



## Résumé exécutif

Ce rapport évalue et analyse le fonctionnement et les premiers résultats de l'approche Cluster dans les Territoires palestiniens occupés (TPO). L'approche Cluster a été introduite dans les TPO en 2008/2009 et, plus particulièrement, depuis l'Opération « Plomb durci » lancée par l'armée israélienne le 27 décembre 2008 dans la Bande de Gaza.

Dans le cadre de la seconde phase de l'évaluation de l'approche Cluster, la mise en œuvre des Clusters dans les TPO a été sélectionnée comme l'une des six études pays recherchant les effets de l'approche Cluster générale introduite en 2005. L'évaluation a été conduite en novembre 2009 et l'équipe a rencontré une large palette d'acteurs impliqués dans la réponse humanitaire, notamment des agences des Nations unies, des membres de Cluster et des non-membres, des ONG internationales et locales, le Coordinateur humanitaire, OCHA, des donateurs et des représentants des autorités palestiniennes.

L'approche Cluster dans les TPO s'est avérée un mécanisme précieux pour coordonner la réponse à « Plomb durci ». Elle a joué depuis un rôle clé dans le renforcement de la coordination humanitaire, à la fois dans la bande de Gaza et en Cisjordanie. Grâce à elle, la coordination et les responsabilités de leadership sont devenues beaucoup plus claires. L'introduction de l'approche Cluster a renforcé les partenariats entre les acteurs humanitaires internationaux, augmenté la cohésion et amélioré la redevabilité entre pairs. L'approche Cluster a offert une plateforme fiable pour diffuser l'information durant « Plomb durci » et par la suite. Elle s'est également révélée efficace pour identifier les lacunes et éviter les duplications. En outre, les Clusters ont renforcé le CAP en tant que cadre stratégique d'assistance humanitaire dans les TPO tout en augmentant le caractère commun du plaidoyer.

Toutefois, l'approche Cluster dans les TPO n'a pas semblé pertinente face à l'occupation israélienne car elle complique encore les structures de coordination de l'aide déjà nombreuses et, ainsi, détourne l'attention du principal corps de coordination, le système LACS. L'approche Cluster a aussi intensifié l'approche humanitaire de la situation dans les TPO, ce qui s'écarte de l'agenda politique palestinien (par exemple de la construction d'un Etat) et, par conséquent, réduit l'appropriation nationale.

Les Clusters ont été particulièrement appréciés durant le pic de la crise et pourraient aussi jouer un rôle utile après coup, mais ils devraient être beaucoup plus pragmatiques et tournés vers l'action. L'étude a identifié les résultats et recommandations qui suivent, lesquels pourraient aider l'équipe humanitaire pays dans ses efforts pour améliorer la coordination dans les TPO :

## Résultats

Les rôle, mandat et durée de l'approche Cluster dans les TPO ne sont pas suffisamment clairs.

§§ 15, 16, 17, 18, 25, 49

Les coordinateurs de Cluster et les autres acteurs manquent de clarté en matière de « reporting » direct et de lignes de redevabilité ; les réunions Cluster sont majoritairement utilisées pour partager de l'information plutôt que pour de la planification commune ; les ressources humaines locales ne sont pas exploitées ; le coût financier des experts externes est élevé.

§§ 33, 34, 47, 49, 76, 92

La connaissance des possibilités de soutien à la coordination des Clusters globaux est assez limitée.

§§ 21, 26

Manque de cartographie des atouts locaux.

§ 76

Les réunions inter-Clusters pourraient être améliorées pour une planification commune et une identification des lacunes inter-Clusters.

§§ 36, 40, 41

## Recommandations

Organiser un atelier avec le personnel afin de clarifier les rôle et mandat des Clusters dans les TPO ; s'aligner sur le matériels d'OCHA ; inviter les bailleurs à débattre du futur de l'approche Cluster.

§ 96, 97, 111

Déplacer des ressources vers le niveau local en installant un système national de conseil et de coaching des Clusters qui soit conçu pour les besoins des Coordinateurs Cluster des TPO (à la fois locaux et internationaux) avec une attention spéciale sur les compétences d'animation et de renforcement ; développer un manuel Cluster avec des recommandations concrètes pour la gestion au jour le jour des Clusters ; maintenir des plans de travail concrets au sein des Clusters en définissant conjointement des priorités pour chaque Cluster.

§§ 95, 98, 117

Développer un programme orienté vers l'action pour le soutien local à la coordination de Clusters ; produire des photocopiés d'une page sur les services disponibles de la part des Clusters globaux.

§ 99

Identifier dans les plans de préparation où recruter localement et internationalement ; cartographier les atouts locaux ; commencer à recruter localement là où cela est possible.

§§ 100, 116

Utiliser les réunions inter-Clusters pour suivre les plans de travail de chaque Cluster et vérifier les « benchmarks » et indicateurs de performance.

§ 101

Gestion de l'information compliquée, sites Internet des Clusters pas toujours mis à jour.

§§ 63, 15

Clôturer le GRAD ; revenir à 3W ; utiliser des outils simples comme la cartographie visuelle en fonction des besoins de chaque Cluster ; mettre à jour régulièrement les pages Internet des Clusters ou en créer pour chaque Cluster.

§§ 102, 105

Implication de l'Autorité palestinienne en progrès constant mais insuffisante, participation des ONG locales insuffisante.

§§ 70, 72, 73, 42, 66, 67, 68, 74

Augmenter l'implication de l'Autorité palestinienne en tenant des réunions dans des ministères et en mettant en place du personnel de soutien ; développer des campagnes de sensibilisation et des formations pour les ONG locales via le Centre de Développement des ONG (NDC) à Gaza et en Cisjordanie.

§§ 104, 112

L'adhésion des membres de Cluster est bonne mais pourrait encore être améliorée, les techniques d'animation des coordinateurs de Cluster pourraient être améliorées pour assurer encore plus d'adhésion ; la division territoriale entre Gaza et la Cisjordanie exacerbe le problème d'adhésion et la connectivité de l'approche générale.

§§ 15, 34, 68

Conduire et publier des sondages sur la performance interne des Clusters ; tenir également des réunions occasionnelles sur la Cisjordanie à Hebron, Jenin et Nablus ; alterner les réunions HCT à Jerusalem et à Gaza tout en utilisant des liaisons vidéo régulières.

§§ 107, 110

Les rôle et mandat du Cluster Relèvement précoce ne sont pas suffisamment clairs.

§ 44

Conserver le Cluster Relèvement précoce comme un réseau ; clarifier officiellement ses devoirs, mandat et portée.

§ 113

L'approche Cluster complique le système général de la coordination de l'aide, les référents des mêmes agences dans différents forums ne sont pas rationalisés ; les Clusters ne sont pas bien intégrés dans l'architecture globale de l'aide.

§§ 16, 17, 18, 71, 72, 73

Contribuer à la rationalisation de la coordination de l'aide dans les TPO ; avoir les mêmes agences référentes dans les LACS et les Clusters.

§§ 111, 114

Ce rapport de synthèse fait partie de l'évaluation de l'approche Cluster (Phase 2) commanditée par le Inter-Agency Standing Committee (IASC).

L'évaluation a été supervisée par la section d'évaluation et conseil (Evaluation and Guidance Section -EGS) du Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires des Nations Unies (OCHA) supporté par le Groupe de pilotage inter-agence de l'évaluation de l'approche Cluster (Phase 2) composé de représentants de la Belgique, du Canada, de l'Union Européenne, de la Norvège, du Royaume Uni, Save the Children Suisse, Action Contre la Faim UK, Norwegian Refugee Council, Care International, la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme des Nations Unies pour le Développement, le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Programme alimentaire mondial, l'Organisation mondiale de la Santé et le Bureau de coordination des affaires humanitaires des Nations unies.

L'évaluation a été financée par l'Allemagne, la Commission Européenne, la Belgique et la Finlande.

Elle a été réalisée entre juillet 2009 et avril 2010 par un groupe d'évaluateurs provenant de:

**Global Public Policy Institute**

Reinhardtstr. 15  
10117 Berlin · Germany  
**Tel** +49-30-275 959 75-0  
**Fax** +49-30-690 88 200  
**Web** [www.gppi.net](http://www.gppi.net)

**Groupe URD**

La Fontaine des Marins  
26170, Plaisians · France  
**Tel** +33-4-75 28 29 35  
**Fax** +33-4-75 28 65 44  
**Web** [www.urd.org](http://www.urd.org)

**Auteurs**

Susanna Krüger ([skrueger@gppi.net](mailto:skrueger@gppi.net)) et  
Julia Steets ([jsteets@gppi.net](mailto:jsteets@gppi.net))

**Responsable du projet**

Claude Hilfiker, OCHA EGS

**Publié**

Berlin/Plaisians, April 2010

**Mise en page et conception**

Sarah Lincoln ([www.sarahlincoln.com](http://www.sarahlincoln.com))

