



# Considérations de programmation pour la cohérence entre l'aide humanitaire, le développement et la paix : Une note pour les partenaires de mise en œuvre de l'USAID

Conseil de leadership sur la résilience et groupe de travail technique



# TABLE DES MATIÈRES

---

ABRÉVIATIONS	3
OBJECTIF	4
CONTEXTE	5
APERÇU	6
PROTÉGER L'AIDE HUMANITAIRE FONDÉE SUR DES PRINCIPES	7
Les efforts de l'USAID	7
Considérations sur la programmation des partenaires	7
PLANIFIER CONJOINTEMENT ET CHERCHER À ÉTABLIR UN AGENDA COMMUN	8
Les efforts de l'USAID	8
Considérations sur la programmation des partenaires	9
LA COMMUNICATION, LA COORDINATION ET L'APPRENTISSAGE AU TRAVERS DES DIFFÉRENTS TYPES D'AIDE	10
Les efforts de l'USAID	10
Considérations sur la programmation des partenaires	11
SÉQUENCER, SUPERPOSER, INTÉGRER	13
Les efforts de l'USAID	13
Considérations sur la programmation des partenaires	14
PROGRAMMATION RÉPONDANT AUX CHOCS ET ADAPTATIVE	15
Les efforts de l'USAID	15
Considérations sur la programmation des partenaires	16
INTÉGRATION DES CONFLITS	17
Les efforts de l'USAID	17
Considérations sur la programmation des partenaires	18
RENFORCER LES SYSTÈMES ET LES ACTEURS LOCAUX	20
Les efforts de l'USAID	20
Considérations sur la programmation des partenaires	20
LES PRINCIPAUX DÉFIS DE LA COHÉRENCE ENTRE L'HUMANITAIRE, LE DÉVELOPPEMENT ET LA PAIX	22
CONCLUSION	24
REMARQUES	25
RÉFÉRENCES	26

# ABRÉVIATIONS

BHA	Bureau pour l'assistance humanitaire (Bureau for Humanitarian Assistance)
CHAT	Équipe d'analyse humanitaire de crise (Crisis Humanitarian Analysis Team)
CLA	Collaboration, apprentissage et adaptation (Collaboration, Learning, and Adapting)
DA	Aide au développement (Development Assistance)
CAD	Comité d'aide au développement
DEIA	Diversité, équité, inclusion et accessibilité
RDC	République démocratique du Congo
EKISIL	Activité pour garantir la paix et promouvoir la prospérité (Securing Peace and Promoting Prosperity Activity)
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
HA	Aide humanitaire (Humanitarian Assistance)
PROSANI	Programme de santé intégré de l'USAID
IRC	Comité international de secours (International Rescue Committee)
HDP	Humanitaire-Développement-Paix
INFOSAN	Réseau international des autorités de sécurité sanitaire des aliments (International Food Safety Authorities Network)
OIM	Organisation internationale pour les migrations
LGBTQI	Lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, queers et intersexués
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage (monitoring, evaluation, and learning)
ONG	Organisation non gouvernementale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PfRR	Partenariat pour le redressement et la résilience (Partnership for Recovery and Resilience)
PREG	Partenariat pour la résilience et la croissance économique (Partnership for Resilience and Economic Growth)
SAFER	Projet d'agriculture durable pour la résilience économique (Sustainable Agriculture for Economic Resiliency Project)
SAGE	Groupe consultatif stratégique pour les urgences (Strategic Advisory Group for Emergencies)
SCC	Activité de collaboration et de communication au Sahel (Sahel Collaboration and Communication Activity)
ONU	Organisation des Nations Unies
UNICEF	Fonds international d'urgence pour l'enfance des Nations Unies (United Nations International Children's Emergency Fund)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international (U.S. Agency for International Development)
WASH	Eau, assainissement et hygiène (Water, Sanitation, and Hygiene)
PAM	Programme alimentaire mondial
OMS	Organisation mondiale de la Santé

# OBJECTIF

---



**La cohérence entre l'humanitaire, le développement et la paix (HDP)** vise à promouvoir une collaboration complémentaire entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix dans la poursuite d'un agenda commun.

La cohérence humanitaire-développement-paix (HDP) vise à promouvoir une collaboration complémentaire entre les acteurs humanitaires, de développement et de paix dans la poursuite d'un agenda commun. Son objectif est de maximiser l'impact et la durabilité des programmes à travers différents types d'assistance et de réduire le besoin d'aide humanitaire (HA) au fil du temps.

L'aide humanitaire (HA) de l'USAID vise à sauver des vies, à réduire les souffrances humaines et à réduire l'impact physique, social et économique des catastrophes. Elle est mise à disposition de manière à soutenir l'adhésion des responsables de la mise en œuvre aux [principes humanitaires](#) d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance. L'aide au développement (DA) est axée sur la promotion du développement social et économique à long terme ; elle n'est pas systématiquement fournie sur la base de principes humanitaires et met davantage l'accent sur le renforcement des systèmes et des capacités du gouvernement. L'aide à la paix renvoie à des programmes autonomes qui s'attaquent directement à la source des conflits et de la violence.<sup>1</sup> L'aide humanitaire et l'aide au développement contribuent à la paix dans la mesure du possible, mais l'objectif premier de l'assistance à la paix est de l'instaurer.

Aujourd'hui, des chocs et des contraintes sans précédent et cumulés affectent les populations desservies par l'USAID. Pour la première fois depuis des décennies, la famine gagne du terrain à l'échelle mondiale, les conflits et le changement climatique en étant les principaux moteurs. La crise climatique et les conflits ont entraîné une hausse de la pauvreté et de la famine depuis 2015, principalement en Afrique et en Asie, inversant les tendances positives observées au cours de la décennie précédente<sup>2</sup> ([FAO 2018](#)). Pour la première fois depuis vingt ans, l'extrême pauvreté augmente dans le monde. Les dernières estimations de la Banque mondiale indiquent qu'en 2020, la pandémie de COVID-19 a entraîné ou maintenu dans la pauvreté jusqu'à 97 millions de personnes dans le monde. En 2021, ces effets sur la pauvreté devraient persister, avec une hausse de 98 millions du nombre de personnes vivant dans la pauvreté par rapport aux estimations pré-COVID.<sup>3</sup> Les crises telles que le changement climatique, les conflits et la COVID-19 exacerbent également une série d'autres chocs tout en alimentant des cercles vicieux de pauvreté, d'inégalité des revenus, d'insécurité alimentaire, de malnutrition, d'inégalité sociale et de genre, et d'instabilité économique. Le contexte de risque qui prévaut aujourd'hui souligne l'urgence pour l'USAID et ses partenaires de travailler conjointement sur les différents types d'assistance, de renforcer la résilience et d'affirmer notre engagement en faveur de la cohérence HDP.

Continuer à œuvrer en silos sectoriels sans coordonner les différents types d'assistance n'est ni efficace ni efficient pour répondre aux besoins immédiats et aux origines de nos plus grands défis en matière de développement. La cohérence HDP constitue une étape essentielle pour aller au-delà des silos, donner la priorité à un agenda commun et améliorer la coordination entre les différents types d'assistance de manière à placer les communautés et les populations locales (y compris celles qui sont traditionnellement exclues) au centre de l'attention. Nous nous engageons à mieux satisfaire les besoins de ceux que nous servons grâce à une aide humanitaire, une aide au développement et une aide à la paix plus cohérentes, plus inclusives, plus équitables et plus efficaces.

Ce document a été élaboré par le Conseil de leadership sur la résilience de l'USAID et son groupe de travail technique sur la résilience et représente notre meilleure réflexion actuelle sur le thème de la cohérence HDP.<sup>4</sup> Il s'agit d'un document de travail qui ne reflète pas la politique officielle de l'Agence ni ses directives officielles. Ce document répond plutôt à deux objectifs : premièrement, partager brièvement les principes fondamentaux de l'USAID sur la cohérence HDP, et deuxièmement, partager des exemples de programmation et des enseignements qui peuvent être utiles au personnel de l'USAID et à nos partenaires pour qu'ils puissent s'en inspirer et les appliquer eux-mêmes. Ce document se concentre sur les décisions de programmation quotidiennes et s'appuie sur des consultations avec les partenaires de mise en œuvre de l'USAID. Il y a tant à apprendre dans le domaine HDP, et l'USAID considère ce document comme une étape importante et préliminaire de ce processus.

# CONTEXTE

---

En juin 2020, l'USAID a approuvé un ensemble de considérations relatives à la programmation interne sur la cohérence HDP pendant la pandémie de COVID-19, à la suite de la survenue de ses impacts primaires sur la santé et secondaires sur l'économie. La COVID-19 a été l'événement déclencheur d'un axe de travail qui se faisait attendre depuis longtemps, soulignant à quel point il était crucial que nos investissements se renforcent stratégiquement les uns les autres et qu'ils soient centrés sur la vie, les besoins et les priorités des individus. L'USAID s'est publiquement engagée, à un haut niveau, à mieux collaborer dans le cadre du nexus HDP par le biais d'efforts tels que la recommandation du [Comité d'aide au développement \(CAD\) de l'Organisation de coopération et de développement économiques \(OCDE\) sur le nexus](#) et les recommandations de [l'examen stratégique de 2020 de l'USAID sur la COVID-19](#). Par ailleurs, HDP est considéré comme un élément important des nouveaux processus politiques et stratégiques qui sont en cours d'élaboration, notamment l'actualisation de la stratégie mondiale de sécurité alimentaire, la politique de résilience, la stratégie américaine de prévention des conflits et de promotion de la stabilité, ainsi que la stratégie climatique de l'USAID.

Nous présentons ces engagements de haut niveau sur le plan de la mise en œuvre par le biais de principes clés et d'approches quotidiennes et pratiques pour naviguer à travers le nexus HDP. À l'automne 2020, un groupe de travail de l'USAID a commencé à développer une version publique de ces considérations de programmation à partager avec la communauté des partenaires de l'USAID. De septembre 2020 à février 2021, nous nous sommes engagés dans un processus inclusif et consultatif avec les partenaires de mise en œuvre de l'USAID sur les défis et les meilleures pratiques visant à promouvoir la cohérence HDP, mais aussi sur la façon dont l'USAID peut mieux soutenir ces efforts. L'USAID a consulté environ 20 partenaires qui représentent des organisations à mandats multiples fournissant une combinaison d'aide humanitaire, d'aide au développement et d'aide à la paix ; des organisations traditionnelles d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix avec une expertise allant du déplacement, de la santé, de l'éducation et de l'agriculture à la nutrition, l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH) et la consolidation de la paix locale; et des organismes de coordination d'organisations non gouvernementales (ONG) ainsi que des agences de l'ONU. Alors que les principes ci-dessous résultent du produit interne initial de l'USAID, les exemples et les idées de ce texte sont nés des partenaires de l'USAID et des pratiques de l'USAID.

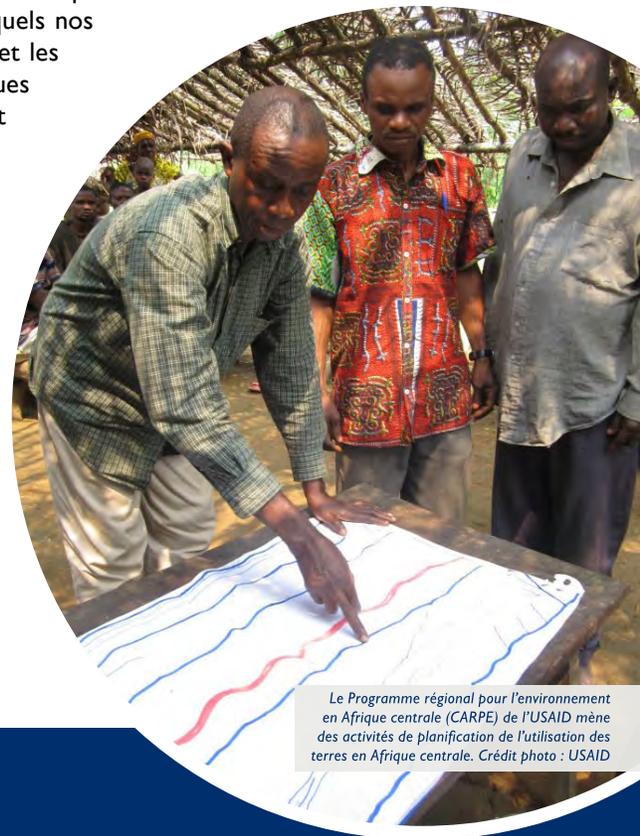
À cette fin, ces considérations de programmation partagent à la fois ce que l'USAID a appris dans sa poursuite de la cohérence HDP, ainsi que les pratiques et idées prometteuses que nous avons identifiées à travers le processus de consultation de nos partenaires. En partageant les pratiques prometteuses de l'USAID, nous démontrons notre engagement envers la cohérence HDP, nous offrons des modèles potentiels que les partenaires peuvent suivre et dont ils peuvent s'inspirer et, dans certains cas, nous indiquons des opportunités de collaboration que les partenaires peuvent mettre à profit. Nous espérons également que ces considérations relatives à la programmation pourront inspirer directement leurs approches des partenaires.



# APERÇU

Ce document commence et est structuré autour des principes fondamentaux de l'USAID sur la cohérence HDP. Sous chaque principe sont présentées les étapes clés que l'USAID entreprend dans ce domaine, suivies d'exemples illustratifs et de moyens pratiques par lesquels nos partenaires intègrent ces principes dans les plans opérationnels, les structures et les processus de mise en œuvre au quotidien. Tout au long du document, ces pratiques sont intégrées dans des processus clairs par lesquels les partenaires promeuvent la cohérence HDP. Les exemples s'appliquent à un ensemble de partenaires et de contextes de crise, allant des organisations à mandats multiples aux acteurs traditionnels de l'aide humanitaire, de l'aide au développement ou de la consolidation de la paix, ainsi qu'aux contextes stables et aux crises aiguës et persistantes. Le document se termine par les principaux défis documentés par le processus de consultation et les mesures d'action que l'USAID entend prendre pour y répondre.

Alors que l'USAID aspire à une plus grande cohérence HDP, nous espérons que nos partenaires de mise en œuvre s'appuieront sur ces considérations de programmation et nous aideront conjointement à maximiser l'impact des investissements de l'USAID à travers différents types d'assistance et à atteindre et faire bénéficier les gens dans toute leur diversité. Nous percevons cet effort comme faisant partie intégrante d'un voyage d'apprentissage que les donateurs et les partenaires entreprennent ensemble. Il incombe à l'USAID et à ses partenaires de mise en œuvre de créer les conditions propices à l'application de ces principes et de veiller à ce qu'ils soient mis en pratique.



Le Programme régional pour l'environnement en Afrique centrale (CARPE) de l'USAID mène des activités de planification de l'utilisation des terres en Afrique centrale. Crédit photo : USAID

## Les principes clés de la cohérence entre l'aide humanitaire, le développement et la paix

- **Assurer et respecter les principes humanitaires** afin de garantir la continuité et l'efficacité de l'aide humanitaire
- **Planifier conjointement et chercher à établir un agenda commun**
- Créer et renforcer les plateformes de **communication, de coordination et d'apprentissage** au travers des différents types d'aide
- **Séquencer, superposer et intégrer** stratégiquement l'aide humanitaire, l'aide au développement et l'aide à la paix, quand cela est approprié
- Promouvoir une **programmation sensible aux chocs et une gestion adaptative fondée sur les données**
- **Promouvoir l'intégration des conflits** et opportunités qui favorisent ou instaurent la paix lorsque c'est possible
- Veiller à ce que la programmation se fasse **avec, par et à travers les partenaires et systèmes locaux**

Tous ces principes clés sont sous-tendus par l'engagement transversal de l'USAID en faveur de l'égalité des genres et d'un développement inclusif. La diversité, l'équité, l'inclusion et l'accès (DEIA) sont au cœur de la mission de l'USAID. Outre le fait de veiller à ce que nos ressources et nos services soient accessibles à tous sans discrimination ni préjugé, l'USAID entend combler les lacunes, assurer une participation et un leadership significatifs, répondre aux besoins différentiels, assurer une protection contre les préjudices et élever le niveau de responsabilité des populations marginalisées. De nombreuses politiques et stratégies de l'USAID et du gouvernement américain qui promeuvent l'égalité des genres et le développement inclusif le soulignent. <sup>4</sup>

# PROTÉGER L'AIDE HUMANITAIRE FONDÉE SUR DES PRINCIPES



Des sacs de sorgho sont acheminés de Jijiga vers les zones touchées par la sécheresse en Éthiopie.  
Crédit photo : Ambassade des États-Unis à Addis-Abeba

## Les efforts de l'USAID

Il est important que les acteurs du développement comprennent comment les principes humanitaires (humanité, neutralité, impartialité et indépendance) et les normes humanitaires<sup>5</sup> informent et orientent chaque aspect de la réponse humanitaire. Cette compréhension est d'autant plus importante que nous cherchons à améliorer la coordination entre les acteurs et les types d'aide sur le court, le moyen et le long terme afin de réduire les besoins humanitaires et de renforcer la résilience aux chocs et aux contraintes. Les acteurs du développement devraient respecter les paramètres et les principes auxquels adhèrent leurs homologues de l'aide humanitaire et leurs partenaires de mise en œuvre, et veiller à ce que cette aide ne soit pas compromise par les efforts de résilience ou de rétablissement.<sup>6</sup>

Grâce à notre travail avec le CAD de l'OCDE, les États-Unis participent à des groupes de travail clés pour rendre opérationnelle la recommandation du CAD sur le nexus HDP, un instrument politique fondamental du CAD qui articule des principes relatifs à la cohérence HDP. Huit agences des Nations Unies ont depuis adhéré à la recommandation. L'USAID copréside avec le Programme alimentaire mondial (PAM) un dialogue ONU-CAD sur le nexus HDP, qui rassemble tous les membres du CAD et des Nations Unies. Ce dialogue a pour but de favoriser une meilleure coordination ainsi qu'une analyse et une planification conjointes entre les donateurs bilatéraux et les organisations des Nations Unies, tant au niveau mondial qu'au niveau national. Ce dialogue comprend l'élaboration de processus inclusifs pour les analyses communes par pays et pour le développement des résultats collectifs. Le dialogue comprend également la création d'une « Académie Nexus » visant à améliorer la compréhension et la connaissance technique des trois piliers du nexus. Ce travail devrait favoriser une meilleure compréhension des objectifs communs dans l'ensemble du nexus, y compris l'importance du respect des principes humanitaires. Actuellement, l'engagement au niveau national, sous le leadership du résident / coordonnateur humanitaire des Nations Unies, a commencé au Niger et au Mozambique.

## Considérations sur la programmation des partenaires

Même s'il n'existe pas de solution miracle pour garantir le respect des principes humanitaires dans le cadre des efforts déployés en matière de cohérence HDP, les partenaires ont partagé plusieurs exemples de participation à des dialogues et débats internes portant sur la manière d'aborder ces problématiques complexes dans le cadre de leur travail. Par exemple, un partenaire a expliqué qu'il organisait des déjeuners-débats pour remettre en question et réaffirmer la position de l'organisation à l'égard du principe de neutralité. Un autre partenaire à mandats multiples organise également des réunions régulières et informelles pour discuter et délibérer sur les meilleures pratiques à adopter lorsque l'on opère dans un contexte où le gouvernement s'est récemment engagé dans des hostilités et prend part au conflit.

# PLANIFIER CONJOINTEMENT ET CHERCHER À ÉTABLIR UN AGENDA COMMUN



Des commerçants au marché au bétail d'Oldonyiro, dans le comté d'Isiolo, avec le PREG (Partenariat pour la résilience et la croissance économique) de l'USAID au Kenya. Crédit photo : Eric Onyiego/USAID Kenya

## Les efforts de l'USAID

L'USAID reconnaît que la première étape vers une planification commune ou partagée consiste à perturber le fonctionnement habituel des programmes en silos. Nous reconnaissons que les programmes d'aide humanitaire, d'aide au développement et de paix ont généralement des objectifs, des incitations, des approches, des mandats, des sources de financement, des calendriers, des cultures, des partenariats et bien d'autres encore qui sont variés. Il existe des défis structurels et programmatiques manifestes, qui sont également résumés dans les commentaires des partenaires à la fin de ce document, mais le travail acharné est récompensé par l'impact plus important de la planification conjointe. L'USAID met tout en œuvre pour planifier conjointement lorsque cela est possible. L'USAID vise à examiner l'ensemble des programmes existants et à tirer parti de l'avantage comparatif des différents types d'assistance. Les mécanismes et les sources de financement ont des délais et des limites temporelles variables avec lesquels nous devons travailler (par ex. les programmes humanitaires ont généralement des délais plus courts et des prix ou des cycles d'un an alors que les programmes de développement ont des délais et des prix à plus long terme) et certaines urgences ne peuvent être anticipées. Cependant, de nombreux contextes font face à des crises récurrentes et persistantes et à des situations d'urgence plus prévisibles qui comprennent des calendriers de planification et de mise en œuvre pluriannuels. Idéalement, la planification devrait s'étendre sur plusieurs années pour tenir compte du contexte de risque et des crises persistantes et récurrentes dans de nombreux pays où nous travaillons. La planification conjointe ou partagée peut prendre de nombreuses formes, depuis les réunions d'information informelles et le partage d'évaluations jusqu'aux processus de planification stratégique formels et élaborés.

En réfléchissant sur plusieurs années en vue d'un agenda commun, nous pouvons nous concentrer davantage sur la conception d'une gestion efficace des risques de catastrophe, de l'alerte rapide, des mécanismes de réaction aux chocs, de l'intervention d'urgence et du relèvement rapide, ainsi que de l'adaptation à plus long terme pour renforcer la résilience. Un agenda commun peut comprendre un résultat collectif spécifique<sup>7</sup> ou un objectif plus large que les différents acteurs cherchent à atteindre. Par exemple, [le processus de stratégie de coopération au développement par pays de l'USAID](#) inclut davantage l'aide humanitaire et l'aide à la transition, comme le recommande l'ADS 201, et un certain nombre de missions ont intégré des objectifs de développement (OD) qui articulent des résultats nécessitant une cohérence renforcée entre les programmes d'aide humanitaire, d'aide au développement et de paix. De plus, le Partenariat pour la résilience et la croissance économique (PREG) au Kenya est un exemple de partenariat de l'USAID qui œuvre en faveur de la cohérence HDP et d'un agenda commun. Les rapports sur les indicateurs partagés sont un autre moyen tangible par lequel les Missions mettent en pratique un agenda commun. Nous explorons également [les théories du changement et les modèles logiques](#) qui démontrent les façons différentes et complémentaires dont l'aide humanitaire, l'aide au développement et les interventions pour la paix conduisent à une plus grande cohérence et contribuent à un agenda commun, ainsi que la façon dont elles peuvent être suivies et évaluées.

Il existe des défis structurels et programmatiques manifestes, qui sont également résumés dans les commentaires des partenaires à la fin de ce document, mais le travail acharné est récompensé par l'impact plus important de la planification conjointe.

## Considérations sur la programmation des partenaires

Les partenaires ont identifié un certain nombre de niveaux auxquels ils ont planifié conjointement et cherché à contribuer à un agenda commun. Cela peut aller d'une vision stratégique partagée et d'une théorie du changement collective à la réalisation d'analyses conjointes et systémiques, en passant par l'élaboration d'objectifs partagés simples avec des limites thématiques et géographiques. En général, les partenaires ont constaté que la cartographie des systèmes peut être un excellent outil pour identifier les points d'entrée pour une action coordonnée de la cohérence HDP.

### Rechercher des analyses conjointes et des approches systémiques

Un processus d'analyse coordonné peut représenter une étape cruciale vers une planification commune. Sans cela, les partenaires ont noté que la planification conjointe devient un combat difficile. Une option moins chronophage consiste à partager des analyses et des données entre des organisations situées dans une zone géographique très spécifique. Le partage d'analyses et de données peut se révéler précieux pour la communication et la collaboration entre les organisations, mais il peut également constituer une base solide pour la planification conjointe. Par exemple, l'analyse des systèmes, les analyses de genre et de développement inclusif, et les analyses de risques partagés qui adoptent une optique systémique peuvent être utiles pour rassembler les individus et identifier les points d'entrée pour une programmation à travers le nexus HDP qui sert et protège le plus grand nombre d'individus.



En République démocratique du Congo (RDC), le Comité international de secours (IRC) a [appliqué l'analyse et les approches systémiques](#) dans sa programmation pour renforcer la cohésion sociale. Ce projet a été mis en œuvre grâce à un certain nombre d'organisations de la société civile possédant une connaissance approfondie du contexte et en collaboration avec les autorités administratives et traditionnelles locales ainsi qu'avec un ensemble diversifié de citoyens.

En Irak, un groupe de travail sur l'évaluation a informé le travail de nombreux groupes de l'ONU. Les évaluations portaient sur les premiers stades de la reprise et ont fourni des données partagées qui ont facilité la réflexion sur le long terme entre les secteurs et les groupes sur la cohérence HDP.

*USAID et ses partenaires au Nord-Kivu, RDC en 2017. Crédit photo : USAID*

### Élaborer, en début de processus, un ordre du jour commun qui comporte des limites pratiques

Sans objectif précis, la coordination peut prendre trop de temps et manquer de valeur. La création d'un agenda commun dès le départ est essentielle pour assurer l'impact et la cohérence. Si un agenda commun peut parfois être défini par des cadres conjoints dirigés par les donateurs, il peut aussi résulter de processus organiques et locaux. Ainsi, un groupe de travail sur les marchés en Somalie se penche sur le soutien des marchés par les acteurs de l'aide humanitaire et de l'aide au développement. Un autre exemple de facilitation de la planification conjointe sur une question commune à toutes les parties prenantes pourrait être le choix d'un thème spécifique, tel que les moyens de subsistance, la protection de l'enfance, l'inégalité des genres ou les services de vulgarisation. Les partenaires ont également identifié un scénario dans lequel un agenda commun peut parfois devenir trop spécifique à un secteur ou trop élevé. Par conséquent, il est essentiel d'ajuster l'agenda commun en fonction de l'analyse et des besoins locaux. Par ailleurs, si certaines actions relèvent du niveau national, d'autres peuvent être conçues pour répondre aux besoins d'une zone géographique spécifique afin de faciliter leur mise en œuvre, par exemple dans des zones géographiques infranationales spécifiques, des zones de chalandise, des zones de subsistance, des zones de planification agricole ou des districts sanitaires.

# LA COMMUNICATION, LA COORDINATION ET L'APPRENTISSAGE AU TRAVERS DES DIFFÉRENTS TYPES D'AIDE



Des haricots à forte teneur en fer sont triés par les membres d'une coopérative à Bugesera, au Rwanda.  
Crédit photo : Herve Irankunda/USAID

## Les efforts de l'USAID

L'USAID travaille à la mise en place d'une communication ouverte, une étape cruciale vers une meilleure coordination. Ces efforts comprennent la participation aux structures de partage d'informations et de coordination du gouvernement hôte et des donateurs, ainsi qu'une communication cohérente, telle que des réunions régulières avec les partenaires de mise en œuvre. Nous avons observé que les rôles et les structures de coordination formels peuvent être efficaces pour assurer une communication croisée, une coordination et une collaboration adéquates. Par exemple, un conseiller ou un coordinateur de l'USAID, comme la fonction de coordinateur de la résilience qui a été établie dans les pays où l'USAID se concentre sur la résilience, peut soutenir les partenaires et agir à travers le nexus HDP et la programmation sectorielle. Ces rôles renforcent la confiance dans la coordination, créant ainsi un cercle vertueux. Au niveau des missions nationales et régionales, l'USAID investit également dans des organes de prise de décision de haut niveau, tels que le modèle du groupe consultatif stratégique pour les situations d'urgence (SAGE) en Éthiopie. Le SAGE se réunit sur une base régulière pour partager des informations sur les chocs et les situations d'urgence possibles et indique si et comment les programmes humanitaires, de développement et de consolidation de la paix doivent s'adapter en réponse aux chocs. Au niveau national et mondial, l'USAID a investi dans le secrétariat One Health du Réseau international des autorités de sécurité sanitaire des aliments (INFOSAN). Ce secrétariat renforce l'adhésion des parties prenantes nationales aux réseaux mondiaux et nationaux d'INFOSAN dans les domaines de l'aide humanitaire et de l'aide au développement afin d'améliorer l'intégration des efforts de vaccination, de réduction des risques de catastrophe et de gestion des épidémies et des retombées des maladies zoonotiques.

L'utilisation systématique des approches de [collaboration, d'apprentissage et d'adaptation \(CLA\)](#) entre l'USAID, les partenaires et les acteurs locaux est également cruciale pour une bonne communication et un apprentissage et une adaptation continus en vue d'atteindre un impact collectif. L'approche CLA est une approche et un ensemble d'outils qui garantissent que les programmes de l'USAID sont coordonnés entre eux, qu'ils reposent sur une base de données solide et qu'ils sont adaptés de manière itérative afin de rester pertinents tout au long de la mise en œuvre. Nous avons également observé que le soutien central peut être essentiel pour coordonner efficacement les programmes mis en œuvre à travers différents types d'assistance, de secteurs et de lieux. Un mécanisme de soutien central<sup>8</sup> facilite également la collaboration et l'apprentissage entre les partenaires et les autres parties prenantes. Lorsqu'il n'existe pas de mécanisme de soutien central, l'USAID tire également parti des mécanismes de suivi, d'évaluation et de soutien à l'apprentissage pour coordonner les activités et veiller à ce que le retour d'information local soit intégré tout au long du cycle de vie du programme.

## Considérations sur la programmation des partenaires

Les partenaires ont identifié un certain nombre de niveaux à partir desquels ils ont travaillé pour renforcer la communication et la coordination entre les différents types d'assistance, allant de la favorisation du dialogue interne entre les équipes et les unités, à l'engagement des parties prenantes au niveau de l'activité, en passant par l'exploitation des structures de coordination internes et externes pour une meilleure cohérence HDP.

### Tirer parti des structures de coordination existantes

Les partenaires se coordonnent souvent avec les structures de coordination nationales, telles que l'équipe de pays des Nations Unies (UNCT) et le coordinateur résident/humanitaire, afin de discuter des possibilités d'engagement sur des objectifs intégrés à plus long terme qui entrecroise le contexte du nexus HDP. Ces efforts peuvent s'appuyer sur les systèmes et structures humanitaires et de développement, tels que les mécanismes de réponse aux urgences à l'échelle nationale, le système de clusters<sup>2</sup> des Nations Unies ou les groupes de travail techniques établis, quand cela est approprié. D'autres exemples peuvent inclure le renforcement des systèmes et structures locaux, tels que les systèmes nationaux de protection sociale.

Au-delà du système de coordination humanitaire international, de nombreux partenaires coordonnent leurs actions avec les gouvernements nationaux, infranationaux ou locaux, les communautés, la société civile et le secteur privé, dans la mesure du possible et selon les besoins. De nombreux partenaires ont tiré parti des structures de coordination et de collaboration financées par les donateurs lorsque celles-ci étaient disponibles, telles que l'activité de collaboration et de communication au Sahel (SCC) au Burkina Faso et au Niger, le partenariat pour le redressement et la résilience (PfRR) au Sud-Soudan, ou le PREG au Kenya.

Les structures de coordination et d'apprentissage relatives à la résilience financées par l'USAID peuvent être essentielles pour permettre aux acteurs des secteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix de collaborer. De plus, les partenaires peuvent identifier des moyens créatifs de « décentraliser » la coordination et l'engagement inter-partenaires afin de s'engager conjointement sur des questions clés au niveau du sous-district. Par exemple, au Niger et au Burkina Faso, le SCC facilite les groupes de travail entre les acteurs HDP, organisés autour de résultats communs dans le cadre de la vision stratégique renforcée de la résilience au Sahel. Les partenaires travaillant sur le régime foncier et la gouvernance des ressources naturelles, que ce soit à l'échelle communautaire ou régionale, se sont engagés conjointement avec les commissions de gestion foncière du Niger au niveau local et du district afin de définir les rôles et les responsabilités des acteurs et d'élaborer un plan temporel pour travailler conjointement vers des résultats spécifiques visant à améliorer la gestion pacifique des pâturages et des ressources en eau. Cette approche a motivé un engagement collectif, a démontré les gains et les avantages pour tous, et a réduit la perception de la concurrence.



## Développer ou renforcer les structures de coordination internes

Les partenaires de mise en œuvre ont développé un ensemble d'approches pour coordonner le nexus HDP au sein de leurs institutions. Par exemple, les partenaires facilitent les dialogues HDP au sein de leurs organisations et de leurs bureaux nationaux. Ils promeuvent également une planification stratégique applicable à tous les secteurs et à tous les types d'aide. Une approche plus solide consiste par exemple à développer des équipes et des cadres internes qui rationalisent le travail d'une organisation à travers les différents types d'assistance, ou à institutionnaliser des stratégies opérationnelles, des plans nationaux et des structures au niveau national qui facilitent le travail à travers le nexus HDP. Dans tous les cas, l'USAID joue un rôle déterminant en veillant à ce que le soutien aux activités de coordination soit une priorité et à ce que les rapports associés soient adaptés au contexte.



Lancement du plan conjoint de réponse nutritionnelle de l'UNICEF et du PAM à Aweil, dans le nord de l'État de Bahr el Ghazal, au Sud-Soudan. Crédit photo : USAID

Au Sud-Soudan, le PAM a défini un cadre stratégique pour ses efforts visant à contribuer à la paix. Il repose sur les avantages comparatifs du PAM et souligne que le PAM peut avoir un impact significatif sur les perspectives de paix au Sud-Soudan, en particulier au niveau communautaire. Pour ce faire, il tire parti de la portée et de l'accès opérationnels du PAM, de sa présence au niveau local, de son large éventail de partenaires et de ses mécanismes d'engagement communautaire dans un souci délibéré de s'attaquer aux causes profondes du conflit et de la violence.

Au niveau mondial, l'UNICEF a conçu un livre blanc sur ses [stratégies opérationnelles clés pour intervenir sur le triple nexus au niveau national](#), qui se concentre sur des concepts qui recoupent le nexus HDP, tels que le renforcement des systèmes locaux, la localisation, l'analyse multirisque et la participation inclusive des bénéficiaires.

Dans l'est de la RDC, et plus particulièrement dans les provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri, Mercy Corps RDC a mis en place un plan d'action Triple Nexus qui établit une feuille de route pour satisfaire aux cinq conditions de l'impact collectif. Ce plan établit des résultats collectifs en termes de sécurité alimentaire et économique, d'amélioration de la sécurité de l'eau et de paix. Il identifie les interventions qui se complètent dans l'ensemble de la programmation et qui peuvent se succéder, se superposer et s'intégrer afin de renforcer les capacités de résilience et de faire progresser les résultats. Il propose également des mécanismes améliorés pour l'analyse conjointe de la crise et du contexte et des mesures communes de réussite, et promeut des structures visant à une communication partagée et à une coordination centrale. Dans le cadre de ce plan, Mercy Corps identifie des stratégies de changement organisationnel à court et à long terme, développe un programme d'apprentissage partagé entre les programmes HDP et travaille à la mise en place d'outils de coordination pratiques tels que des cartes interactives pour faciliter le séquençage, la superposition et l'intégration des activités et pour aider à faire avancer le plan. Mercy Corps travaille également à la mise en œuvre de projets pilotes d'intervention à petite échelle dans le cadre du nexus HDP, qui permettront de tester la faisabilité du séquençage, de la superposition et de l'intégration de la programmation dans des secteurs ciblés en RDC.



Mariam est responsable de l'un des robinets d'eau potable installés par Mercy Corps à Goma. Crédit photo : Mercy Corps

## Promouvoir une culture de la cohérence HDP

Les personnalités et les cultures organisationnelles qui sont « favorables à la cohérence HDP » peuvent être déterminantes pour une collaboration et des changements efficaces. Les cultures propices à la cohérence HDP sont caractérisées par un personnel et une culture organisationnelle plus vaste qui comprennent les mandats, les contraintes et les rôles respectifs des différents types d'assistance, une volonté de collaborer et d'identifier les synergies, et une perspective qui cherche à éliminer les silos en résolvant les problèmes de manière créative chaque fois que cela est possible. Parfois, le succès dépend d'une personnalité qui a la volonté et la capacité de s'engager dans tous les types d'assistance et de réunir tout le monde autour de la table. Pour aller au-delà des champions individuels, de nombreuses organisations œuvrent à la promotion d'une culture de collaboration qui valorise le travail en commun et perçoit les avantages de la cohérence HDP. Les partenaires encouragent également le développement des capacités du personnel afin qu'il prenne connaissance des autres types d'assistance fournis au sein de leur organisation.

# SÉQUENCER, SUPERPOSER, INTÉGRER<sup>10</sup>



Damisa Rahila, volontaire pour l'activité Mécanismes durables pour l'amélioration des moyens de subsistance (SMILE) financée par l'USAID, enseigne à des enfants à Sakwatawa, au Nigéria. Crédit photo : USAID

## Les efforts de l'USAID

Les portfolios de l'USAID visent à séquencer, superposer et intégrer des activités qui se consolident mutuellement. Le cas échéant, l'USAID a intégré l'aide humanitaire et l'aide au développement dans des modèles tels que le [Programme de filet de sécurité productif<sup>11</sup>](#) (PSNP) de l'Éthiopie, qui a intégré efficacement ces deux types d'aide dans une programmation à grande échelle et à plus long terme. La superposition est souvent la technique la plus courante pour orienter stratégiquement les investissements existants dans des contextes qui évoluent rapidement. Un exemple de cette superposition est la superposition des fonds de développement Feed the Future au PSNP en vue d'élargir les possibilités de subsistance des bénéficiaires du PSNP et de permettre à un grand nombre d'entre eux de sortir de l'assistance du PSNP. Un autre exemple de superposition est l'ajout d'un soutien à la consolidation de la paix de personne à personne à une activité sur le régime foncier et l'agriculture menée par des femmes au Burkina Faso. Le séquençage est moins courant qu'on ne pourrait le penser, car la trajectoire traditionnellement envisagée de l'aide d'urgence au développement est rare dans les zones de crise récurrente et persistante. Un bon exemple peut être trouvé dans le nord-est du Nigeria, où les programmes d'aide humanitaire de l'USAID ont [soutenu des espaces de guérison et d'apprentissage sécurisés pour les enfants déplacés](#). Ces programmes ont répondu aux besoins immédiats en termes de protection des enfants, en établissant un environnement sûr où ils peuvent apprendre et jouer, tandis que le personnel formé à la protection de l'enfance a fourni un soutien psychosocial et aidé les enfants victimes de violence, d'exploitation et d'abus. Une fois les familles mieux installées, elles ont pu [intégrer les écoles locales ou l'éducation non formelle](#) soutenue par les programmes d'aide au développement de l'USAID. Le séquençage, la superposition et l'intégration de l'HA et de la DA est également un élément moteur essentiel de la [politique de résilience de l'USAID de 2012](#), de la programmation ultérieure et de la prochaine actualisation de la politique de résilience, qui met également fortement l'accent sur l'importance de la cohérence HDP.

Les mécanismes de soutien central jouent souvent un rôle essentiel dans le séquençage, la superposition et l'intégration des activités. Ils rassemblent les partenaires pour élaborer un agenda commun, planifier conjointement et partager des informations. Parmi les exemples impliquant l'USAID on peut citer le PREG du Kenya, le PFRR du Sud-Soudan et le SCC. Ils jouent un rôle clé dans la promotion du renforcement des systèmes locaux et veillent à ce que la coordination et la planification conjointe incluent les partenaires locaux, les gouvernements nationaux et les structures de la société civile, les communautés et le secteur privé, le cas échéant.

Les mécanismes de soutien central jouent souvent un rôle essentiel dans le séquençage, la superposition et l'intégration des activités. Ils rassemblent les partenaires pour développer un agenda commun, planifier conjointement et partager des informations.

## Considérations sur la programmation des partenaires

Les partenaires ont identifié un certain nombre de façons de séquencer, de superposer et d'intégrer les activités. Par exemple, ils ont identifié des géographies ciblées et discrètes pour les acteurs de la consolidation de la paix et du développement pour séquencer, superposer et intégrer les activités humanitaires. En plus de tirer parti de structures et de coalitions externes, ils ont également adopté des stratégies internes de gestion adaptative qui facilitent le séquençage, la superposition en couches et l'intégration. Les exemples suivants illustrent la manière dont cela a été fait.

### Envisager un ciblage géographique stratégiquement coordonné, le cas échéant

Si l'aide humanitaire est fournie en fonction des besoins, il est possible de définir des zones géographiques distinctes où les acteurs du développement et de la consolidation de la paix peuvent « suivre » l'aide humanitaire dans des zones géographiques déterminées. Cela est particulièrement réalisable dans les contextes de crises récurrentes et persistantes. Par exemple, dans les pays où l'USAID met l'accent sur la résilience, il existe une zone de résilience. L'un des critères clés pour l'établissement de la zone de résilience est sa vulnérabilité aux crises récurrentes. Les partenaires et les donateurs ont tous constaté qu'il peut être plus facile et plus pratique de séquencer, de superposer et d'intégrer des zones géographiques distinctes, le cas échéant. Qu'elles soient conduites par des ONG, les Nations Unies ou des donateurs, ces approches impliquent souvent de multiples parties prenantes travaillant à la réalisation d'objectifs qui entrecroisent le nexus HDP dans une zone infranationale spécifique. Ces approches se concentrent souvent sur un ensemble de problèmes spécifiques propres à la zone en question, ce qui permet d'établir des limites plus discrètes et plus faciles à gérer pour le séquençage, la superposition et l'intégration des activités. Cela dit, la programmation de l'aide humanitaire est souvent imprévisible et les différents secteurs et types d'assistance opèrent souvent à des niveaux différents et avec des critères de ciblage différents. Le ciblage géographique coordonné doit être approprié au contexte.

À Baidoa, en Somalie, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) améliore les conditions de vie des personnes déplacées à l'intérieur du pays qui risquent d'être expulsées. Le site de relocalisation a été planifié par le biais d'une collaboration régulière et étroite entre de multiples acteurs des secteurs de l'aide humanitaire, de l'aide au développement et de l'aide à la paix, afin de garantir que les besoins humanitaires soient satisfaits, en plus de la planification et de l'intégration de solutions durables et du développement urbain. Les centres humanitaires de refuge et d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) ont aidé à la réinstallation et fourni une assistance immédiate, tandis que le programme de solutions durables de l'OIM et d'autres acteurs du développement ont planifié le développement à plus long terme du site pour en faire une extension de la ville de Baidoa. Un groupe de travail dédié à la relocalisation a été mis en place pour rassembler les acteurs clés des secteurs de l'humanitaire et du développement. L'OIM a commencé à se coordonner avec les parties prenantes pertinentes par l'intermédiaire du groupe de travail sur le développement des sites et la coordination avec les partenaires pour garantir l'accès. Il était essentiel de répondre aux besoins humanitaires immédiats de la population touchée tout en répondant aux préoccupations relatives à l'expansion urbaine durable et à long terme de la ville de Baidoa pour assurer l'intégration à plus long terme des personnes déplacées internes. Le projet ne s'est pas seulement concentré sur les besoins humanitaires immédiats, mais aussi sur les processus à long terme, y compris le développement du site en tant qu'extension de la ville, la garantie de la [sécurité foncière](#).

### Tirer parti de la gestion adaptative et des théories du changement qui répondent aux chocs pour séquencer, superposer et intégrer

Les partenaires ont décrit des théories de changement répondant aux chocs et des techniques de gestion adaptative pour faciliter le séquençage et la superposition sur le terrain. Les efforts internes d'apprentissage et de gestion adaptative tout au long de la programmation peuvent se traduire par de nouvelles possibilités de séquençage et de superposition des activités.

Dans plusieurs provinces orientales de la RDC touchées par la crise, Mercy Corps dirige le Projet d'agriculture durable pour la résilience économique au Soudan du Sud (SAFER), un consortium pour une réponse de première ligne aux déplacements de population déclenchés par les conflits et les catastrophes. Le consortium travaille en coordination avec d'autres agences de mise en œuvre, notamment le Conseil norvégien pour les réfugiés, l'Agence d'aide à la coopération technique et au développement, Solidarité International et Concern Worldwide, afin de trianguler et de partager les alertes et les informations sur les crises, puis de répondre rapidement aux besoins immédiats dans les zones de couverture respectives des partenaires. Mercy Corps apporte ensuite son soutien aux participants à la réponse rapide, aux communautés d'accueil et aux autres populations dans le besoin, notamment les réfugiés, avec des interventions de deuxième ligne et de redressement rapide par l'intermédiaire du Bureau d'assistance humanitaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID/BHA). Ces interventions de deuxième ligne comprennent une aide en espèces à objectifs multiples sensible aux conflits et le rétablissement des moyens de subsistance agricoles. Mercy Corps prévoit de structurer l'aide WASH dans une région par le biais de la programmation USAID/BHA et, selon ce modèle, a également travaillé avec des partenaires du consortium pour partager en toute sécurité les listes d'inscription des participants afin de permettre aux populations ciblées de mieux accéder aux interventions multisectorielles pour un impact structuré et plus holistique. Dans la province d'Ituri, Mercy Corps et une autre organisation de mise en œuvre prévoient une programmation intégrée entre le redressement rapide des moyens de subsistance agricoles et un programme de développement des systèmes de marché à plus long terme. Cette approche comprenait l'identification conjointe des chaînes de valeur agricoles et des besoins de formation pour permettre aux participants de bénéficier d'un soutien économique à plus long terme. D'une manière générale, le consortium a fait face à un contexte sécuritaire changeant rapidement, et les efforts de coordination ont été freinés. Toutefois, cette stratégie est un bon exemple de la manière dont un programme peut coordonner des résultats collectifs dans le contexte de la cohérence HDP.

# PROGRAMMATION RÉPONDANT AUX CHOCS ET ADAPTATIVE



Des femmes de la région aident à décharger l'aide humanitaire d'un hélicoptère du PAM à Bebedo, au Mozambique, après le passage du cyclone Ida en avril 2019. Crédit photo : Sgt. Corban Lundborg/U.S. Air Force

## Les efforts de l'USAID

L'USAID entend concevoir une programmation [plus adaptative, plus sensible aux chocs et plus inclusive](#). Cela est plus important que jamais dans le contexte de risque actuel, où les pays sont confrontés au changement et à la variabilité climatiques, au COVID-19 et aux conflits, qui aggravent toute une série d'autres chocs et contraintes. Une programmation adaptative et sensible aux chocs garantit que nous ne portons pas atteinte aux systèmes locaux et aux perspectives de développement. Nos directives sur la programmation sensible aux chocs présentent des moyens pratiques permettant de garantir la flexibilité et la sensibilité de la programmation aux chocs, tels que l'utilisation de modificateurs de crise, [la planification stratégique basée sur des scénarios](#) et la planification d'urgence, la coordination avec d'autres donateurs, ainsi qu'une variété d'[approches supplémentaires de gestion adaptative](#) qui peuvent être incorporées pendant la phase de conception. Enfin, il est essentiel de prévoir des analyses et des apprentissages dès le début, avec des liens clairs avec la prise de décision.<sup>12</sup> La collecte et l'analyse continues de données pour la gestion adaptative sont particulièrement efficaces lorsqu'elles coïncident avec des événements clés tels que l'examen des portefeuilles et des rapports, la planification du travail et les réunions des partenaires. Au-delà de l'adaptation aux chocs, nous privilégions également l'adaptation aux nouvelles connaissances sur le contexte ou les hypothèses qui guident notre programmation. En général, nous donnons la priorité à la CLA, mentionnée précédemment, qui comprend un éventail de pratiques de gestion adaptative telles que les [sessions de pause et de réflexion](#), la planification stratégique basée sur des scénarios au niveau national ainsi que la planification de scénarios au niveau de l'activité, et des approches de suivi, d'évaluation et d'apprentissage [sensibles à la complexité](#).

L'USAID entend tirer parti de la flexibilité dans sa programmation chaque fois que cela est possible. Certains types de programmes, d'accords d'attribution et de sources de financement sont par nature plus flexibles que d'autres et nécessitent moins de planification et d'approbations préalables. Le BHA, par exemple, peut répondre avec souplesse à des besoins urgents et vitaux en déployant des fonds et en mettant en place de nouvelles activités rapidement. De plus, guidée par le [cadre du redressement précoce, de la réduction des risques et de la résilience \(ER4\)](#), la BHA cherche à faire la transition entre la réponse rapide et le redressement précoce dès que cela s'avère approprié. Elle est également en mesure de réagir rapidement en cas de choc en combinant des réponses d'urgence à une programmation à plus long terme axée sur le redressement rapide, la réduction des risques et la résilience. Cette flexibilité est mise en évidence par l'utilisation de fonds d'urgence pour soutenir le [mécanisme de l'activité de sécurité alimentaire de résilience \(RFSA\) financé par le titre II-DA](#) lorsque des besoins importants se font sentir. Pour l'aide humanitaire, l'USAID peut exploiter les lignes budgétaires de contingence dans les attributions et créer des mécanismes de financement de réponse rapide qui permettent de débloquer les fonds plus rapidement. Pour l'aide au développement, divers mécanismes d'attribution peuvent inclure une flexibilité budgétaire dans l'attribution par l'inclusion de [modificateurs de crise](#)<sup>13</sup>, et dans le plan de travail par la planification de scénarios, ou au niveau de l'intervention. Il est important de noter que certains pivots peuvent entrer dans le champ d'application et être faciles à mettre en œuvre par les partenaires de l'aide au développement tout en permettant d'atteindre les objectifs de l'activité, tels que les flexibilités supplémentaires accordées en raison de la COVID-19, ou la capacité à faire pivoter la programmation des systèmes de marché sur la base des fluctuations et des opportunités de ce dernier.

## Considérations sur la programmation des partenaires

Les partenaires ont identifié un certain nombre de moyens pour promouvoir une programmation sensible aux chocs et adaptative, tels que l'adoption d'approches clés de gestion adaptative, une meilleure anticipation et action sur les changements liés à l'environnement, la collaboration au sein et en dehors de leurs organisations pour mieux relier les acteurs de l'HPD, et la réflexion stratégique pour veiller à ce qu'ils disposent du personnel et de l'expertise appropriés pour répondre aux besoins à travers les différents types d'aide.

### Anticiper les changements survenant dans l'environnement et agir en conséquence grâce à des pratiques de gestion adaptative

Les partenaires ont décrit des sessions de pause et de réflexion permettant de tirer des leçons des expériences passées, ainsi que des [exemples d'exercices de planification d'urgence et de scénarios](#) permettant de planifier la manière dont ils réagiraient dans des situations de choc ou de crise importantes. L'intégration d'approches et de mécanismes sensibles aux chocs dans les théories du changement et les modèles logiques des programmes, ainsi que le suivi continu, sont également des pratiques importantes. Les partenaires mobilisent également des partenariats qui soutiennent les réponses basées sur les systèmes, comme l'exemple de l'équipe d'analyse humanitaire de crise (CHAT) de Mercy Corps en RDC. Enfin, les partenaires ont travaillé avec leur représentant de l'agent contractant ou de l'agent de l'accord pour discuter des changements potentiels au sein du champ d'application afin d'identifier les flexibilités supplémentaires du programme là où elles sont nécessaires.<sup>14</sup>

Mercy Corps est passé d'évaluations ponctuelles, stratégiques et de haut niveau à une analyse continue et granulaire des risques et des capacités de résilience dans le contexte d'un programme. Sa méthodologie d'analyse de crise est maintenant mise en œuvre dans des contextes de crise complexes tels que ceux du Nigéria et de la RDC. La méthodologie explore les dynamiques politiques, économiques, sociales, technologiques et culturelles interconnectées qui alimentent les événements de crise, et cartographie les acteurs de la crise aux niveaux institutionnel et individuel.

Par exemple, l'équipe CHAT de Mercy Corps en RDC a été créée en 2019 pour informer les interventions humanitaires ciblées, y compris les aides en espèces, la distribution de produits non alimentaires et les programmes WASH parmi les populations touchées par la crise. Au cours des deux dernières années, l'équipe CHAT a fourni des analyses aux décideurs afin de veiller à ce que l'aide soit correctement ciblée et sensible aux conflits, que les communautés soient bien informées et que les organisations aient une meilleure compréhension des facteurs de conflit, de déplacement et des perceptions des personnes qu'elles desservent. L'équipe CHAT est composée d'un noyau d'analystes intégrés à l'équipe de Mercy Corps à Goma et à certains bureaux auxiliaires. Elle collabore avec un réseau diversifié d'informateurs, y compris des individus et des organisations locales. Si l'équipe CHAT a d'abord mis l'accent sur les alertes au déplacement, elle a rapidement commencé à élaborer des rapports mensuels et des notes sur la situation afin de fournir une analyse plus approfondie des facteurs de conflit sociopolitiques immédiats (ou des variables influençant l'escalade de la violence), y compris une analyse prédictive. En 2020, l'équipe CHAT a ajouté un rapport hebdomadaire pour les responsables de mission et a lancé un suivi hebdomadaire des perceptions de la santé communautaire dans les zones touchées par Ebola pour l'ensemble du secteur humanitaire. Cela a permis aux équipes de prendre des décisions opérationnelles et techniques plus appropriées qui, au final, ont contribué à la résilience des populations locales.

### Réfléchir stratégiquement à la manière de garantir des effectifs et une expertise appropriés pour répondre aux besoins des différents types d'assistance

Les organisations à mandats multiples présentent des avantages uniques, car elles peuvent communiquer entre leurs unités de développement et de programmation humanitaire en cas de crise, et peuvent également compter sur de nombreux experts locaux et internationaux en cas d'évolution des besoins sur le terrain. La sous-traitance à d'autres organisations pour l'expertise requise est également largement pratiquée, comme par exemple une organisation de santé sous-traitant à une organisation de consolidation de la paix lors de la lutte contre Ebola dans l'est de la RDC. Enfin, les partenaires ont décrit comment ils ont délégué la prise de décision aux équipes de terrain et assuré une consultation et une coordination étroites avec les partenaires et les dirigeants locaux pour garantir la disponibilité de l'expertise nécessaire à la prise de décision dans un environnement en évolution rapide.

Les partenaires ont décrit comment ils ont délégué la prise de décision aux équipes de terrain et assuré une consultation et une coordination étroites avec les partenaires et les dirigeants locaux afin de garantir qu'ils disposent de l'expertise nécessaire à la prise de décision dans un environnement en constante évolution.

# INTÉGRATION DES CONFLITS



Des gens font la queue pour recevoir des suppléments au Nord-Kivu, RDC 2017. Crédit photo : USAID

## Les efforts de l'USAID

L'USAID a renouvelé son engagement en faveur de l'intégration des conflits par le biais de la réorganisation de son [Bureau pour la prévention des conflits et la stabilisation](#) et de son mandat revigoré visant à soutenir les missions sur le terrain dans la promotion de l'intégration des conflits à travers les investissements de l'USAID. Cela signifie que nous nous demandons si les objectifs, les approches et les mesures de succès de nos interventions dans les différents types d'assistance sont appropriés au milieu d'un conflit et de la violence. En RDC, la programmation humanitaire de l'USAID s'est orientée vers les besoins des personnes déplacées à l'intérieur du pays dans les provinces d'Ituri et de Tanganyika grâce à des méthodologies de médiation humanitaire et à des cliniques mobiles juridiques qui fournissent des conseils pour la récupération et la restitution des logements et des terres contestées dans les zones touchées par le conflit. Ces programmes renforcent également la capacité des responsables gouvernementaux formels et informels impliqués dans les affaires foncières à résoudre les conflits.

La sensibilité aux conflits est centrée sur la compréhension du contexte, la raison d'être des interventions de l'USAID et l'interaction dynamique entre le contexte et nos interventions, ainsi que sur l'examen et l'adaptation continus des interventions à mesure qu'elles évoluent.

La sensibilité aux conflits est un élément clé de l'intégration des conflits. La sensibilité aux conflits est centrée sur la compréhension du contexte, la justification des interventions de l'USAID et l'interaction dynamique entre le contexte et nos interventions, ainsi que sur l'examen et l'adaptation continus des interventions au fur et à mesure de leur évolution. Cela garantit que nos interventions « ne nuisent pas »<sup>15</sup> dans un contexte qui évolue rapidement. La sensibilité aux conflits permet également de protéger les principes humanitaires et de passer à des programmes de développement à long terme. Par exemple, l'USAID a récemment publié une [note technique sur la sensibilité aux conflits](#) et procède régulièrement à des évaluations des conflits au niveau national afin d'éclairer la planification et la

programmation de la mission. Identifier et maximiser les opportunités de paix est un élément crucial de la sensibilité aux conflits. Les approches de prévention des conflits et de consolidation de la paix peuvent être appliquées à de nombreux contextes et peuvent rapprocher des adversaires grâce à des processus de mise en œuvre transparents et participatifs. Par exemple, le [programme de développement Good Water Neighbors](#) a permis de sensibiliser les Palestiniens, les Jordaniens et les Israéliens aux problèmes communs liés à l'eau et de jeter les bases d'un dialogue et d'une coopération pour une gestion durable de l'eau.

## Considérations sur la programmation des partenaires

Les partenaires ont identifié plusieurs niveaux auxquels ils ont soutenu l'intégration des conflits, allant de la promotion de la sensibilité aux conflits à l'identification d'opportunités créatives pour favoriser la paix, en passant par le questionnement sur la validité des objectifs et des approches des activités sectorielles dans certains contextes de conflit. Les partenaires ont également indiqué qu'il est essentiel pour eux de veiller à disposer d'un personnel qualifié disposant d'un ensemble de compétences axées sur la prévention des conflits, la consolidation de la paix et la cohésion sociale.

### Effectuer une analyse de conflit

Une compréhension approfondie du contexte est cruciale pour la cohérence HDP. Les partenaires ont souligné l'importance d'effectuer des analyses de conflit et des analyses d'économie politique ou de rechercher des analyses existantes sur le contexte spécifique. Idéalement, ces analyses devraient être réalisées lors de la conception du programme, mais elles peuvent être effectuées plus tard si nécessaire, et devraient être suivies et mises à jour en fonction des besoins et du contexte. Les analyses de conflit examinent les causes et les moteurs du conflit et la manière dont ils interagissent les uns avec les autres.<sup>16</sup> Elles mettent en évidence les opportunités à venir pour une programmation explicite de consolidation de la paix ou d'autres opportunités pour la paix afin de rassembler les groupes adverses, d'aborder les déclencheurs potentiels de la violence et de s'engager avec les acteurs clés impliqués dans l'alimentation du conflit ou en position de promouvoir la paix.

### Promouvoir la sensibilité aux conflits

La sensibilité aux conflits est d'autant plus cruciale que les partenaires identifient les diverses façons dont les différents types d'assistance peuvent involontairement exacerber les dynamiques néfastes au sein de tous les systèmes sociaux, économiques et politiques. L'une des principales caractéristiques de la sensibilité aux conflits est qu'elle prend en compte les effets différentiels des conflits sur les femmes, les jeunes, les personnes LGBTQI, les personnes handicapées ou les communautés indigènes. Intégrer la sensibilité aux conflits tout au long du cycle du programme, ce qui implique une représentation inclusive des communautés affectées et marginalisées. Une compréhension approfondie de la sensibilité aux conflits et des principes « Do No Harm » est une première étape essentielle avant de poursuivre des objectifs plus larges en matière d'intégration des conflits et de consolidation de la paix.



*Des enfants transportent des récipients d'eau puisée à un point d'eau construit par l'UNICEF dans le village de Tshinyama, dans la province du Kasai oriental, en RDC. Crédit photo : UNICEF*

[Le Centre de ressources sur la sensibilité aux conflits](#) au Sud-Soudan est une initiative multidonateurs qui fournit un soutien institutionnel et un renforcement des capacités aux donateurs et aux agences de développement et humanitaires. L'établissement propose des cours interactifs de courte durée sur la sensibilité aux conflits et élabore des directives et des principes de sensibilité aux conflits pour le contexte du Sud-Soudan. L'institution fournit également un soutien ponctuel par le biais de son service d'assistance ouvert à tous les acteurs de l'aide au Sud-Soudan qui souhaitent renforcer l'intégration de la sensibilité aux conflits dans leurs programmes et leurs opérations.

En RDC, et dans le cadre de la mise en œuvre du programme de santé intégré (PROSANI), l'IRC a effectué une analyse de sensibilité aux conflits afin de fournir des informations sur les quatre principaux types de conflits présents dans les neuf provinces où le programme est mis en œuvre. L'analyse et la stratégie de mise en œuvre qui en résulte ont informé les partenaires du programme des défis posés par le travail effectué dans les communautés touchées par le conflit en RDC et ont permis de garantir l'utilisation d'une approche sensible au conflit afin d'atténuer les risques potentiels. Dans le cadre de ce processus, l'IRC a animé un atelier afin d'exploiter les connaissances contextuelles par le biais d'une série d'analyses de conflits et d'exercices « Do No Harm » (« ne pas nuire ») tels que la cartographie des conflits, les connecteurs et les diviseurs, et les exercices de planification de scénarios qui ont conduit le PROSANI à tirer des conclusions et à formuler des recommandations pour la mise en œuvre.

## Rechercher des opportunités de paix au travers de tous les types d'aide

L'une des façons d'intégrer la consolidation de la paix au sein du nexus HDP consiste à concevoir des interventions avec une « perspective de paix » et à viser à intégrer des résultats tels qu'une cohésion sociale plus forte par le biais d'une programmation sectorielle, le cas échéant. Par exemple, tous les types d'assistance peuvent promouvoir la paix par le biais de dialogues communautaires, de l'autonomisation et de la promotion de processus inclusifs et consultatifs.<sup>17</sup> La programmation peut également être conçue de manière à instaurer la confiance, à renforcer la cohésion sociale et à promouvoir l'interaction entre les groupes. Des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour réduire la violence à court terme (c'est-à-dire pour résoudre les conflits ou empêcher le recrutement) ou pour lutter contre les facteurs d'inégalité à plus long terme, tels que la marginalisation politique ou sociale ou l'inégalité économique. Les acteurs humanitaires peuvent avoir besoin de s'attaquer à la réduction de la violence à court terme afin de faciliter l'acheminement de l'aide humanitaire, tandis que les acteurs du développement sont bien placés pour s'occuper de la prévention des conflits à court et à long terme.

Aux Philippines, le PAM a soutenu la mise en place du modèle de développement de convergence afin d'aider les autorités de la région autonome de Bangsamoro dans le Mindanao musulman à répondre aux besoins humanitaires tout en promouvant des stratégies de subsistance durables et sensibles au conflit parmi les communautés touchées par le conflit qui sont vulnérables sur le plan socio-économique. En mettant l'accent sur le soutien à la réintégration des anciens combattants et de leurs familles, le modèle de développement de convergence vise à intégrer des éléments de cohésion sociale entre les communautés locales et les soldats déclassés.

En Jordanie, Mercy Corps a mis en œuvre une série de programmes de cohésion sociale visant à rapprocher les réfugiés syriens et les communautés d'accueil jordaniennes. Le programme a été conçu pour répondre à trois défis : les difficultés économiques des réfugiés syriens, le manque de services au sein des communautés jordaniennes et le ressentiment à l'égard des réfugiés syriens qui alourdissent le fardeau des services existants, ainsi que les divisions ethniques persistantes. Les programmes visent à 1) promouvoir l'interaction sociale par le biais de sports et d'événements communautaires et à renforcer les capacités locales de gestion des conflits par le biais d'un soutien à la négociation et à la médiation et 2) faciliter les initiatives conjointes dans lesquelles les deux communautés identifient et mettent en œuvre des projets d'infrastructure qui répondent à des besoins communs en matière de gouvernance et de services. Une évaluation d'impact a montré que la combinaison des interventions « logicielle » et « matérielles » a renforcé la cohésion sociale entre les hôtes et les réfugiés.

*Des personnes évacuées attendent l'aide humanitaire dans l'un des sites d'évacuation de Datu Piang, dans la province de Maguindanao, aux Philippines.  
Crédit photo : USAID*



## Promouvoir l'intégration des conflits et être prêt à remettre en question les objectifs et les approches sous-jacents aux interventions sectorielles

Les partenaires ont souligné l'importance d'être ouvert pour repenser les objectifs sectoriels, les mesures de succès et les approches de programmation dans les contextes fragiles et touchés par les conflits. Par exemple, les acteurs humanitaires devraient concevoir une programmation de sauvetage en tenant compte de la dynamique et de la sensibilité des conflits. Les acteurs du développement peuvent également adapter les approches conventionnelles pour inclure les systèmes ou autorités informels, par exemple en renforçant le système informel de semences ou en collaborant avec les dirigeants traditionnels dans une zone touchée par un conflit. L'intégration des conflits est essentielle en cas de conflit violent, mais elle s'applique également aux contextes fragiles où des facteurs tels que la marginalisation sociale, la violence à l'égard des femmes, la violence criminelle et la corruption requièrent de la même manière une optique d'intégration des conflits. Il est également important de s'intéresser à la communauté diplomatique et aux activités telles que les processus de paix et les dialogues officiels, ainsi qu'aux facteurs globaux qui influencent le contexte, afin de mieux comprendre la dynamique de la consolidation de la paix au niveau stratégique.

# RENFORCER LES SYSTÈMES ET LES ACTEURS LOCAUX



Des commerçants d'Éthiopie, du Kenya et de Somalie font des affaires au marché au bétail de Moyale, construit par l'USAID en 2016. Crédit photo : Tine Frank/USAID

## Les efforts de l'USAID

L'USAID reconnaît la nécessité de renforcer les systèmes locaux et d'impliquer les communautés à travers différents types d'assistance. Conformément à la recommandation Nexus du CAD de l'OCDE, l'USAID s'engage à reconnaître, à renforcer et à consolider les capacités qui existent déjà aux niveaux national et local. L'USAID a appris des crises passées qu'il faut travailler avec les systèmes locaux et les renforcer, et éviter de créer des systèmes parallèles dans la mesure du possible, tout en tenant compte des capacités locales et des possibilités de planification et de prise de décision conjointes. S'engager dans les systèmes locaux peut signifier renforcer les systèmes gouvernementaux locaux, tout en respectant les principes humanitaires, ainsi que renforcer d'autres acteurs locaux tels que le secteur privé, les organisations de la société civile locale et les organisations communautaires. L'établissement de relations de confiance et de responsabilité mutuelle avec les communautés locales par le biais d'un engagement significatif qui inclut intentionnellement les personnes les plus vulnérables et traditionnellement exclues (par exemple, les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQI et les communautés indigènes) prépare le terrain pour un engagement positif continu au fur et à mesure que nous séquençons, échelonnons et intégrons les investissements. [Le cadre des systèmes locaux](#) de l'USAID et la solide communauté de pratique, ainsi que des outils tels que [le cadre des 5 R](#), guident notre travail dans ce domaine.

L'USAID entend veiller à ce que nos efforts soutiennent les organisations locales et favorisent un [développement mené au niveau local](#). Les initiatives de l'USAID telles que [Local Works](#) et la future [politique de développement des capacités locales](#) orientent nos efforts vers un développement mené au niveau local. L'engagement avec les organisations communautaires, y compris les partenaires humanitaires locaux en tant qu'organisations déjà engagées et de confiance dans les communautés affectées, est également essentiel pour soutenir les objectifs de l'Agence en matière de DEIA. Nous sommes déterminés à soutenir les acteurs locaux, à nous engager avec eux et à veiller à ce que divers groupes, en particulier les groupes marginalisés, soient représentés et puissent accéder de la même manière aux programmes et aux opportunités. Les partenaires de mise en œuvre sont encouragés à travailler les uns avec les autres et avec le personnel de l'USAID pour renforcer les systèmes locaux et engager les communautés d'une manière qui garantisse l'équité, l'inclusion et l'accès pour tous.

## Considérations sur la programmation des partenaires

Les partenaires ont identifié un certain nombre de niveaux auxquels ils ont travaillé avec et par l'intermédiaire des systèmes locaux, allant de l'analyse attentive des systèmes locaux aux mécanismes d'autonomisation des acteurs locaux, en passant par l'implication des acteurs locaux dans les plateformes de coordination et le partenariat avec le gouvernement local lorsque c'est possible. De nombreux partenaires considèrent que la cohérence HDP et l'appropriation locale sont des efforts connexes, car les acteurs locaux sont naturellement des « habitants du nexus », moins intéressés par secteurs cloisonnés.<sup>18</sup>

## Comprendre avec attention les systèmes locaux et travailler avec eux dans la mesure du possible

Cela signifie qu'il faut procéder à des évaluations, telles que l'analyse des parties prenantes et l'analyse de l'économie politique, afin que les approches de partenariat et les besoins en matière de renforcement des capacités soient pris en compte. Il est essentiel que toute évaluation ou analyse tienne compte et intègre les femmes et les filles, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les personnes appartenant à la communauté LGBTQI et les communautés indigènes. Il est également important de reconnaître les identités et les vulnérabilités intersectionnelles et de ne pas traiter un groupe démographique comme un tout. Après une phase d'évaluation, concevoir des approches de programmation qui prennent dûment en compte les besoins, les possibilités, les voix, les acteurs et les interactions complexes qui sous-tendent ces systèmes.

Dans le cluster de Karamoja qui s'étend sur l'Ouganda, le Kenya, le Sud-Soudan et l'Éthiopie, [Mercy Corps s'est associé au programme PEACE III avec Pact et a depuis dirigé un programme de suivi financé par l'USAID, qui vise à garantir la paix et à promouvoir la prospérité \(activité EKISIL\)](#). Ces programmes cherchent à renforcer les résultats en matière de paix en combinant le soutien à la gestion locale des conflits et aux systèmes d'alerte et de réponse précoces, en facilitant la collaboration au-delà des clivages et (dans le cas d'EKISIL) en responsabilisant les femmes leaders et les jeunes pour qu'ils puissent guérir les traumatismes et favoriser la réconciliation. Le programme EKISIL a notamment cherché à s'appuyer sur les mécanismes existants de gestion des ressources naturelles en tirant parti des mécanismes formels et informels de gestion des ressources naturelles sensibles au climat, ainsi qu'à promouvoir le leadership des femmes dans les mécanismes régionaux existants d'alerte et de réaction rapides, en particulier le mécanisme d'alerte et de réaction rapides aux conflits (CEWARN) de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD). Après deux ans (et deux autres années à venir), un examen qualitatif a permis de constater que le programme avait renforcé les accords de partage des ressources naturelles menés par les communautés et que les individus participant aux séances de guérison des traumatismes avaient amélioré leur attitude à l'égard de la violence.

Malgré la désescalade d'une grande partie des conflits dans la région de Karamoja, les traumatismes persistants entretiennent les tensions ; la raréfaction des ressources favorise la concurrence entre les différents groupes identitaires, et des décennies de marginalisation du gouvernement ont détérioré les institutions sociales et les structures de gouvernance. Il était important d'évaluer et d'exploiter les réseaux existants, en particulier ceux au niveau infranational qui n'avaient pas atteint le niveau communautaire, afin de garantir la durabilité du travail du programme en matière d'alerte et de réponse précoces. L'implication d'acteurs gouvernementaux officiels dans les accords de partage des ressources naturelles favorise également l'appropriation du projet et la responsabilisation future.

## Encourager l'engagement local au plus haut niveau, par exemple par un engagement rapproché ou un partenariat direct avec les gouvernements, ainsi que par l'engagement local dans les plateformes et les partenariats nationaux

Établir des partenariats avec le gouvernement local et d'autres organisations locales dès le début et, idéalement, avant qu'une crise ne se produise, ainsi que pendant une crise. Plaider pour une représentation des ONG locales et de la société civile dans les plateformes nationales (en particulier celles qui représentent des populations et des groupes démographiques systématiquement marginalisés), ce qui a donné de bons résultats dans des pays comme Haïti, la Somalie et le Liberia, tant au niveau technique qu'au niveau supérieur. La participation à haut niveau peut inciter les groupes de la société civile à s'engager dans une plate-forme d'action collective.

En Haïti, le programme Kore Lavi a accompagné le gouvernement haïtien dans le lancement et la gestion d'un filet de sécurité sociale à l'échelle nationale pour les ménages extrêmement pauvres en utilisant un indice national de pauvreté et de vulnérabilité. Le programme Kore Lavi a été mené par CARE en partenariat avec le PAM, Action contre la faim et World Vision International. Il utilise des bons électroniques pour soutenir les vendeurs et les fournisseurs locaux par la création d'une demande stable d'aliments nutritifs cultivés localement et de régimes alimentaires diversifiés. Lorsque l'ouragan Matthew a frappé Haïti en octobre 2016, provoquant une crise humanitaire majeure dans les départements du Sud-Est et du Plateau central, Kore Lavi a travaillé en étroite collaboration avec le ministère des Affaires Sociales et du Travail du gouvernement haïtien pour développer le système de filet de sécurité sociale déjà en place afin de répondre à la crise humanitaire par la fourniture d'une aide supplémentaire en espèces et en bons d'achat tenant compte des spécificités de chaque sexe. L'aide est parvenue en temps voulu aux ménages vulnérables des régions éloignées et difficiles d'accès, tout en continuant à soutenir les systèmes alimentaires et les producteurs locaux.

## Consacrer du temps et de l'énergie à la création de relations avec les groupes locaux

Établir des priorités et fixer des objectifs concernant la consultation d'un ensemble diversifié de groupes locaux (formels et informels) et de partenaires potentiels. Poursuivre des approches de programmation qui rassemblent diverses parties prenantes locales et qui mettent sur un pied d'égalité (par ex. la traduction linguistique) les acteurs locaux importants, mais peut-être moins intégrés.

# LES PRINCIPAUX DÉFIS DE LA COHÉRENCE ENTRE L'HUMANITAIRE, LE DÉVELOPPEMENT ET LA PAIX

Bien que ces opportunités quotidiennes de maximiser la cohérence des investissements de l'USAID par le biais de notre processus de consultation des partenaires nous enthousiasment, nous avons également entendu un certain nombre de frustrations sur les facteurs clés qui font obstacle à une plus grande cohérence HDP. Nous voulons reconnaître ces défis et partager notre engagement à les relever.

1. Tout d'abord, nous entendons que les partenaires peuvent être frustrés par le manque de flexibilité dans l'attribution de l'aide au développement pour répondre aux besoins en cas de crise. Sur le plan technique, les efforts visant à promouvoir la gestion adaptative dépassent la capacité des procédures de passation de marchés à tenir le rythme, et les processus de modification peuvent s'avérer compliqués et chronophages. Certains partenaires ont exprimé leur inquiétude quant à la rigidité des prix de l'aide au développement, qui met en péril la confiance de la communauté lorsqu'ils ne peuvent pas répondre aux besoins réels sur le terrain.

« Nous sommes moins en mesure de répondre aux chocs si les mécanismes de financement ne sont pas en place. »

2. Deuxièmement, nous entendons que, si des possibilités de coordination existent dans un contexte donné, elles sont totalement absentes dans d'autres. Il existe peu de plateformes pour rassembler les acteurs HDP et les clusters humanitaires sont généralement limités dans leur capacité à opérer à travers le nexus HDP. Lorsque des rôles de coordination existent, ils ne sont pas toujours prioritaires ou ne sont pas toujours occupés par des coordinateurs très performants.

« Ce ne sont pas nos mécanismes de subvention qui empêchent la coordination. C'est la structure et la plateforme de coordination des efforts du triple nexus qui font le plus souvent défaut. »

Les incitations à la coordination en matière d'HDP ne sont pas claires. Certains partenaires ont soutenu que la coordination devient imprévisible lorsqu'elle n'est guidée que par l'intérêt et la bonne volonté des organisations partenaires de mise en œuvre. Le temps, les ressources et les autres incitations des donateurs ne sont pas consacrés à la coordination à travers le nexus HDP. Les équipes de terrain ont besoin d'incitations pour prendre part de manière significative, au niveau national, au dialogue relatif à l'HDP. Les partenaires soutiennent qu'ils ont besoin de la combinaison adéquate d'incitations pour collaborer, y compris des incitations dans les domaines de l'avancement de la carrière et de la passation de marchés. Par exemple, l'obligation de partager des indicateurs de réussite est une solution potentielle en matière de passation de marchés.



Les participants discutent ensemble lors du Forum Business to Business (B2B) organisé dans le comté d'Isiolo par le Centre pour le commerce et l'investissement en Afrique de l'Est de l'USAID et l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI). Crédit photo : Judy Kimani/ILRI

**3.** Troisièmement, nous avons entendu dire qu'il est important d'être très conscient des différents principes, processus et cultures qui sous-tendent les différents types d'assistance. Par exemple, il est essentiel de veiller à ce que les efforts de cohérence HDP respectent les principes humanitaires, ce qui peut s'avérer difficile - mais d'une importance vitale - dans des environnements complexes. Au-delà de ces considérations éthiques, il existe des différences réelles et pratiques entre un secteur humanitaire axé sur les besoins immédiats et vitaux et l'aide au développement à plus long terme. Les différents acteurs peuvent avoir un langage et des cadres de référence différents, ainsi que des conceptions fondamentalement différentes de la réussite et de ce qui constitue une programmation efficace.

« Nous nous trouvions dans le même bâtiment et souvent dans les mêmes zones géographiques et nous avons toujours beaucoup de mal à nous mettre d'accord. Les délais, la vitesse d'action, le langage et la terminologie. »

**4.** Quatrièmement, nous entendons dire que les compétences du personnel et le temps nécessaire pour promouvoir la cohérence HDP ne sont pas nécessairement valorisés, encouragés ou planifiés. Il s'agit souvent d'une réflexion après coup, qui vient s'ajouter aux tâches existantes d'un partenaire. Les partenaires ont fait valoir que le secteur de l'aide valorise l'expertise technique et sectorielle au détriment de l'expertise locale et qu'il aborde les problèmes de cette manière, ce qui exacerbe les silos.

« Les compétences nécessaires à la coordination [du nexus HDP] ne sont pas nécessairement celles qui sont promues dans le secteur du développement et de l'aide humanitaire. »

En outre, l'ensemble des compétences nécessaires à la coordination du nexus HDP est très différent de celui pour lequel les professionnels de l'aide sont récompensés. Les partenaires ont fait remarquer que les exigences en matière de personnel clé requièrent généralement des niveaux élevés d'éducation et d'expérience, souvent dans un seul secteur, ce qui pourrait les rendre encore moins susceptibles d'avoir l'expérience, les compétences et l'état d'esprit nécessaires à un travail collaboratif. Un collègue a recommandé que nous donnions la priorité au recrutement de personnes ayant travaillé dans différents types d'aide afin qu'elles puissent mieux s'appuyer les unes sur les autres, tandis qu'un autre a recommandé de former et d'exposer le personnel à d'autres secteurs sur le lieu de travail.

**5.** Enfin, un point d'entrée clé pour la collaboration à travers le nexus est de bien comprendre les systèmes locaux, mais nous avons entendu que l'USAID peut sous-estimer l'importance de comprendre les systèmes locaux et de s'engager avec les acteurs locaux pour la cohérence HDP. Les partenaires ont fait remarquer qu'il devrait être plus facile de travailler avec et par l'intermédiaire des gouvernements locaux et de déléguer la prise de décision à des personnes plus proches des réalités du terrain.



Les partenaires du PREG de l'USAID Kenya se réunissent à Turkana, au Kenya, pour un événement d'apprentissage. Crédit photo : Africa Lead

# CONCLUSION

---

Ces considérations de programmation ont pour but d'entamer un dialogue et un processus en vue de ce qui sera un voyage beaucoup plus long visant à promouvoir conjointement la cohérence HDP. Dans le cadre de ce voyage, nous sommes impatients de partager davantage sur les pratiques actuelles et les solutions émergentes, ainsi que des conseils sur des sujets spécifiques à l'avenir. En attendant, nous souhaitons conclure en partageant les mesures que nous prenons pour relever ces défis dans le cadre d'un effort sincère pour le partenariat de collaboration que nous avons dans le pilotage des investissements de l'USAID.

Certains de ces efforts sont déjà en cours à l'USAID, mais il reste encore beaucoup à faire. **Par exemple, nous nous efforçons d'améliorer la flexibilité des programmes de développement afin d'être plus réactifs dans les situations de crise** et d'être plus stratégiques dans l'utilisation de nos ressources et de leurs qualités intrinsèques. **Nous nous emploierons également à tirer parti de notre pouvoir de mobilisation pour renforcer la coordination.** Nous pouvons défendre ces approches dans les pays par le biais d'efforts tels que la planification conjointe du travail et les échanges « locaux à locaux » qui sont facilités et dirigés par nos missions. Nous pouvons également financer et soutenir des mécanismes de soutien et de coordination, et favoriser le partage des charges avec d'autres donateurs.

Nous sommes également **attachés à une programmation et à une prise de décision fondées sur les données probantes**, ce qui peut contribuer à atténuer les différences culturelles ou les points de vue divergents qui peuvent se manifester dans différents types d'assistance. Une pratique solide en matière de prise de décision fondée sur des données probantes peut nous aider à nous orienter vers un agenda commun et une gestion adaptative opportune, et à nous éloigner des silos sectoriels. Les données qui incluent des données désagrégées garantissent également que nous répondons aux besoins de tous.

D'autres réponses nécessiteront de nouvelles étapes. **Par exemple, nous visons à utiliser un langage uniforme au sein de l'Agence en ce qui concerne la cohérence HDP.** En utilisant un langage et des concepts cohérents sur les questions de cohérence HDP et du lien (notamment dans les sollicitations), nous pouvons développer une compréhension commune de ces questions. Nous visons également à clarifier, dans les sollicitations, la signification des concepts clés, tels que le nexus ou la cohérence HDP, dans le contexte d'un pays donné.

Enfin, **nous prendrons des mesures pour créer les incitations et l'environnement propice à la promotion de la cohérence HDP.** Nous pouvons commencer à intégrer le langage de la cohérence HDP dans les appels d'offres et les termes de référence et inclure de nouvelles exigences connexes dans les propositions, telles que la promotion de l'utilisation d'analyses et de données partagées dans la conception des projets. Nous pouvons également définir et incorporer les compétences nécessaires pour favoriser la cohérence HDP dans les exigences en matière de personnel clé, c'est-à-dire les capacités de type CLA dans les rôles de chef de partie ou l'expérience de la collaboration entre les différents types d'assistance. Enfin, nous pouvons intégrer ces compétences dans la conception des activités, avec un suivi, une évaluation et un apprentissage qui tiennent compte de la manière dont les partenaires travaillent ensemble.

Merci pour votre collaboration à la promotion de la cohérence HDP, qui représente véritablement un travail d'équipe. L'USAID se réjouit d'apprendre et d'évoluer aux côtés de sa communauté de partenaires afin qu'ensemble nous puissions maximiser l'impact et la durabilité de tous les types d'assistance tout en répondant au mieux aux besoins de ceux que nous nous sommes engagés à servir.



# REMARQUES

---

<sup>1</sup> Au sein de l'USAID, l'aide à la paix comprend l'aide à la transition ainsi que d'autres types de programmes de consolidation de la paix. L'aide à la transition a le pouvoir (c'est-à-dire en dépit de l'autorité) de contourner les procédures bureaucratiques susceptibles d'entraver une réponse rapide, tout comme l'HA. D'autres genres de programmes de consolidation de la paix de l'USAID opèrent généralement de la même manière que l'aide au développement.

<sup>2</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole, UNICEF, PAM et OMS. 2018. L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition. Rome, FAO. [L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition, renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition.](#)

<sup>3</sup> « Actualisation des estimations de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la pauvreté : Franchir le cap de la pandémie en 2021 ? » Blogs de la Banque mondiale, dernière modification le 24 juin 2021.

<sup>4</sup> Politique de l'USAID sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes ; Mettre fin au mariage des enfants et répondre aux besoins des enfants mariés : La vision de l'USAID pour l'action ; la vision LGBT pour l'action : Promouvoir et soutenir l'inclusion des lesbiennes, des homosexuels, des bisexuels et des transsexuels ; Promouvoir les droits des peuples autochtones (PRO-IP) ; Loi sur les femmes, la paix et la sécurité ; Plan de mise en œuvre de l'USAID pour les femmes, la paix et la sécurité ; Stratégie américaine de prévention et de réponse à la violence liée au sexe dans le monde ; Politique de l'USAID en matière de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA) ; Document de politique de l'USAID sur le handicap ; Promouvoir la non-discrimination et le développement inclusif dans les programmes financés par l'USAID : Une référence obligatoire pour le chapitre 200 de l'ADS ; Politique de l'USAID sur les normes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap dans les constructions financées par l'USAID. Plusieurs de ces politiques et stratégies de l'USAID ou du gouvernement américain sont actuellement en train d'être mises à jour.

<sup>5</sup> L'USAID soutient et suit les [normes Sphère](#), qui constituent l'un des ensembles de principes communs et de normes minimales universelles les plus connus et les plus reconnus au niveau international en matière de réponse humanitaire.

<sup>6</sup> [La politique de l'USAID en matière d'action humanitaire](#), Bureau de l'assistance aux catastrophes à l'étranger (2015). Cette politique est actuellement mise à jour par l'USAID/BHA.

<sup>7</sup> [Les résultats collectifs](#) sont l'une des pièces maîtresses de la [nouvelle méthode de travail des Nations Unies](#) et peuvent être définis comme des résultats quantifiables et mesurables que les acteurs de l'aide au développement et de l'aide humanitaire souhaitent atteindre à l'issue d'une période de trois à cinq ans.

<sup>8</sup> [Le soutien central](#) fait référence au financement d'une entité ou d'une équipe dédiée et indépendante pour aider à maintenir la cohérence stratégique, la coordination et la gestion des opérations, et c'est l'une des cinq caractéristiques clés de l'approche de l'impact collectif. Parmi les exemples impliquant l'USAID, on peut citer le Partenariat pour la résilience et la croissance économique du Kenya, le Partenariat pour le redressement et la résilience du Sud-Soudan et l'Activité de collaboration et de communication pour le Sahel.

<sup>9</sup> [L'approche des clusters de l'ONU](#): Les clusters sont des groupes d'organisations humanitaires, appartenant ou non aux Nations Unies, dans chacun des principaux secteurs de l'action humanitaire. Ils sont désignés par le Comité permanent interorganisations (IASC) et ont des responsabilités claires en matière de coordination. Clusters are activated based on set criteria to respond to emergencies and can be deactivated based on criteria when the emergency subsides. Chaque pays peut disposer d'une combinaison unique de groupes pour répondre de manière appropriée à une situation d'urgence.

<sup>10</sup> (1) Séquence : planifier les interventions d'aide humanitaire et d'aide au développement de manière à ce qu'elles se succèdent logiquement ; (2) Structure : programmation simultanée de l'aide humanitaire et de l'aide au développement dans la même zone géographique ciblée ; (3) Intégration : atteindre les objectifs de l'aide humanitaire et de l'aide au développement dans le cadre de la même programmation.

<sup>11</sup> Le PSNP associe des distributions de nourriture et d'argent à un développement des compétences et des capacités, ainsi qu'à des moyens de subsistance fondés sur le marché, grâce à des ressources de développement. L'opération conjointe d'urgence, financée par les ressources d'urgence du FFP, s'articule autour du PSNP, comme un accordéon qui s'élargit en temps de crise pour atteindre de nouveaux bénéficiaires et protéger les acquis du développement.

<sup>12</sup> L'USAID exige que l'ensemble des programmes d'aide humanitaire et d'aide au développement soient fondés sur une analyse de genre ; cette exigence est également codifiée par la loi sur l'entrepreneuriat féminin et l'autonomisation économique des femmes. L'USAID exige également que toutes les données relatives aux personnes soient ventilées par sexe. De plus, l'USAID promeut et met en œuvre l'analyse du développement inclusif, qui nous permet d'identifier les besoins spécifiques des populations marginalisées ou mal desservies.

<sup>13</sup> Lors de l'utilisation d'un modificateur de crise, il est important que les acteurs du développement se coordonnent au préalable avec le système humanitaire existant afin de s'assurer que les interventions sont appropriées et qu'elles ne se chevauchent pas.

<sup>14</sup> Pour la programmation du développement, des modifications peuvent être apportées aux programmes existants (en sachant que le processus peut être long) et l'USAID peut intégrer de la flexibilité au niveau des composants ou des tâches lorsque le besoin de flexibilité est limité à des composants ou des tâches spécifiques dans le cadre d'une attribution donnée. Pour les subventions et les accords de coopération, les représentants des responsables de l'accord et les partenaires sont encouragés à consulter la version récemment révisée de l'ADS 303.

<sup>15</sup> Le principe « Do No Harm » (DNH) veut que les interventions d'aide n'exacerbent pas les conflits et n'exposent pas les bénéficiaires à des risques plus importants que ceux auxquels ils seraient confrontés sans l'intervention. Chaque fois que nous introduisons des ressources, des idées ou du personnel dans une situation, nous devenons une composante dudit environnement. Une approche « Do No Harm » (ne pas nuire) reconnaît cela et prend des mesures pour limiter les effets négatifs et optimiser les effets positifs. Le DNH fait partie d'une approche de programmation sensible aux conflits.

<sup>16</sup> Il est important de reconnaître que les conflits ne sont pas vécus de la même manière par tous les groupes sociaux et identitaires et qu'ils sont confrontés à des défis distincts pendant et après le conflit ou dans la poursuite de la paix. Les programmes de consolidation de la paix réussis démontrent une compréhension des différents impacts que les conflits et la consolidation de la paix peuvent avoir sur les personnes appartenant au spectre du genre, par exemple, et de la manière dont ces différentes expériences peuvent contribuer aux causes et aux conséquences du conflit. Ils comprennent également une analyse sur la façon de prendre en compte et de travailler avec et au-delà des identités et des normes de genre afin de promouvoir la paix et la réduction de la violence.

<sup>17</sup> Par exemple, la participation et le leadership des femmes sont essentiels à la prévention des crises, à la réaction, au redressement et à la transition. Les femmes et les filles sont idéalement placées dans leurs familles et leurs communautés pour jouer un rôle puissant et efficace en tant qu'artisans de la paix. L'amélioration de la capacité juridique, de la voix et de la représentation des femmes afin qu'elles puissent participer de manière significative aux processus sociaux et politiques, la participation des femmes à la prise de décision, la promotion du rôle des femmes dans la prévention des conflits et le redressement après un conflit, ainsi que le renforcement des efforts visant à prévenir la violence fondée sur le genre et à y répondre, sont autant d'éléments qui peuvent favoriser la paix.

<sup>18</sup> Bien que le processus de consultation pour ces considérations de programmation ait inclus plusieurs partenaires locaux et que ce document vise à être pertinent pour les partenaires locaux également, cette section est rédigée principalement pour un public de partenaires qui ne sont pas locaux, puisqu'il s'agit de la majorité de la communauté actuelle des partenaires de mise en œuvre de l'USAID.

\*La version originale de ce document, rédigée en anglais par l'USAID, est disponible [ici](#). La version française a été traduite de l'anglais par l'activité [IDEAL](#), financée par l'USAID/BHA.

## RÉFÉRENCES

---

Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole, UNICEF, PAM et OMS. 2018. L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition. Rome, FAO. [L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition, renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition.](#)

Blogs de la Banque mondiale. 2021. Actualisation des estimations de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la pauvreté : retour sur 2020 et perspectives pour 2021. <https://blogs.worldbank.org/opendata/updated-estimates-impact-covid-19-global-poverty-turning-corner-pandemic-2021>



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE