les plans sont réalisés ensemble pour les activités techniques. Si possible, une formation commune de l'équipe de l'agence peut également être entreprise. Les agences peuvent également décider de partager des ressources personnelles et opérationnelles dans le cadre de leurs activités de coordination.

! Les besoins linguistiques

Assurer une communication efficace dans le cadre du partage d'informations et de la planification des forums nécessite une évaluation des besoins linguistiques du groupe et l'apport d'une traduction appropriée. Les locuteurs natifs doivent avoir conscience que leur débit de parole, leurs accents et l'utilisation d'idiomes et de jargon peut engendrer des difficultés à être compris par les autres, ce qui peut nuire à leur participation significative. De nombreuses cultures considèrent comme impoli le fait d'interrompre pour demander une traduction ou une clarification. Les participants à une réunion peuvent dans certains cas rester silencieux au lieu de demander à ce que l'on satisfasse leurs besoins linguistiques. Une traduction inadéquate peut sérieusement miner les contributions de certains intervenants à un forum de coordination.

Contrôle et évaluation

Un contrôle cohérent de l'impact des programmes entrepris et une estimation de l'efficacité des mécanismes de coordination dans le comblement des lacunes et l'apport d'une assistance appropriée et opportune sont les points centraux des meilleures pratiques d'une agence responsable de la gestion de camp. L'évaluation des interventions spécifiques à un secteur permet d'adapter les projets et d'intégrer les leçons apprises à la planification de projet future.

QUESTIONS CLÉS

La manière dont une agence responsable de la gestion de camp approche la coordination et les résultats obtenus affectera directement la protection et les services fournis à la population d'un camp. Alors que la coordination est un sujet fréquemment abordé en ce qui concerne l'intervention de camp, sa mise en œuvre pratique et efficace peut s'avérer difficile. Parmi les défis figurent :

La coordination dépend de manière exagérée d'un individual

Si la plupart des acteurs affirment qu'ils veulent assurer la coordination avec les autres, et reconnaissent sa valeur, c'est une autre histoire que d'être 'coordonné par' quelqu'un. Le débat est actuellement animé sur la mesure dans laquelle une coordination efficace doit dépendre de la personnalité de quelqu'un. Cela ne suffit pas de simplement prendre en compte les capacités de coordination d'un individu particulier, compétent et charismatique, capable d'inspirer confiance et d'amener les gens à travailler ensemble. Les valeurs, les systèmes, les mécanismes et les outils doivent être combinés de façon à permettre à l'agence responsable de la

gestion de camp de responsabiliser certaines personnes pour tirer avantage du travail d'équipe.

Investir du temps et de l'argent

Un des défis clés pour les agences en ce qui concerne la coordination des interventions humanitaires, c'est qu'on attend souvent d'elles qu'elles réalisent des partenariats productifs sans bénéficier du temps ou du budget nécessaire pour le faire. Elles disposent souvent d'une connaissance préalable limitée des autres agences ou de leurs équipes. Dans le cadre de crises, cela peut extrêmement compliquer une coordination efficace.

Établir la légitimité et le soutien

La capacité d'une agence responsable de la gestion de camp à nourrir un esprit de partenariat efficace est centrale pour réaliser une bonne coordination. La coordination est par conséquent autant une attitude – un ensemble de valeurs et un engagement envers l'ouverture – que la collecte et la diffusion d'informations et la planification commune. Il est important de nouer des relations, non seulement avec les personnes qui ont la volonté et la capacité de participer, mais également avec les autres – les personnes ayant des ressources limitées ou aucune ressource pour s'engager, ou dont les intérêts politiques peuvent être de perturber, détourner, mettre un terme à ou démanteler la capacité de l'agence responsable de la gestion de camp à faire respecter les droits des résidents du camp.

Établir la crédibilité pour prendre les rênes de la coordination est un défi central pour les agences responsables de la gestion de camp – même dans les installations les plus idéales. L'agence responsable de la gestion de camp n'est pas mandatée par la loi et ne dispose d'aucune sanction pour faire appliquer la coordination, ou ne peut pénaliser directement les personnes qui refusent d'être responsables ou qui n'effectuent pas les tâches qui leur incombent. Dans de tels cas, une agence responsable de la gestion de camp peut chercher le soutien des autorités et/ou de l'agence de coordination de camp qui peut prendre des mesures et promouvoir une meilleure coordination. Les procédures de plainte et les stratégies de plaidoyer doivent être établies dans le cadre du plan stratégique de l'agence responsable de la gestion de camp.

Développer des procédures et obtenir des résultats

Planifier et établir des systèmes de coordination, des mécanismes et des outils clairs, inclusifs et gérables pour assurer une communication efficace, fait partie intégrante de la meilleure pratique et du succès. Une fois que des procédures utiles et de soutien sont en place, la fonction de la gestion de camp commence de manière optimale à établir la crédibilité et à obtenir des résultats tangibles. La coordination fonctionne quand chacun peut constater ses avantages et le processus de coordination est lui-même respecté. Cela arrive quand les personnes commencent à se reposer sur un partage d'informations efficace et une planification commune et qu'elles s'investissent dans le développement de relations, car

cela produit un dividende en termes de rendement et/ou d'efficacité de leurs programmes. C'est alors que l'agence responsable de la gestion de camp est perçue comme faisant vraiment la différence.

MÉCANISMES DE COORDINATION

Comment réussir la coordination ? Le terme 'mécanismes de coordination' désigne simplement les méthodes que nous employons pour coordonner, un moyen de partager des informations ou une plateforme pour effectuer une planification commune. Les mécanismes de coordination sont la manière dont les résultats de coordination sont obtenus. Dans une intervention de camp, une variété de mécanismes de coordination doit être utilisée pour coordonner en partenariat avec différents intervenants.

La méthode la plus utilisée – et probablement également mal utilisée – est la réunion. Une réunion peut être utilisée pour obtenir une variété de résultats. Elle peut être simplement utilisée comme forum pour partager des informations. Elle peut également être utilisée pour prendre des décisions. Ci-dessous, vous trouverez une liste des mécanismes habituellement utilisés :

- Les réunions (y compris les ordres du jour distribués et les minutes)
- Les téléconférences (impliquant davantage d'intervenants)
- Le groupe sectoriel (facilité par le coordinateur de camp)
- Les groupes représentatifs au niveau du camp (une diversité d'intervenants clés, comme les prestataires de service au niveau du camp)
- Les comités de camp (représentation des résidents du camp dans la gouvernance de camp)
- Les discussions et les échanges informels (développement de relation planifié et/ou ad hoc)
- Les forces opérationnelles (souvent utilisées pour cibler un problème donné nécessitant une attention urgente et technique (expertise) et pour assurer une rétroaction et faire des recommandations)
- Les groupes de travail (un sous-groupe chargé d'enquêter sur une question donnée ou de fournir un produit spécifique et d'assurer le feedback)

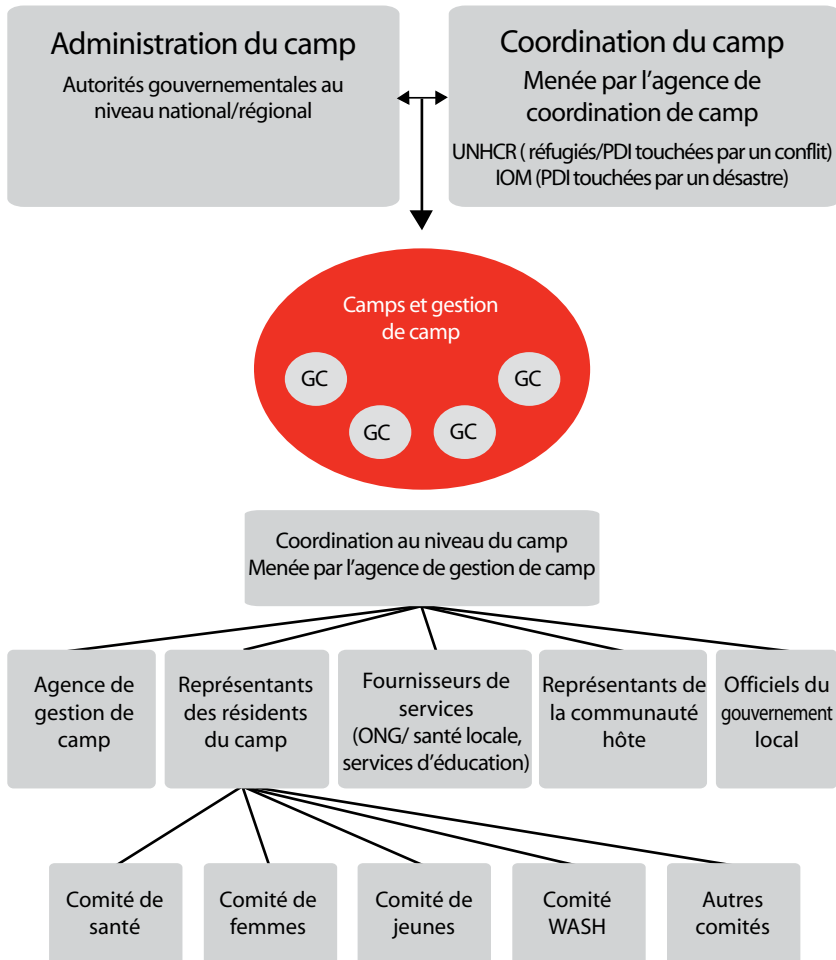
La coordination à l'intérieur et à l'extérieur du camp

Les trois diagrammes ci-dessous montrent les intervenants à l'intérieur et à l'extérieur du camp. Idéalement, les représentants des autorités, les prestataires de service, les résidents du camp et l'agence responsable de la gestion de camp sont impliqués dans la coordination au niveau du camp. Dans cet exemple, le système de coordination de responsabilité sectorielle (cluster coordination system) est en place, et les rôles et responsabilités impliqués sont clairement identifiés.

En réalité, les intervenants impliqués sont toujours liés à un contexte et les rôles des acteurs spécifiques au niveau du camp et en externe varieront selon le besoin et les circonstances. Dans certains cas, les réunions de gestion de camp

au sein du camp peuvent uniquement impliquer un groupe de résidents de camp, si les autres acteurs ne sont pas souvent présents dans le camp ou si l'agence responsable de la gestion de camp opère par le biais d'une équipe mobile.

Que ce soit au niveau du camp ou par le biais de forums externes, créer et maintenir des opportunités régulières de partager des informations, adopter et planifier des interventions et contrôler le progrès pour les intervenants du camp, sont des activités centrales des meilleures pratiques de la gestion de camp. Afficher un schéma d'acteur comme l'exemple ci-dessous, peut se révéler être un moyen simple et efficace de rendre un système de coordination plus accessible et transparent pour toutes les parties impliquées.



À l'extérieur du camp, il y aura généralement une gamme de réunions de coordination entre agences et/ou entre camps spécifiques à un secteur ou un district. Elles sont habituellement organisées et/ou dirigées par les autorités, les agences des NU, ou d'autres chefs de file de sectoriels, comme une ONG internationale. Lors de ces réunions, une agence responsable de la gestion de camp fera son rapport sur l'état des camps au sein desquels elle travaille. Son rapport peut comprendre des activités récentes, des changements de circonstance, des lacunes et/ou une répétition des services et de l'assistance et des questions brûlantes pouvant nécessiter un soutien des autorités ou de l'agence de coordination de camp ou du chef de file sectoriel. Les réunions correctement dirigées, suivies par les personnes disposant d'une autorité dans la prise de décision, peuvent identifier des questions spécifiques, débattre et décider des meilleures solutions et dresser un plan d'action. Les minutes de la réunion doivent spécifier les personnes responsables de telle ou telle tâche et le délai qui leur est imparti pour s'en acquitter.

! Des minutes de réunions de coordination précises, claires et opportunes distribuées à toutes les personnes impliquées, qui détaillent les points d'action et fournissent les coordonnées des personnes à contacter peuvent contribuer de manière significative à une coordination et une responsabilisation efficace.

Au niveau du camp, l'agence responsable de la gestion de camp est responsable du développement et du soutien de diverses organisations et groupes de personnes présents et actifs dans le camp. Cela inclut les prestataires de service, les résidents du camp et les représentants de groupe ayant des besoins spécifiques et à haut risque. Cela peut également inclure les représentants du gouvernement et ceux de la communauté d'accueil. Un groupe représentatif d'intervenants qui se rencontre régulièrement pour débattre des questions de gestion de camp et des événements récents, qui identifie les priorités et qui prend des mesures pour satisfaire les besoins peut parfois être appelé 'équipe' de gestion de camp. Ce groupe peut être au centre de la coordination efficace et de la participation au niveau du camp.

Les outils de la coordination

Les outils de la coordination, (comme les formulaires de contrôle de camp) remplissent une fonction informative spécifique et sont développés pour un contexte donné. Qu'un outil soit utilisé à des fins de coordination au sein d'un camp ou entre différents camps, les outils spécifiques doivent faire l'objet d'un accord et doivent être développés par les intervenants concernées. Un des défis clés des parties dans l'installation d'une coordination efficace consiste à développer et utiliser des outils de coordination partagés qui satisfont des besoins d'information communs. Cela peut sembler facile, mais cela nécessite que les intervenants soient capables de se fier aux informations collectées par d'autres parties et que

toutes les parties cherchent à satisfaire les besoins en information des autres intervenants et que ces besoins se reflètent dans les outils partagés. Dans les situations où cela ne se réalise pas, il y aura souvent des manques et des répétitions dans la collecte de données et la gestion d'information.

►► *Pour plus d'informations concernant la gestion des informations, consultez le chapitre 5.*

Quels que soient les mécanismes ou les outils en place, faciliter une coordination efficace exige qu'une agence responsable de la gestion de camp adopte une approche active, inclusive et flexible du développement de solutions visant à satisfaire une vaste diversité de besoins. Pour établir les mécanismes et les outils de coordination une agence responsable de la gestion de camp doit :

- Être familiarisée avec le camp ; y compris les personnes et le lieu. Sortir de son bureau et ne pas rester la tête dans les e-mails ! Parler avec les gens et être attentive à leurs besoins
- Impliquer les individus dans des discussions sur le besoin de coordonner, les intéresser à l'efficacité et à la manière de relever des défis pour réaliser une coordination efficace
- Répertorier les acteurs impliqués dans la coordination au niveau du camp et inclure la coordination avec les acteurs internationaux et nationaux
- Clarifier les besoins en information et promouvoir, si possible, les systèmes et les outils de partage d'informations et de collecte de données
- Faire du brainstorming avec les forums de coordination appropriés et les mécanismes de partage d'information pour différents intervenants
- Utiliser l'outil 'd'analyse de coordination à cinq facteurs' (voir la section Outils de ce chapitre) pour évaluer les mécanismes de coordination existants et les améliorer
- Répertorier les mécanismes de coordination dans le camp comme les programmes de réunion et les rendre visibles dans un lieu accessible au public
- Utiliser une variété de mécanismes rendant l'information accessible à tous, y compris aux illettrés
- Promouvoir des outils de coordination partagés et former les gens à les utiliser
- Établir des comités pour garantir que les résidents du camp soient au centre du processus de coordination
- S'assurer que les objectifs des plans et de la coordination sont clairs, simples, ont fait l'objet d'un accord et sont connus
- Tenir des réunions régulières et efficaces et assurer une bonne prise de minute et que les minutes répertorient les points d'action et les délais pour le suivi
- Tenir chacun informé, à chaque étape et contrôler les plans et le progrès
- Être préparé à adapter des plans, des procédures et des processus si les choses ne fonctionnent pas ou si les situations changent


- Encourager une culture du respect, de la confiance et de l'ouverture, qui va au-delà des intérêts d'agence spécifiques, dont la priorité est les objectifs communs et qui fait respecter les droits des déplacés
- Engager les résidents du camp et de la communauté d'accueil dans un travail volontaire ou payé si cela est approprié pour développer la confiance et les relations professionnelles

Un outil d'analyse de coordination à cinq facteurs

Il est facile de critiquer une faible coordination et les anecdotes expliquant ce qui arrive lorsque les mécanismes de coordination ne fonctionnent pas ne manquent pas. Ce qui peut être plus difficile, c'est de dépasser les critiques et trouver des solutions pratiques – des processus à suivre et des outils à utiliser pour rendre la coordination plus efficace. Cela peut s'avérer éprouvant de trouver des solutions réalisables, surtout dans des situations de crise, qui sont par définition compliquées à cause du chaos et de la contradiction.

L'outil d'analyse à cinq facteurs apporte un point de départ pour se demander pourquoi une approche de coordination donnée ne fonctionne pas et ouvre des possibilités pour une amélioration planifiée. Il permet l'analyse de la coordination en fonction de cinq critères – lieu, adhésion, prise de décision, formalité et ressources. Il est important de savoir que l'engagement des personnes impliquées dans le processus de coordination et le fait qu'elles croient en ses avantages soutiennent une coordination efficace.

LES CINQ FACTEURS DE COORDINATION

- Lieu
 - Adhésion
 - Prise de décision
 - Formalité
 - Ressources
- 
- Engagement

Quelques exemples hypothétiques de mécanismes de coordination peuvent montrer l'utilisation potentielle de cet outil simple :

Exemple 1 : La réunion régulière d'un groupe donné, bien qu'étant bien située et jouissant d'une adhésion inclusive et cohérente, peut comporter des membres disposant d'un pouvoir de décision insuffisant pour permettre à des engagements d'être pris et à des points d'action d'être définis.

Exemple 2 : Une liste d'adresses e-mail censée fonctionner comme le mécanisme

central de la diffusion des informations au niveau du camp ne dispose par d'une liste d'adhésion précise ou mise correctement à jour. La connexion internet peu fiable fait qu'elle n'est pas toujours accessible et trop peu d'agences s'y réfèrent et connaissent son existence.

Une analyse simple des mécanismes que nous utilisons pour la coordination peut nous en dire long sur les raisons pour lesquelles ils fonctionnent, ou pour lesquelles ils ne satisfont pas les attentes. Parfois, les changements les plus simples peuvent faire la plus grande différence.

Les facteurs et actions qui influencent l'efficacité d'un mécanisme de coordination comprennent :

- L'endroit où se trouve un tableau d'information dans le camp
- L'heure d'une réunion
- La langue ou la qualité de la traduction d'un rapport
- L'apport de ressources comme des crayons et du papier à un comité de camp
- La conception d'une description de mandat/poste pour un secrétaire de comité devant prendre des minutes
- La livraison rapide d'invitations avec rappels
- Le transport vers une réunion
- La formation de personnel inter agences sur l'utilisation d'un outil de contrôle commun
- La distribution d'une base de données à des ONG locales plus petites
- La maintenance d'ordres du jour de réunion et de minutes simples et claires
- Le suivi cohérent de points d'action spécifiques et gérables
- La collaboration des agences dans l'utilisation d'un formulaire de collecte de données commun
- Le soutien offert au gouvernement qui organise une réunion, mais n'a pas la capacité de traiter et distribuer les minutes

Les mécanismes et outils de coordination doivent être planifiés, choisis et adaptés en relation directe avec ce qu'ils sont censés réaliser. Lorsqu'on a affaire à des ordres du jour complexes et souvent conflictuels, il est particulièrement important de garder le but à l'esprit : Qu'est-ce qui doit être réalisé et qu'est-ce qui fera la différence dans le cadre de cette réalisation ?

Les réunions

De trop nombreuses réunions peuvent être symptomatiques d'opérations de secours complexes. À moins que ces réunions soient bien planifiées et bien dirigées, elles font souvent peu avancer, au moins comparativement à la quantité de temps consommée. Pour organiser des réunions efficaces, il est important de s'assurer que :

- Des informations pertinentes sont envoyées au préalable.
- L'ordre du jour est clair et a fait l'objet d'un accord.
- Des heures de début et de fin sont adoptées et respectées.
- Des règles de base sont en place (directives pour un comportement constructif).
- Le temps est utilisé pour développer la confiance et les relations au sein du groupe.
- L'ordre du jour suscite l'adhésion.
- Les points d'action adoptés sont enregistrés.
- La réunion est évaluée à la fin par les participants : Qu'est-ce qui pourrait être amélioré la prochaine fois ?

Il est utile d'identifier des réunions distinctes pour différents sujets en se demandant toujours si une réunion :

- Est nécessaire à tous
- A des objectifs clairs
- Comprend une planification de programme
- Comprend des développements politiques et des conditions de sécurité liées
- Implique des besoins de formation et prend en compte les questions de l'équipe

Est-elle censée être organisée pour un groupe plus important et plus inclusif ou pour un plus petit groupe uniquement, voire bilatéralement ? Quand on dirige une réunion ou qu'on assiste une personne qui dirige une réunion, il peut s'avérer difficile de respecter les objectifs et l'horaire, tout en encourageant les contributions des participants et en laissant suffisamment de place au partage d'expérience. Toutefois, des objectifs spécifiques, clairs et réalisables doivent être fixés pour générer de l'implication et de l'engagement dans un esprit de confiance.

! Une coordination efficace ne dépend pas tant de la quantité, que de la qualité des réunions !

L'agence responsable de la gestion de camp sera instrumentale pour guider et contrôler le développement des réunions de comité dans le camp. Ici, la participation et la représentation de la communauté du camp sont vitales. Les comités exigent plus que de simplement impliquer les groupes concernés. Cela demande une compréhension culturelle et politique suffisante de la communauté du camp pour savoir qui doit être présent à chaque fois. Un comité doit être assez petit pour permettre la prise de décision et doit inclure les personnes qui détiennent l'autorité. Les comités doivent également être assez grands pour être inclusifs et ne pas être dominés uniquement par les voix des leaders. Le processus d'or-

ganisation de comités efficaces doit prendre en compte les structures sociales culturellement spécifiques, les idées sur l'état des relations sexospécifiques et de pouvoir et les façons de les 'appréhender, tout en faisant respecter les principes de participation égale, d'impartialité et de représentation. Qui inclure dans les comités et comment nommer ou élire ces personnes variera selon le contexte. Le processus est aussi important que le produit. Trouver des accords sur des points fondamentaux comme un mandat, un code de conduite et une procédure de plaintes peut aider à faciliter le comité.

ASSURER LA COORDINATION AVEC LES PARTENAIRES

Établir des relations de travail efficaces avec les partenaires suppose une compréhension claire et partagée des rôles, des responsabilités et des attentes mutuelles. Il est important que ces points soient mis en avant et fassent l'objet d'un accord dès le début de la relation. Ces accords fournissent la fondation et les paramètres du partenariat et de la responsabilité mutuelle. Les agences de gestion de camp et les autres organisations ne doivent pas partir du principe que les résidents du camp ou l'administration locale savent nécessairement ce qu'ils font dans le camp. Il est vital de communiquer clairement et de manière explicite les rôles et responsabilités.

Assurer la coordination avec les gouvernements et les autorités locales

Dans les contextes de personnes déplacées et de réfugiés, les autorités nationales et locales jouent un rôle central dans les activités et les interventions de camp. Elles sont principalement responsables des communautés dans les installations de camp et c'est à leur invitation, ou au moins avec leur consentement, que l'agence responsable de la gestion de camp est présente. La meilleure pratique en gestion de camp suppose par conséquent de travailler pour mobiliser et soutenir les autorités nationales dans la prise en charge de l'assistance et de la protection de la population déplacée lorsque cela est possible.

En fonction du contexte, les autorités locales peuvent être plus ou moins impliquées dans la vie quotidienne du camp, et être ou ne pas être représentées au niveau de la gestion de camp.

La capacité du gouvernement ou des autorités locales varie grandement, tout comme leur connaissance des principes humanitaires et de l'installation de camp, leur volonté et leur capacité à coordonner, à assumer la responsabilité et à développer des partenariats efficaces.

Si certains représentants gouvernementaux peuvent disposer à la fois des ressources et de la volonté de coordonner, d'autres ne disposent ni de l'un ni de l'autre. De fait, dans certaines situations il peut arriver que le gouvernement attaque, bloque, domine ou soit un obstacle de façon intentionnelle à la coordination efficace des activités de camp. Dans ces situations, il incombe à l'agence responsable de la gestion de camp, au niveau intra camp, respectivement à l'agence de coordination de camp ou à l'agence chef de file sectoriel, au

niveau inter camps, d'utiliser un plaidoyer approprié pour rappeler aux autorités leurs responsabilités et leurs devoirs selon le droit international.

Si possible, les structures de coordination dans le camp doivent :

- Soutenir le gouvernement ou les autorités locales
- Chercher à exploiter et développer leurs capacités
- Établir des liens solides entre elles et la communauté humanitaire, ainsi que les résidents de camp.

! Lorsqu'une agence de coordination de camp est présente, une partie de son rôle consiste à faciliter la communication efficace entre l'agence responsable de la gestion de camp et les autorités. Une présentation officielle aux autorités de l'agence de coordination de camp au début des opérations peut fortement renforcer la crédibilité d'une agence responsable de la gestion de camp. Les autorités jouent un rôle particulièrement important dans la sécurité du camp.

►► *Pour plus d'informations concernant la protection, consultez le chapitre 8.*

►► *Pour plus d'informations concernant la sécurité, consultez le chapitre 12.*

Assurer la coordination avec la population de camp

Développer une coordination efficace avec les membres de la communauté du camp fait partie intégrante du processus visant à assurer la participation et la responsabilité. Les membres de la communauté et les représentants de groupe ont un besoin vital non seulement d'être consultés, mais de participer activement à l'estimation, la planification, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation de tous les aspects de la vie du camp.

Impliquer les représentants du camp dans les réunions de coordination de camp et de secteur peut aider à améliorer la collecte des données, la diffusion des informations et le développement des systèmes de rapport. Cela, à son tour, peut contribuer à améliorer l'assistance, la protection et la prestation de service. L'agence responsable de la gestion de camp doit promouvoir une approche transparente et participative et encourager les autres prestataires de service à en faire de même. Les résidents de camp peuvent être des sujets actifs dans la gestion efficace de leur propre déplacement, et une agence responsable de la gestion de camp doit adopter une approche qui respecte et capitalise sur leurs capacités, en incluant les groupes ayant des besoins spécifiques et ceux à haut risque.

- *Pour plus d'informations concernant la participation communautaire, consultez le chapitre 3.*

Une voix s'élève du terrain

« Les résidents de camp, particulièrement ceux qui ont vécu dans un camp pendant quelques temps, peuvent être suspicieux à l'égard des nouvelles agences. En tant qu'agence responsable de la gestion de camp arrivant à une étape ultérieure, il est particulièrement important d'être clair sur qui vous êtes et les raisons pour lesquelles vous êtes ici. Une nouvelle présence dans le camp n'est pas toujours appréciée, surtout si la communauté ne voit aucune valeur ou ne trouve aucun avantage matériel immédiat à votre arrivée. »

- *Consultez "À quel point êtes-vous fiable ?" dans la section Outils de ce chapitre*

Assurer la coordination avec une communauté d'accueil

Une bonne coordination au niveau du camp et avec la communauté avoisinante peut aider à éviter les messages contradictoires et à renforcer la confiance entre la population du camp et son hôte. Impliquer la population d'accueil dans le développement du camp, proposer un forum pour écouter les questions et agir conformément aux doléances peut avoir un impact positif sur les relations et sur la gestion du camp.


Accueillir une population de camp peut mettre une pression sociale, économique, environnementale et culturelle considérable sur une population d'accueil qui est elle-même souvent pauvre et manque de ressources. Dans certains cas, la population de camp peut jouir d'un meilleur niveau de vie ou d'une meilleure protection que la population d'accueil. Des tensions se développent souvent autour du partage des ressources communes, ce qui envenime les relations entre la communauté d'accueil et la communauté déplacée. Pour calmer les tensions il est recommandé de :

- Inviter les représentants de la communauté d'accueil dans des forums de coordination sur des questions relatives au camp comme la protection de l'environnement ou des opportunités d'emploi plus importantes et les y impliquer. En faisant cela, vous pouvez améliorer la compréhension mutuelle et développer la tolérance et l'acceptation entre la communauté locale et la population du camp.
- Estimer des moyens permettant à la communauté d'accueil de tirer avantage de la vie de camp ou des services fournis, comme des emplois, des points d'eau ou lui permettre de se joindre aux événements socioculturels. Sous certaines circonstances la communauté d'accueil peut avoir plus besoin de services de base qu'une population de camp qui est assistée.

Assurer la coordination avec les prestataires de service

La coordination avec l'agence responsable de la gestion de camp doit apporter de la valeur ajoutée aux prestataires de service. Par leur coordination, les prestataires de service doivent être capables de partager et recevoir des informations, d'encourager le soutien de leur programme et de maximiser leur impact. Les prestataires de service et les agences de gestion de camp prennent part à la stratégie globale d'assistance humanitaire apportée au camp, la transparence est donc nécessaire. De même :

- Les rôles et responsabilités entre les agences fournissant des services dans le camp doivent être identifiés, faire l'objet d'un accord et être officialisés dès le début de l'opération du camp. Ceci est la première étape visant à combler les lacunes et cela peut aider à éviter les malentendus.
- Les accords écrits, comme le mandat sur les rôles et les responsabilités, doivent être officialisés dans le but d'améliorer la coordination et d'assurer la responsabilité.
- Les accords doivent être utilisés comme des outils de plaidoyer quand les services tombent en dessous des standards.
- Le but de toutes les parties doit être d'établir et de maintenir des relations positives et de fournir des mises à jour régulières aux uns et aux autres.
- Les accords verbaux doivent faire l'objet d'un suivi et la responsabilité des engagements doit être prise. Être responsable renforce la confiance. Si l'agence responsable de la gestion de camp soutient et encourage les agences dans leur travail, il est plus probable que cela soit réciproque.
- Il est important de s'apporter un soutien mutuel. La responsabilité dans la prestation de service sera plus probablement endossée par le biais de l'encouragement qu'à travers toute tentative ou impression de 'flicage' des prestataires de service dans le camp.
- Même quand les programmes sont soigneusement soulignés dans les plans de travail et que les rôles et responsabilités sont officialisés par accords écrits, le progrès nécessite un soutien permanent.
- Établir en commun des objectifs clairs et réalisables à court et à long terme motivera toutes les personnes impliquées, facilitera le contrôle des interventions et permettra d'atteindre des cibles ayant fait l'objet d'une entente.

 Les agences de gestion de camp doivent disposer régulièrement de copies des accords d'agence et des plans de travail pour tous les partenaires travaillant dans le camp. Elles doivent également rendre leur plan de travail transparent et accessible.

En contact avec le camp — Une voix s’élève du terrain

« L’agence responsable de la gestion de camp doit encourager les agences et les prestataires de service à décentraliser leurs services et leur présence, dans la mesure du possible. Dans certaines situations, où les camps se sont développés, mais pas les bureaux, il est facile pour les résidents du camp et les prestataires de service de perdre le contact et d’entretenir des rapports limités en raison de la distance, ou de l’inaccessibilité. Les complexes d’ONG, où les agences rassemblent leurs bureaux, souvent pour des raisons de sécurité, peuvent amener le personnel de l’agence à être isolé de la vie du camp, et les résidents du camp à entretenir peu de rapports avec ceux censés les aider ».

Assurer la coordination avec les agences de coordination de camp

Quand on travaille dans un contexte de personnes déplacées où le système de coordination de responsabilité sectorielle a été activé, une agence responsable de la gestion de camp fait partie d’une stratégie d’intervention de camp globale dirigée par l’agence responsable de la coordination de camp, en coopération avec les autorités locales concernées.

Dans d’autres situations de personnes déplacées, où le système de coordination de responsabilité sectorielle n’est pas activé, il peut y avoir une agence chef de file de secteur, jouant un rôle de coordination entre camps, avec qui une agence responsable de la gestion de camp collabore de façon rapprochée. Dans les contextes de réfugiés, le rôle de coordination du camp tombe sous le mandat de l’UNHCR.

La qualité de la relation entre une agence responsable de la gestion de camp et une agence responsable de la coordination de camp joue un rôle central dans la capacité globale de l’intervention de camp à apporter protection et assistance. L’agence responsable de la gestion de camp est responsable de pister les lacunes et les répétitions dans la prestation de service, le coordinateur de camp et/ou le chef de file de secteur ayant pour tâche de développer et mettre à jour les systèmes et les outils de gestion de l’information. La coordination entre elles commence idéalement avec des estimations et une planification communes. Toutefois, en réalité, il arrive que l’agence responsable de la gestion de camp ou le Coordinateur de camp arrive le premier et qu’au moment où les deux sont enfin établis, les systèmes, les mécanismes et les outils de coordination sont déjà partiellement en place. Il faut alors partager ce qui est déjà en cours d’utilisation et travailler ensemble pour garantir que les besoins d’information des intervenants soient satisfaits.

▶▶ *Pour plus d’informations concernant le rôle de l’agence de coordination de camp ou le responsable de secteur, consultez le chapitre 1.*

▶▶ *Pour plus de détails concernant la gestion d’information, consultez le chapitre 5.*

La question du Leadership

Une coordination efficace suppose un leadership et une gestion. Occuper un rôle de leadership dans la coordination au niveau du camp implique de tenir chaque agence pour responsable et d'effectuer un contrôle pour garantir que les systèmes de coordination en place fonctionnent correctement.

La crédibilité de l'agence responsable de la gestion de camp dépend du soutien de tous les partenaires. Un des plus importants défis liés à la coordination, est que si la plupart des acteurs défendent cette idée en principe, en pratique ils préfèrent travailler de manière autonome et ne veulent pas qu'on leur dise quoi faire et refusent de s'ouvrir à la critique.

Pour que la coordination fonctionne, le responsable doit par conséquent être autorisé – qu'on lui ait demandé/permis de diriger. Cela exige de gagner et renouveler en permanence la confiance de tous les partenaires qui acceptent d'être coordonnés et de participer selon les processus et procédures établis lors d'un ordre du jour de coordination adopté.

Pour que le leadership demeure légitime et responsable, il doit toujours y avoir de la place pour la rétroaction, les plaintes et le changement. La coordination efficace est par nature dynamique et flexible, et doit satisfaire les besoins de ceux qu'elle cherche à coordonner.


Les défis et les besoins de coordination – Une voix s'élève du terrain

« Il y a de moins en moins d'agences qui fonctionnent comme acteurs clés dans les camps ici. Quand il y a des agences responsables de la gestion de camp, la question est qu'elles n'impliquent pas les personnes déplacées et les comités de camp. Comme le retour progresse, les agences se concentrent sur les régions de retour et l'assistance est généralement moins importante dans les sites. Un autre défi est que le leadership des personnes déplacées dans les camps est craintif, en raison des risques de sécurité. Elles sont ciblées par des groupes paramilitaires quand elles parlent. Les leaders communautaires sont questionnés et tenus pour responsables des problèmes échappant à leur contrôle. Le défi est de trouver des acteurs prêts à prendre des responsabilités, prendre des décisions inclusives, coordonner et prendre des initiatives dans les camps. »

LE PROCESSUS DE COORDINATION

Les suggestions suivantes peuvent aider à établir de bons systèmes de coordination quand une agence responsable de la gestion de camp prend la suite.

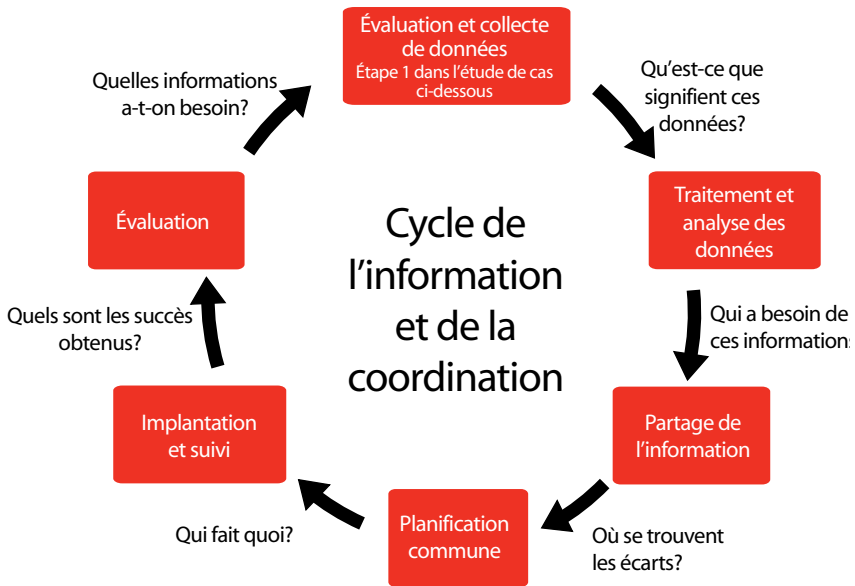
- La collecte des données suppose d'assurer que des données et des informations fiables et régulières sur le camp sont disponibles et que des décisions sont prises sur qui collecte les données, pourquoi, sur quoi, quand et comment. Tout le monde doit être clair sur la raison pour laquelle des données sont collectées et la capacité de réponse en place, pour que les attentes des populations du camp puissent être gérées efficacement.
- La gestion de l'information nécessite que l'agence responsable de la gestion de camp coordonne avec l'agence de coordination de camp, ou le chef de file de secteur, les autorités et d'autres intervenants concernées pour établir qui est responsable du traitement et de l'analyse de telles ou telles données, comment ces données seront diffusées avec quelle fréquence et à qui. Comment les informations confidentielles et sensibles seront-elles gérées et comment les groupes ayant des besoins spécifiques et à risque seront-ils protégés ? Quels mécanismes de rétroaction et de suivi sont en place pour la communauté du camp, pour qu'elle soit tenue informée des développements ?
- Il est important de décider quelles informations sur la vie du camp seront partagées, avec qui et à l'aide de quels mécanismes. Les retards dans le traitement des attentes et des demandes souvent incompatibles des différentes parties doivent être évités. Le rôle d'une agence responsable de la gestion de camp consiste à négocier et obtenir des accords.
- Il est crucial de prendre en charge les messages complexes. Une communication transparente et franche est nécessaire pour s'assurer que les informations complexes sont comprises et pour éviter d'envoyer des messages contradictoires. Les messages communiqués par l'agence responsable de la gestion de camp auront un impact, souhaité ou non, sur la compréhension des gens et leurs comportements. L'accès aux informations est un besoin vital et la connaissance est pouvoir. En temps de conflit, de crise et de chaos, l'information doit être manipulée avec précaution, et le principe Ne pas faire de mal doit sous-tendre l'approche choisie.
- Il est essentiel de garder un objectif clair. Parmi les intérêts conflictuels, il est essentiel de rester concentré sur les rôles et responsabilités de l'agence responsable de la gestion de camp et les objectifs de la gestion de camp.

 Les interventions et les cibles d'une agence responsable de la gestion de camp doivent être SMART : spécifiques (specific), mesurables (measurable), réalisables (achievable), pertinentes (relevant) et limitées dans le temps (time bound).

- Il est important de clarifier les accords. Il faut prendre son temps pour s'assurer que les accords adoptés sont compris de la même façon par tous. Il est utile de rappeler à chacun le processus ayant mené à l'accord et les résultats, responsabilités et calendriers spécifiques impliqués. La documentation comme les minutes de réunions, le MoUs, les plans, les indicateurs, les directives et les rapports doivent être écrits et distribués, de sorte que les accords soient clairs, spécifiques, gérables et utiles pour tous.
- Le progrès exige de prendre des décisions et de plaider pour des accords qui permettent aux choses d'avancer, même si les avancées sont faibles. De la souplesse et une réflexion ouverte sont nécessaires pour répondre aux besoins et aux changements en fonction des circonstances. Un progrès inclusif et durable demande du temps, de la patience et de la créativité. Les solutions et les compromis sont nécessaires quand les processus sont au point mort.
- Il est important de toujours garder une vue d'ensemble. Quand elle est submergée par la résolution de problème à micro niveau et les questions techniques, l'agence responsable de la gestion de camp doit maintenir une vue d'ensemble holistique et une compréhension de la situation dans sa globalité et de la façon dont les différents aspects de la vie du camp sont connectés et interdépendants. Par exemple, la coordination d'une question concernant l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH) peut souvent être en rapport avec la protection.
- Il est important de gérer l'expérience. À l'aise dans le rôle de touche-à-tout, l'agence responsable de la gestion de camp développe habituellement une équipe ayant des connaissances sectorielles suffisantes pour comprendre le travail des agences qui interviennent dans le camp et pouvant être perçue idéalement comme un forum où partager l'expérience interdisciplinaire. L'expertise locale et internationale doit être exploitée au bénéfice de tous.
- Il est essentiel de respecter la diversité. Le personnel d'une agence responsable de la gestion de camp doit toujours pratiquer et promouvoir le respect et la compréhension de tous les groupes et de tous les intervenants impliqués.
- Le contrôle, l'adaptation et l'évaluation suppose de contrôler le changement et le processus, d'évaluer et de réfléchir aux résultats de la coordination et d'identifier les défis. Il est important d'adopter de nouvelles approches et d'anticiper les besoins futurs.

 En coordination efficace, le processus est aussi important que le produit.

Le processus de coordination peut être compris à l'aide du type de cycle de coordination indiqué ci-dessous. Le cycle illustre un processus dans lequel les données collectées au sein du camp sont utilisées pour identifier les lacunes, planifier les interventions et évaluer l'impact. Les questions sur chaque flèche du diagramme mènent d'une action à la suivante, à travers un cycle de collecte, de traitement et d'analyse de données, du partage d'informations et de planification commune, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation de projet. Ce diagramme peut être utilisé pour guider l'approche de la coordination des activités spécifiques à un secteur de l'agence responsable de la gestion de camp.



Étude de cas (hypothétique) – Utiliser les informations et le cycle de coordination

Étape 1 : Dans les camps du pays Y, on observe que les infrastructures sanitaires sont inadéquates. Dans le camp X, des données sont collectées relativement au nombre et à l'état des latrines du camp, et sur leur utilisation.

Étape 2 : Ces données sont traitées et analysées, et ...

Étape 3 : diffusées au coordinateur de camp, aux autorités et à l'agence responsable de la gestion de camp. Au niveau du camp, il y a deux agences appliquant les programmes WASH. Il y a également un comité WASH.

Étape 4 : Le coordinateur de camp, dans le cadre d'un plan visant à mettre à niveau les infrastructures sanitaires dans plusieurs camps, a commencé à demander le soutien des autorités. En partageant des informations lors de forums de coordination à l'intérieur et à l'extérieur du camp ... (à l'étape 5)

Étape 5 : un plan commun est réalisé, (conformément aux mandats et capacités et en utilisant les standards WASH de l'UNHCR comme point de référence), qui implique la réparation des latrines existantes et la construction d'infrastructures supplémentaires. Par ailleurs, les autorités acceptent d'utiliser les services du conseil municipal une fois par mois, pour vider les fosses septiques pleines. Pendant ce temps, l'agence responsable de la gestion de camp dans le camp X collabore avec le comité WASH et les représentants des deux ONG WASH, et développe un projet 'propreté et hygiène'. Cela implique d'établir un tableau de service pour que les latrines soient régulièrement inspectées et nettoyées et pour que les enfants apprennent à utiliser correctement les infrastructures en insistant sur le nettoyage des mains.

Étape 6 : Des indicateurs spécifiques, mesurables et réalisables sont choisis pour mettre en œuvre ces projets, d'un commun accord avec le coordinateur de camp, et il est entendu que le progrès sera contrôlé par l'équipe responsable de la gestion de camp pendant deux mois.

Étape 7 : À la fin de cette période, la situation est évaluée. Les réalisations sont notées, les défis relevés et un nouveau plan d'action est dressé, comprenant le type de données nécessaires pour guider les interventions futures.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'AGENCE RESPONSABLE DE LA GESTION DE CAMP

- Les rôles et responsabilités de l'agence responsable de la gestion de camp par rapport à la coordination sont clairs et connus de tous.
- Il y a un leadership efficace, respecté et légitime, pour la coordination des intervenants dans le cadre de l'intervention de camp.
- L'importance de la coordination est acceptée et il y a 'adhésion' et reconnaissance de ses avantages.
- Une attitude inclusive et transparente vis-à-vis du partenariat et un respect pour la diversité que l'agence responsable de la gestion de camp cherche à promouvoir et à maintenir sont adoptés.
- Il n'y a pas de doute sur qui fait quoi et quand : les rôles, les responsabilités et les attentes ont fait l'objet d'un accord.
- Il existe des outils de coordination communs et ayant fait l'objet d'un accord.
- Le personnel est formé à utiliser ces outils pour que les informations fournies soient fiables et de valeur.
- Les mécanismes de coordination sont correctement planifiés, variés et sont adaptés à la situation.
- Les mécanismes de coordination sont correctement portés à la connaissance du public.
- La participation est active. Toutes les intervenants sont représentés, y compris les groupes ayant des besoins spécifiques et ceux à haut risque.
- Les autorités gouvernementales centrales/locales jouent un rôle central dans la coordination.
- Les forums de coordination sont examinés et des procédures de rétroaction et de plainte sont en place.
- Les besoins linguistiques sont pris en charge dans les forums accueillant expatriés et ressortissants.
- Des informations fiables, pertinentes et à jour sur la vie du camp sont disponibles.

OUTILS

! Presque tous les outils, publications et autres documents indiqués sont disponibles dans le CD toolkit joint à tout classeur. Les liens internet sont fournis pour télécharger les ressources en ligne.

- Liste de vérification “À quel point êtes-vous fiable ?” Contrôler les informations publiques
- **Linda Richardson et Gill Price, 2007. *All In Diary. A Practical Tool for Field Based Humanitarian Workers.***
- The Five Factor Coordination Analysis (NRC training tool)

LECTURES ET RÉFÉRENCES

Paul Bonard, ICRC, 1999. *Modes of Action used by Humanitarian Players – Criteria for Operational Complementarity.*

Nan Buzard, 2000. *Information-sharing and Coordination among NGOs Working in the Refugee Camps of Ngara and Kibondo, Tanzania, 1994-1998.*

ECB Building Trust Working Group, 2007. *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response.*

Global Humanitarian Platform (2007) ‘Principles of Partnership’

IASC, 2007. *Cross-cluster Coordination. Key Things to Know.*

Inter Agency Standing Committee (IASC), 2002. *Growing the Sheltering Tree; Protecting Rights through Humanitarian Action, Programmes and Practices Gathered from the Field.*

OCHA, ODI, 2001. Humanitarian Coordination. Lessons Learnt from Recent Experiences.

Oxfam Publishing, 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies: *The Good Enough Guide*.

People in Aid, 2003. *Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personnel*.

Hugo Slim et Andrew Bonwick, 2005. *Protection – The ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*.

Max Stephenson Jr and Nicole Kehler, 2004. *Rethinking Humanitarian Assistance Coordination*.

The Peace Building, Development and Security Program (PDSP), 2007. *Policy Brief. Beyond Information Sharing & False Coherence: Interagency Coordination In International Peace Missions*.

The Sphere Project, 2004 *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*.

UNHCR, 2007 *Handbook for Emergencies (third edition)*

United Nations Disaster Assessment and Coordination (UNDAC), 2000. *Field Handbook*.

Carsten Voelz. “*Humanitarian Coordination in Indonesia. An NGO Viewpoint*”. *Forced Migration Review*.

Jenty Wood. *Improving NGO Coordination: Lessons from the Bam Earthquake*.