

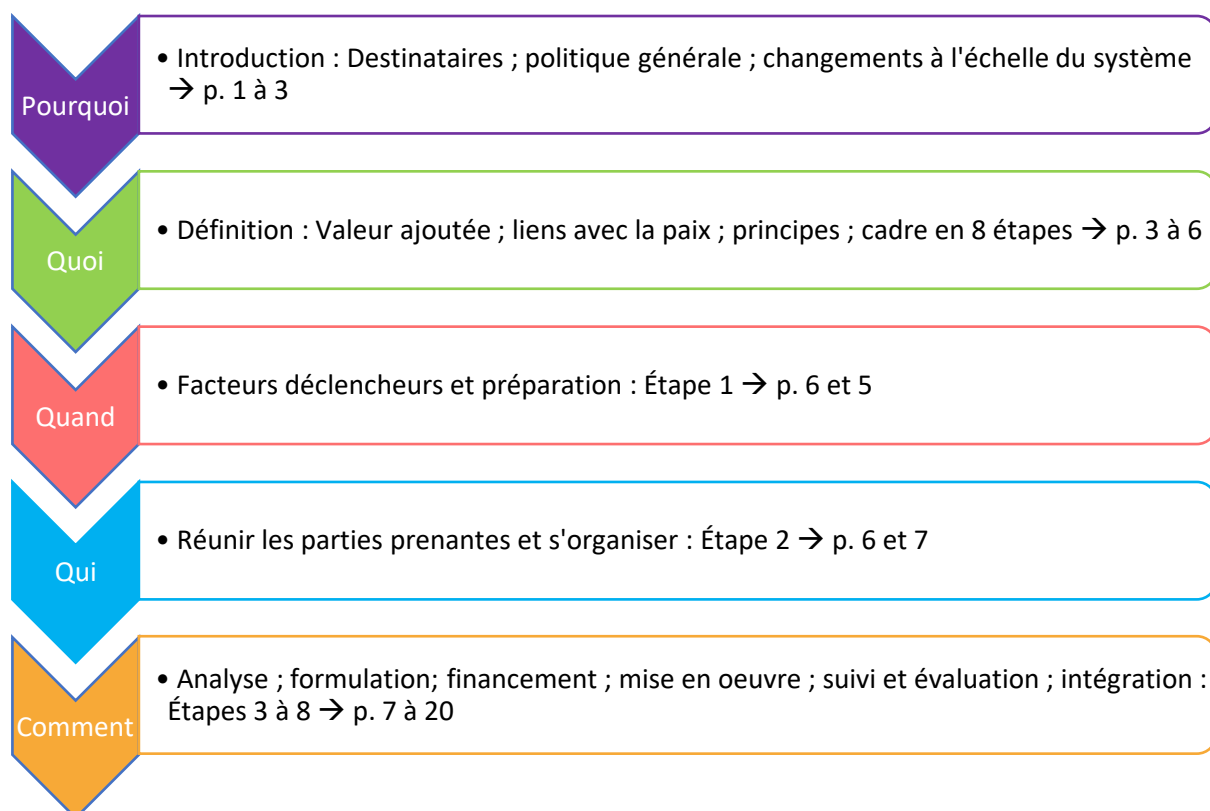
Beaucoup de textes ont été écrits pour expliquer les liens qui existent entre l'action humanitaire, l'action pour le développement et la paix, et traiter des réalisations collectives. Toutefois, au niveau des pays, il n'y a pas de modèle unique de bonnes pratiques à cet égard. Pour ceux qui sont chargés de mettre en œuvre ces liens au niveau des pays, il est toujours nécessaire de disposer de directives concises et pratiques. Le présent document indique les nombreux choix devant être faits pour créer et mettre en œuvre des réalisations collectives adaptées aux contextes.

DIRECTIVES GÉNÉRALES SUR LES RÉALISATIONS COLLECTIVES

Planifier et mettre en œuvre les liens entre l'action humanitaire, l'action pour le développement et la paix dans les situations de crise prolongée.

Juin 2020

This translation/adaptation was not created by the Inter-Agency Standing Committee (IASC). The IASC is not responsible for the content or accuracy of this translation. The original English edition "Inter-Agency Standing Committee: IASC Light Guidance on Collective Outcomes" shall be the binding and authentic edition. This translation was coordinated by Cameroonian Humanitarian Organizations Initiative (CHOI) in collaboration with UNHCR.



1. À qui s'adressent les présentes directives ?

Les présentes directives s'adressent aux dirigeants au sein de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix au niveau des pays, notamment aux Coordonnateurs résidents/Coordonnateurs de l'action humanitaire des Nations Unies et aux membres de leurs services, aux Représentants spéciaux du Secrétaire général, à leurs adjoints ainsi qu'à leurs équipes, aux responsables des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG), aux équipes-pays des Nations Unies/Equipe-pays pour l'action humanitaire et aux représentants des donateurs. Elles pourront aussi être utiles aux personnes chargées de mettre en œuvre les programmes sur le terrain pour contribuer aux réalisations collectives¹.

Les termes « communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix » sont utilisés pour décrire l'éventail complet des acteurs humanitaires, de développement et de paix travaillant dans un pays et y apportant des financements.

¹ [Pour plus de clarifications ou d'appui, les Coordonnateurs de l'action humanitaire pourraient prendre attache avec Rachel Scott du PNUD (rachel.scott@undp.org) et Marta Valdés d'OXFAM (marta.valdes@oxfam.org), co-Présidentes du Groupe des résultats n° 4 du CPI sur la collaboration entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement].

2. Pourquoi se focaliser maintenant sur les réalisations collectives ?

L'[Agenda 2030 pour le développement durable](#) énonce 17 objectifs et 169 cibles de développement durable. Toutefois, leur atteinte est loin d'être garantie. Le Groupe de la Banque mondiale² estime qu'en 2020, la majorité des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivront dans des situations fragiles, affectées par des conflits, et que jusqu'à deux tiers de ces personnes continueront à vivre dans de telles situations d'ici 2030. L'accent sur les réalisations collectives était l'une des principales caractéristiques du Sommet humanitaire mondial.

Les Nations Unies et le Comité permanent interorganisations (CPI) ont conjointement pris l'engagement de ne pas faire de laissés-pour-compte et de mettre fin aux besoins, en réduisant les risques, les vulnérabilités et les facteurs de conflits. Pour atténuer l'impact des crises prolongées, il faut satisfaire les besoins immédiats et investir à moyen et à long terme afin de réduire les vulnérabilités et les risques affectant les communautés et les systèmes économiques et de gouvernance, d'une manière générale, et de contribuer au développement et à une paix durables. Les acteurs intervenant en matière d'aide doivent faire évoluer leur mode de pensée et leurs méthodes de travail afin de régler ces questions d'une manière plus cohérente. Les vieilles méthodes ne permettent plus d'atteindre les résultats escomptés. Les orientations stratégiques sont claires et bien arrêtées : **les comportements, les attitudes et les processus de travail doivent changer pour que la « nouvelle méthode de travail » devienne la norme.**

Parmi les efforts effectués dans le même sens, il y a les initiatives de réforme du Secrétaire général sur le système de développement ainsi que sur l'Agenda pour une paix durable.

3. Définition des termes « réalisations collectives » et « liens entre action humanitaire, action pour le développement et paix ».

En 2018, le CPI a commandé une [étude en profondeur](#) sur une définition commune de la notion « réalisations collectives ». Cette définition est reprise dans le cadre ci-dessous. Elle ressemble à celle contenue dans la note de bas de page des Directives du [Plan-Cadre de coopération des Nations Unies](#)

Une réalisation collective est un résultat conjointement envisagé pour gérer et réduire les besoins, les risques et les vulnérabilités. Elle nécessite les efforts combinés des acteurs humanitaires, de développement et de paix, ainsi que d'autres acteurs, si nécessaire. Pour être efficaces, les réalisations collectives doivent être adaptées aux contextes. Elles doivent tenir compte des avantages comparatifs des acteurs et s'étendre sur plusieurs années. Elles sont mises au point grâce à une analyse commune (ou conjointe), à des planifications et à des programmations complémentaires, à un leadership/une coordination efficaces, à un financement bien pensé au-delà du financement par projet. Elles doivent suivre les étapes de formulation et d'exécution.

[pour le développement durable](#) sur le lien entre l'action humanitaire, l'action pour le développement et la paix.

² Groupe de la Banque mondiale (2020) : [Fragility and Conflict: On the Front Lines of the Fight against Poverty](#)

La majorité des parties prenantes ayant participé au Sommet humanitaire mondial, comme les donateurs, les ONG, les États affectés par des crises, ont considéré le renforcement de la collaboration entre les acteurs humanitaires, les acteurs de développement et les acteurs de paix comme étant la principale priorité. L'assistance humanitaire, la coopération pour le développement et la consolidation de la paix ne sont pas des processus en série. Elles sont toutes nécessaires en même temps pour réduire les besoins, les risques et les vulnérabilités. La collaboration peut se faire en travaillant sur plusieurs années, en fonction des avantages comparatifs des divers acteurs. Les réalisations collectives constituent un outil stratégique permettant aux acteurs humanitaires, aux acteurs de développement et aux acteurs de paix de s'entendre sur les résultats concrets et mesurables à atteindre ensemble dans un pays, afin de réduire d'une manière générale les besoins, les risques et les vulnérabilités.

C'est ce que les membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE ont depuis longtemps reconnu, lorsqu'ils émettaient leurs recommandations.

Les réalisations collectives constituent l'outil indiquant la manière dont les acteurs humanitaires, les acteurs de développement et les acteurs de paix peuvent le mieux collaborer. Elles fixent les résultats concrets et mesurables, collectivement mis au point dans un pays au sein de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix, pour réduire les besoins humanitaires, les risques et les vulnérabilités. Elles s'appuient et s'articulent sur une analyse et une compréhension communes permettant à ces acteurs d'aligner chacun leurs programmes en vue de réalisations collectives, dans le respect de leurs différents mandats.

En fonction de leurs mandats respectifs, tirés des résolutions de l'Assemblée générale ou du Conseil de sécurité³, les acteurs humanitaires, de développement et de paix ont élaboré des principes, des politiques et des méthodes de travail leur permettant d'atteindre les meilleurs résultats pour les personnes relevant de leur compétence. Les [principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance](#) guident l'action humanitaire. La coopération pour le développement est basée sur l'appui aux priorités et plans nationaux, sous la direction et avec l'appropriation des gouvernements nationaux dans leurs efforts visant à atteindre les objectifs de développement durable. Les acteurs de paix sont aussi orientés par les engagements des Nations Unies en matière de réforme. Tous les acteurs sont conscients du principe de l'innocuité et y adhèrent. Ils s'efforcent aussi de tenir compte des conflits dans leurs programmes. L'Examen quadriennal complet considère qu'une réponse globale à l'échelle du système, notamment une plus grande coopération et une plus grande complémentarité entre le développement, la réduction des risques de catastrophe, l'action humanitaire et le maintien de la paix, est essentielle pour satisfaire de la manière la plus efficiente et la plus efficace les besoins et atteindre les objectifs de développement durable. Il exhorte les entités du système des Nations Unies pour le développement à renforcer, dans le strict respect de leurs mandats respectifs, la coordination entre les actions d'assistance humanitaire et les actions de consolidation de la paix au plan national, dans les pays faisant face à des crises humanitaires et dans ceux connaissant des situations de conflit ou d'après-conflit⁴. L'Agenda 2030, axé sur les droits humains, prescrit de ne pas faire de laissés-pour-compte, d'accorder la priorité à l'aide aux plus défavorisés et de lutter contre les inégalités et les discriminations. Les engagements pratiques sont pris dans [Promesse de paix](#) et les [Principaux messages sur les liens entre l'action humanitaire et l'action pour le développement, ainsi que les rapports avec la paix](#).

³ Affaires humanitaires - Résolutions 46/182 (1991) et 58/114 (2004) de l'Assemblée générale ; Développement - Résolutions A/RES/72/279 et A/RES/72/236 (2018) ; Paix - Résolution 2282 (2016) du Conseil de sécurité.

⁴ Résolution A/RES/71/243 du 21 décembre 2016, par. 14 et 24.

Ces principes, politiques et méthodes de travail ont évolué pour de bonnes raisons. Ils sont souvent logiques et cohérents. Les réalisations collectives, conçues au niveau des pays, permettent d'identifier collectivement un résultat concret devant orienter la programmation complémentaire des acteurs humanitaires, de développement et de paix, dans le respect de leurs mandats respectifs.

Les réalisations collectives fixent un résultat concret et mesurable que les acteurs humanitaires, de développement et de paix veulent atteindre ensemble dans un pays afin de réduire les besoins, les risques et les vulnérabilités. Elles constituent donc l'outil principal d'une collaboration étroite entre ces acteurs. Elles envisagent un résultat commun, favorisent la connectivité et la complémentarité entre les plans et les programmes dans le cadre des mandats existants, ainsi que le respect des principes. Elles peuvent aussi permettre et promouvoir des financements et des solutions de financement plus efficaces, en mettant en lumière les programmes qui contribueraient aux réalisations collectives dès lors qu'ils sont exécutés collectivement.

Si les réalisations collectives doivent s'étendre sur une période de 3 à 5 ans, les activités de développement et de consolidation de la paix nécessitent des investissements immédiats pour que les programmes y relatifs puissent contribuer à réduire les besoins et les vulnérabilités, à atteindre les objectifs de développement durable et à maintenir la paix. **En mettant en œuvre les réalisations collectives, les acteurs de développement et de consolidation de la paix, les acteurs locaux et nationaux, les populations affectées, les universitaires et le secteur privé**, entre autres, doivent s'engager d'une manière ferme dès le début. Le changement suppose des investissements dans une analyse commune, solide et cohérente du contexte et des risques, des incitations pour une planification et une programmation meilleures des réponses, le renforcement du leadership et de la coordination et un rajustement des modalités de financement.

4. Orientations pour un processus adapté au contexte.



Il ressort de la littérature sur les liens entre l'action humanitaire, l'action pour le développement et la paix (HDPN), ainsi que des meilleures pratiques et des leçons apprises⁵, que les réalisations collectives doivent beaucoup s'adapter aux contextes. **Il n'y a pas de modèle unique concernant l'approche d'opérationnalisation des réalisations collectives. Le cadre proposé en 8 étapes peut aider la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix à travailler ensemble.** Les partenaires doivent **identifier et prendre une série de décisions ou faire des choix** pour opérationnaliser les réalisations collectives

⁵ Le Comité directeur conjoint des Nations Unies en vue de promouvoir la collaboration entre les acteurs humanitaires et les acteurs de développement a, par exemple, procédé à l'examen de ses sept pays prioritaires pour la mise en œuvre du lien entre l'action humanitaire, l'action pour le développement et la paix (voir www.un.org/jsc), en soulignant l'importance des réalisations collectives adaptées aux contextes.

et en établissant l'ordre des priorités et les séquences.

Il pourrait y avoir d'autres mesures à prendre, des questions à régler ou des choix à faire par les dirigeants et gestionnaires, qui ne sont pas mentionnés ici.

5. Cadre en 8 étapes d'opérationnalisation des réalisations collectives.

ÉTAPE 1 : Identifier les facteurs déclencheurs et comprendre l'état de préparation.

But : Déterminer les points d'entrée et les facteurs déclencheurs les plus prometteurs pour démarrer l'approche HDPN autour des réalisations collectives ; identifier le processus de planification le plus approprié ; vérifier si les principales parties prenantes sont prêtes à prendre part au processus ; comprendre les obstacles existants qui empêchent le changement.

Principales mesures à prendre :

1. **Déterminer quel est le meilleur point d'entrée pour la planification HDPN et les réalisations collectives.** Ce processus pourrait être un processus vertical, déclenché à partir du Siège ou par le Coordonnateur résident pour l'adoption des réalisations collectives. Il pourrait aussi naître au sein de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix dans le pays, ayant compris la nécessité d'une collaboration étroite pour, non seulement répondre aux besoins, aux risques et aux vulnérabilités, mais également les réduire. L'une des options consiste à définir les réalisations collectives dans le cadre de coopération entre les Nations Unies et le gouvernement concerné, l'évaluation pour le relèvement et la consolidation de la paix, le plan de réponse humanitaire ou le plan de réponse pour les réfugiés. Un événement catalyseur comme le changement de gouvernement peut également être un bon point d'entrée, car il peut créer des espaces pour des actions collectives dans plusieurs piliers. Des exemples récents montrent que les réalisations collectives peuvent être plus efficacement mises en œuvre en situation de crise prolongée, étant donné que les acteurs humanitaires, de développement et de paix ont l'occasion de travailler ensemble pour identifier les besoins et les défis, et bénéficient de la stabilité nécessaire pour exécuter les programmes à long terme.

2. **Déterminer si l'appui collectif apporté jusque-là crée l'impact attendu.** Il s'agit là du choix décisif du début. Il appartient au Coordonnateur résident ou au Haut Commissaire, en consultation avec les gouvernements et les dirigeants des trois piliers à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies. Au Burkina Faso, le Coordonnateur résident a estimé que le moyen le plus efficace de créer l'appui pour le changement était de tenir des réunions particulières avec les dirigeants de chaque pilier avant la discussion commune pour comprendre leurs points de vue et attitudes sur le processus HDPN, avant de mettre ensemble les piliers.

3. **Déterminer si le gouvernement du pays d'accueil est disposé à diriger le processus de réalisations collectives ou à y prendre part.** Il incombe principalement aux gouvernements de répondre aux catastrophes, de protéger leurs populations, y compris les personnes déplacées, de respecter les conventions relatives aux réfugiés et d'appliquer les principes et le droit internationaux en matière humanitaire. Ils doivent diriger les actions pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et les objectifs de développement durable dans leurs pays. Ils devraient jouer, si possible, un rôle essentiel dans

l'articulation et l'opérationnalisation des réalisations collectives. L'analyse initiale du CPI sur les [typologies d'engagement, présentées dans l'annexe B](#), indique cinq scénarios de base décrivant les rôles positifs ou négatifs que les gouvernements peuvent jouer dans les crises prolongées. La communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix doit tenir compte de ces typologies et dialoguer avec les responsables gouvernementaux afin de déterminer s'il faut solliciter le leadership ou la participation du gouvernement et quand le faire. En [Éthiopie](#), le gouvernement a été dès le début un acteur clé des réalisations collectives dans les régions exposées à la sécheresse et pour les droits des réfugiés. Au Pakistan, les autorités de la province de Khyber-Pakhtunkhwa ne se sont engagées de manière active que lorsque le plan des réalisations collectives a été (en partie) financé.

4. Identifier les facteurs favorables et les obstacles au règlement des crises prolongées, et évaluer les capacités de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix ainsi que les ressources nécessaires. Il est demandé au gouvernement et à la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix de procéder autrement, conformément à l'Agenda 2030, afin d'atteindre les objectifs de développement durable. Les dirigeants doivent évaluer les obstacles au changement qui existeraient au niveau des autorités publiques et de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix, ainsi que les moyens par lesquels ces obstacles peuvent le mieux être surmontés. Cette évaluation doit se faire dans le cadre d'un atelier participatif regroupant les principales parties prenantes. Il existe beaucoup de littérature sur l'évaluation de la préparation au changement mettant en principe l'accent sur quatre domaines : à savoir la motivation pour le changement, les ressources institutionnelles pour le changement, les attributs personnels des fonctionnaires et des dirigeants, le climat général pour le changement. Dans la pratique, l'instinct managérial du Coordonnateur résident et d'autres dirigeants, ainsi que le fait qu'ils connaissent les principales parties prenantes, et ont des relations avec elles, jouent un rôle important pour comprendre l'état de préparation au changement.

5. Vérifier s'il y a suffisamment de capacités pour formuler et mettre en œuvre à un rythme raisonnable les réalisations collectives. Pour démarrer la planification HDPN, il faut que les capacités essentielles du Bureau du Coordonnateur résident soient suffisamment renforcées. Toutefois, d'importants progrès ont été accomplis lorsque des capacités supplémentaires existent. Au Cameroun et en République démocratique du Congo, la disponibilité de ressources humaines nécessaires a été décrite comme décisive pour l'approche HDPN. Une évaluation de l'écart entre la capacité existante et la capacité nécessaire peut permettre de veiller à ce que les ressources humaines existantes puissent être utilisées comme il se doit pour contribuer, et en cas de besoin, justifier des investissements pour des capacités supplémentaires. Beaucoup d'outils, comme la [méthodologie d'évaluation de la capacité du PNUD](#), peuvent être utilisés à cette tâche. Concernant la capacité supplémentaire, on peut citer les ressources humaines financées pour le projet, l'appui du siège, ou le détachement du personnel d'organismes participants, y compris les ONG. En [Ouganda](#), des ONG internationales financent collectivement un poste au sein du Secrétariat du Cadre d'action global pour les réfugiés, contribuant ainsi aux interventions et à l'amplification de la voix des ONG. Des tiers, à savoir des prestataires indépendants de services, peuvent également être utiles.

ÉTAPE 2 : Réunir les parties prenantes et s'organiser.

But : identifier et mettre ensemble les personnes et les organisations indiquées, afin de veiller à ce que le processus soit inclusif et qu'il implique toutes les parties prenantes concernées.

Principales mesures à prendre :

1. Décider qui est mieux placé pour identifier et réunir les parties prenantes. En principe, cette tâche incombe au Coordonnateur résident ou au Haut Commissaire, en collaboration avec le gouvernement concerné. Les parties prenantes seront tirées des gouvernements et des collectivités locales, des populations affectées et de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix, du système des Nations Unies, de la société civile, des communautés des institutions financières internationales et des ONG. Il est important d'assurer la participation des femmes et des jeunes. D'autres groupes représentant le monde universitaire, le secteur privé ainsi que les groupes confessionnels et minoritaires, entre autres, peuvent également participer.

2. Renforcer les structures existantes de coordination. Les structures existantes comme l'Équipe-pays des Nations Unies ou l'Équipe-pays pour l'action humanitaire, peuvent être adaptées pour ce but, en révisant si nécessaire leur composition. Dans certains pays, de nouvelles structures ont été créées. Les structures doivent remplir trois fonctions :

- **Gouvernance :** Fixer le cap et suivre les progrès vers les réalisations collectives. L'idéal serait que le processus soit codirigé par le Coordonnateur résident/le Haut Commissaire ou l'organisme chef de file, et un représentant du gouvernement, plus un représentant des trois piliers, des donateurs, des communautés affectées et de la société civile.
- **Opérations :** La qualité de membre est déterminée par l'organe de gouvernance sur la base de la capacité volontaire, sollicitée ou sous-traitée des trois piliers, pour la formulation et le suivi de la mise en œuvre des réalisations collectives.
- **Consultation :** Un groupe large, diversifié et auto-désigné de parties prenantes, y compris les populations affectées, se réunit périodiquement pour valider les réalisations collectives et diffuser les principales informations.

3. Assurer la participation des personnes affectées à la planification et à la prise de décisions. Les [engagements du CPI sur la redevabilité envers les personnes affectées](#) énoncent les moyens par lesquels les personnes affectées doivent participer à la planification et à la prise de décisions. D'importantes [expériences pratiques](#) ont été documentées pour aider la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix à assurer la participation des personnes affectées, même si l'étude menée par l'ALNAP en 2014 montre que leur participation à la phase de conception est rare. Les défis pratiques, structurels et liés aux compétences et aux attitudes doivent être relevés pour placer les personnes affectées au centre du processus HDPN. Un outil comme la [Politique en matière d'âge, de genre et de diversité](#) pourrait permettre d'assurer une intégration efficace des divers besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles. Enfin, lorsque les gouvernements prennent la direction des réalisations collectives, le reste de la communauté des acteurs humanitaires et de développement et de paix doit rester vigilant sur la participation des personnes affectées, et plaider vivement en faveur de leur inclusion dans tous les processus.

4. Déterminer d'une manière transparente les avantages comparatifs des participants dans des rôles spécifiques du processus HDPN. La personne devant déterminer les avantages comparatifs n'est pas clairement indiquée. Les [Directives des Nations Unies sur le bilan commun de pays](#) fournissent quelques critères, sans que ceux-ci ne soient totalement appropriés pour les réalisations collectives. Il est important de veiller à une **détermination transparente des avantages comparatifs, afin d'éviter les attitudes négatives** pouvant entraver l'application de l'approche HDPN. S'il y a des raisons pratiques pour lesquelles les dirigeants recrutent des « suspects habituels » pour jouer des rôles spécifiques, l'identification et la responsabilisation des principales parties prenantes doivent se faire de manière transparente dans le cadre des structures :

- **en indiquant d'une manière objective le mandat vérifiable, l'expérience et la capacité qu'une organisation doit avoir** pour jouer des rôles spécifiques ;
- **en établissant le processus d'évaluation des avantages comparatifs** ;
- en appliquant l'approche au choix des **organisations devant représenter leurs pairs** de chacun des trois piliers, ou du représentant des communautés affectées, etc. ;
- en faisant de la **nécessité de participer** aux consultations une contribution significative au processus HDPN.

5. **Veiller à une compréhension commune des réalisations collectives.** Avant d'entamer le processus d'articulation et de d'opérationnalisation des réalisations collectives, les parties prenantes doivent avoir la même définition et la même vision, afin de collaborer pour les réalisations collectives et leur processus. Le choix de la terminologie appropriée dépend du contexte, des connaissances et de l'idée que l'on se fait des sensibilités et des préférences locales.

6. **Maximiser dès le début la participation des institutions financières internationales, comme la Banque mondiale, dans le processus HDPN.** La Banque mondiale, les donateurs et les institutions financières internationales se sont engagés à accroître les financements aux pays connaissant une situation de fragilité, de conflit et de violence. L'expérience a cependant montré qu'il est difficile de faire participer les institutions financières au processus de réalisations collectives, en dehors des paramètres d'instruments de coopération explicitement définis, comme le [Fonds pour la construction de la paix et de l'État](#). Les initiatives comme le [Projet d'appui aux réfugiés et aux communautés d'accueil \(PARCA\) au Tchad](#) montrent l'importance de la participation de la Banque mondiale au processus HDPN.

ÉTAPE 3 : Mener des analyses communes.

But : Faire une analyse commune pour identifier et comprendre les facteurs et les **causes profondes** des crises prolongées, **des risques et des vulnérabilités** et leurs **conséquences humanitaires**, ainsi que **les facteurs de conflit, les lignes de fracture et les acteurs**. Déterminer, sur la base des **preuves réunies, les groupes le plus exposés au risque d'être laissés-pour-compte**, ainsi que **les actions prioritaires à court, à moyen et à long terme** pour éliminer les besoins humanitaires et réduire les vulnérabilités futures dans les trois piliers.

Principales mesures à prendre :

1. **S'accorder sur un cadre conceptuel pour l'analyse commune.** Le cadre conceptuel identifie les sujets d'analyse et quelques-unes des principales interactions permettant d'évaluer l'importance relative des différents sujets, et facilite la formulation des questions et des indicateurs de recherche. Chaque pilier d'action humanitaire, de développement et de paix (HDP) utilise divers cadres conceptuels établis. Deux exemples figurent en annexe C. La politique consistant à ne pas faire de laissés-pour-compte insiste sur la nécessité d'accorder la priorité aux personnes qui profitent le moins, ou qui sont complètement à l'écart, des services publics et des interventions de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix. L'analyse commune doit se focaliser sur les éléments suivants :

- Quelles sont les personnes laissés-pour-compte (indiquer leurs caractéristiques en termes de genre, d'âge, de handicap, de statut social, de nationalité, d'appartenance ethnique et de tout autre critère adapté au contexte) ? Qui sont les personnes les mieux placées pour contribuer à améliorer la situation des personnes affectées par des crises prolongées ?

Directives générales sur les réalisations collectives

- Où vivent les personnes laissées-pour-compte ?
- Quand vont-elles probablement être des laissées-pour-compte ?
- Qu'est-ce qui fait de ces personnes des laissées-pour-compte (risques, vulnérabilités et insuffisance de capacités) ? Les causes et les conséquences du fait d'être laissé-pour-compte dépendent-elles du sexe, de l'âge ou du handicap, etc. ?
- Comment est-ce qu'on peut empêcher que les personnes risquant d'être laissées-pour-compte ne le deviennent ?

Le document accompagnant le bilan commun de pays et diverses approches analytiques et spécifiques aux organisations, comme celle du [HCR](#), fournissent des orientations sur la manière d'évaluer les risques, les vulnérabilités et les capacités des personnes affectées.

Pour mieux comprendre les contextes des réalisations collectives ainsi que les interactions entre les interventions des acteurs humanitaires, de développement et de paix dans les situations de conflit et d'après conflit, il est important de procéder à une analyse des conflits. Il faudrait aussi mettre en œuvre les réalisations collectives en tenant compte de ces conflits, en appliquant le principe d'innocuité afin de prévenir et d'atténuer les effets néfastes d'actions de mise en œuvre sur les populations affectées⁶. Le rapport d'analyse commune permettra surtout d'avoir une compréhension commune des besoins globaux, des risques et des vulnérabilités pour que les acteurs humanitaires, de développement et de paix puissent élaborer leurs plans et programmes dans leurs cadres respectifs. En particulier, il permettra **d'identifier les groupes cibles, les domaines, les besoins HDP hautement prioritaires et leurs causes profondes devant être inclus dans les thèmes de programme.**

2. S'appuyer sur la préparation et l'examen annuel du bilan commun de pays, l'aperçu des besoins humanitaires, l'évaluation pour le relèvement et la consolidation de la paix pour mener des analyses communes. On pourrait valablement intégrer les analyses communes en vue des réalisations collectives dans les processus établis pour d'autres évaluations qu'impose le mandat. Une gamme adaptée d'acteurs pourrait probablement participer au processus du bilan commun de pays ou d'aperçu des besoins humanitaires. L'identification des vulnérabilités et des causes structurelles dans l'aperçu des besoins humanitaires de 2017 au Tchad a permis à l'Équipe-pays pour l'action humanitaire de mettre au point un cadre stratégique triennal (2017-2019). À leur tour, les plans annuels de réponse humanitaire, le Plan-cadre d'assistance au développement des Nations Unies (UNDAF), le Document de stratégie par pays de la Banque mondiale et le Plan national de développement 2017-2021 contribuent aux réalisations collectives. En Somalie, l'analyse commune faite dans l'aperçu des besoins humanitaires de 2017 et l'[Évaluation de l'impact de la sécheresse et des besoins](#) (DINA) a servi de base à la formulation des réalisations communes pour le [Cadre de relèvement et de résilience](#) (RRF).

3. Constituer la bonne équipe d'analystes pour exécuter la tâche. Il est important de mobiliser la capacité nécessaire pour effectuer l'analyse commune qui exige que les participants se consacrent quelques fois à la tâche de manière ininterrompue. Le fait de multiplier par deux ou par trois les rôles du personnel n'est pas une solution efficace. Au Pakistan, le Bureau du Coordonnateur résident s'est appuyé sur [l'évaluation et le profilage des déplacés internes par le Comité international de secours](#)

⁶ Les directives sur l'analyse des conflits, comme l'analyse du PNUD sur les conflits et le développement, fournissent des orientations sur l'identification des dynamiques des conflits et de leurs principaux acteurs : https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/UNDP_CDA-Report_v1.3-final-opt-low.pdf;

Les directives du PNUD sur l'évaluation des besoins après la catastrophe fournissent de plus amples informations sur la manière de mettre en œuvre l'approche tenant compte des conflits : <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/pdna-guidance--integrating-conflict-sensitivity.html>

pour contribuer à la collecte de données. Un groupe de spécialistes d'organismes des Nations Unies et d'ONG a décidé de la conception et des méthodes de l'enquête. La Banque mondiale a déployé un fonctionnaire de haut rang pour analyser les données et dégager des conclusions. Le rapport produit par celui-ci a éclairé les réalisations collectives du Cadre de transition FATA financé par la Banque. En République démocratique du Congo et au Cameroun, l'analyse se fait avec l'appui du Réseau international sur les conflits et les situations de fragilité de l'OCDE. Sa méthodologie est utilisée dans le processus d'analyse du contexte de résilience.

4. Déterminer l'étendue du contexte – local, national, régional. Les facteurs issus de tous les niveaux de la société et au-delà des frontières d'un pays influencent les crises prolongées. L'analyse commune doit identifier les facteurs pertinents à tous les niveaux et dans tous les piliers HDP. Des exemples sont montrés dans l'annexe D.

5. Identifier les sources de données devant être analysées et s'entendre à ce sujet. Il est recommandé de procéder à une étude documentaire pour recenser les données et les indicateurs socio-économiques, humanitaires et de développement, historiques et existants auprès des gouvernements, des institutions financières internationales, des donateurs, des Nations Unies et des ONG, etc. Quelques sources courantes figurent en annexe E. Les droits de l'homme, les obstacles à la responsabilisation des femmes et des filles, l'exclusion sociale et les conflits doivent également être pris en compte afin d'intégrer les éléments sur la paix. On est souvent plus éclairé en comparant la répartition géographique des investissements existants en matière humanitaire, de développement et de paix aux données sur la pauvreté, l'exclusion sociale, l'égalité entre les sexes, les catastrophes et d'autres facteurs de risque. Dans beaucoup de pays, les investissements pour le développement sont concentrés dans les zones propices aux interventions, au détriment des régions où vivent les personnes les plus exposées au risque d'être laissées-pour-compte.

6. Préparer un plan pour la collecte et l'analyse des données. Le HCR recommande un processus de base en trois étapes, à savoir préparer, effectuer, diffuser et apprendre, qui fournit un cadre approprié, comme on peut le voir dans l'annexe F. Le plan doit être dressé par un organe opérationnel. On pourrait s'entendre sur certaines méthodes statistiques de base pour explorer les relations et les interactions entre les variables ; établir des liens de causalité entre elles — directions, chaînes, effets d'amplification ; déterminer leur importance (gravité, poids) ; et identifier et expliquer les caractéristiques. Il est aussi important de normaliser les données, afin de permettre des comparaisons entre elles. Les analyses quantitatives doivent être renforcées et validées par des données qualitatives. Il faudrait procéder à la collecte des données primaires (si nécessaire), établir un plan d'échantillonnage, définir la méthodologie, choisir l'instrument de collecte de données, essayer ces données, déterminer le processus d'entrée des données, arrêter les normes de contrôle de leur qualité et s'accorder sur le processus d'analyse.

ÉTAPE 4 : Formuler et programmer les réalisations collectives.

But : S'accorder sur plusieurs réalisations collectives **spécifiques, mesurables, exécutables, pertinentes et définies dans le temps (SMART)** devant être mises en œuvre sur une période de **3 à 5 ans** par les acteurs disposant d'**avantages comparatifs** pour travailler dans chacun des trois piliers.

Principales mesures à prendre :

1. Constituer des groupes de résultats thématiques dans chacun des domaines, avec un représentant de chaque pilier. Confier la responsabilité aux organismes ayant des avantages

comparatifs nets dans chaque domaine thématique identifié à l'issue de l'analyse commune, afin de s'accorder sur les réalisations collectives. Les groupes de résultats **doivent comprendre des représentants de chaque pilier HDP**. Un calendrier clair de détermination des réalisations collectives doit être arrêté d'un commun accord par les membres des structures opérationnelles.

2. Avantages des réalisations collectives SMART.

Si les réalisations collectives générales facilitent la participation, et sont en principe faciles à définir d'un commun accord, elles sont difficiles à mesurer. Par exemple, plusieurs équipes-pays ont formulé les réalisations collectives en termes « d'accès aux (de qualité des) services sociaux de base » sans indiquer la gamme réelle des services concernés ni la méthodologie d'évaluation. Pour le Nord-Est du Nigéria, une réalisation collective générale a été formulée en ces termes : « D'ici 2021, un nombre accru de personnes affectées dans le Nord-Est auront accès à des services sociaux de base intégrés et de qualité ».

Une réalisation collective plus spécifique comporterait davantage d'éléments « SMART ». Toutefois, elle courrait le risque d'être moins collective et insisterait sur l'opposition entre le produit et le résultat, ou serait plus collée au mandat. Souvent, comme en Somalie, les réalisations collectives spécifiques sont mises au point au début de la formulation du processus. Avec le temps, elles sont regroupées et affinées en quelques énoncés plus généraux de résultats. Il est recommandé de maintenir l'accent sur les réalisations collectives SMART, définies au niveau approprié et engageant divers acteurs (exemple : réduire la mortalité maternelle de 10 % d'ici à 2022 ; accroître de 10 % d'ici à 2022 le seuil de cohésion sociale tel que mesuré par l'indicateur UN-SCORE ; etc.).

3. **S'assurer que les plans existants ou le cadre de résultats indiquent la contribution internationale aux réalisations collectives.** Un plan ou un cadre de résultats indique les produits spécifiques que devront contribuer les organismes dans chaque pilier pour une réalisation particulière. Les contributions spécifiques peuvent être les contributions faites dans le cadre des programmes existants financés, les contributions envisagées, ou les programmes non financés visant à corriger les défaillances identifiées dans l'analyse commune. Une cible et un indicateur doivent être clairement déterminés, tout comme l'organisme chargé des interventions. Un calendrier de mise en œuvre est nécessaire pour fixer la séquence des actions dans les différents piliers. Enfin, un cadre de financement doit être établi pour estimer les coûts totaux des produits, le niveau de couverture de ces coûts dans le cadre des projets et programmes existants des différents acteurs, et déterminer le déficit ou l'excédent nets de financement. Le cadre de résultats doit être intégré dans le cadre de coopération et/ou d'autres instruments de planification afin de rendre concret le processus HDPN. La feuille de route pour la mise en œuvre du [Cadre conjoint de planification de l'assistance au Tchad](#) énonce dans l'objectif 8 des actions du cadre de mise en œuvre, comme faisant partie du processus de réalisations collectives. Un format du cadre de résultats et d'analyse du déficit financier figure en annexe G.

4. **Veiller à ce que les éléments liés à la paix et à la prévention figurent dans les réalisations collectives.** Beaucoup de crises prolongées sont provoquées et entretenues par des conflits et des violences. La [Promesse de paix](#) de 2016 comprend l'« ultime réalisation collective » consistant à mettre fin à la souffrance humaine. Les approches de consolidation de la paix peuvent être intégrées dans les activités humanitaires et de développement, en incluant par exemple divers groupes (pouvant être à couteaux tirés les uns avec les autres) dans l'analyse, la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation, et en établissant des mécanismes de dialogue/voies de recours pouvant contribuer à renforcer la confiance entre les autorités et les populations et au sein des différents groupes, comme dans les rapports entre les communautés d'accueil et les populations déplacées.

Les contributions positives du pilier pour la paix peuvent consister en des conseils sur l'évolution des facteurs de conflit, la prévention de nouveaux conflits, la contribution des populations locales au maintien de la paix, notamment le travail avec ces populations sur la gestion des ressources naturelles. Les acteurs de paix peuvent améliorer la compréhension de la manière dont l'assistance humanitaire et pour le développement peut contribuer (et être ajustée) à l'amélioration des perspectives de paix et de stabilité locales. En Somalie, le pilier pour la paix a fourni des orientations spécifiques sur la prise en compte des éléments relatifs à la protection et aux droits de l'homme dans le cadre de planification. Les ressources des organisations de maintien de la paix sont de plus en plus disponibles dans les pays et les régions, et contribuent à intégrer les éléments relatifs à la paix dans les domaines comme l'égalité, la non-discrimination, la participation et l'inclusion, la responsabilité et la primauté du droit. À ce sujet, vous trouverez les bonnes pratiques dans le [Rapport sur la contribution du Programme alimentaire mondial à l'amélioration des perspectives de paix](#).

5. Dire combien de secteurs doivent être inclus dans les domaines de résultats thématiques. La plupart, si ce n'est la totalité, des réalisations collectives conçues et approuvées à ce jour sont multisectorielles. Il n'est cependant pas nécessaire d'y inclure chaque secteur. Les réalisations collectives identifiées et les analyses communes permettront d'identifier les principales questions à aborder collectivement dans les différents piliers afin de veiller à ce qu'il n'y ait pas de laissés-pour-compte.

ÉTAPE 5 : Financer les programmes contribuant aux réalisations collectives.

But : Identifier les ressources financières permettant de mettre en œuvre les réalisations collectives. Elles doivent être appropriées en termes de **quantité, de durée et de souplesse**. Elles doivent surtout provenir des fonds existants des **budgets-programmes actuels, avec la possibilité de financements supplémentaires** d'organismes, de donateurs et de gouvernements nationaux.

Principales mesures à prendre :

1. **Adopter l'approche HDPN avec les financements existants.** La raison d'être des réalisations collectives est de réduire le niveau général des besoins, des risques et des vulnérabilités et de produire de meilleurs résultats pour les personnes affectées par des crises. Il ne s'agit pas d'un outil permettant de mobiliser des financements supplémentaires. Bon nombre de programmes contribuant à l'atteinte ou à la mise en œuvre des réalisations collectives sont déjà financés. Toutefois, il pourrait y avoir des lacunes dans le cadre de résultats concernant les fonds et le financement des programmes. Pour de tels programmes, il faudrait mobiliser des financements supplémentaires. Au fur et à mesure que de meilleurs résultats pour les populations affectées deviennent visibles, il est possible que les possibilités d'un financement de qualité augmentent. En Ouganda, le plan du Cadre d'action global pour les réfugiés a amené certains donateurs bilatéraux à réorienter leurs financements vers les régions d'accueil de réfugiés, afin de soutenir les réalisations collectives convenues par le gouvernement du pays d'accueil, les acteurs humanitaires et la Banque mondiale.

2. **Engager dès le début les donateurs, comme partenaires bilatéraux, dans le processus de réalisations collectives.** Les dirigeants de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix doivent avoir une vue large de la communauté de donateurs, en engageant des partenaires non traditionnels de développement, ainsi que des ONG, des mécanismes de

financement pour le climat et des entités du secteur privé au soutien de l'approche HDPN par leur participation, de la phase d'analyse à celle de financement des programmes. Les organisations de mise en œuvre peuvent utiliser les ressources existantes pour entreprendre l'approche HDPN. Toutefois, les donateurs doivent comprendre qu'il s'agit d'un processus à long terme qui peut être remis en cause par des financements à court terme assortis de conditions strictes. L'engagement des donateurs à augmenter le financement de l'approche HDPN fait partie des recommandations émises par le Comité d'aide au développement de l'OCDE. Il faudrait identifier les déficits de financement afin de plaider en faveur de financements supplémentaires.

Les donateurs peuvent souhaiter participer au processus au niveau stratégique/de gouvernance, partager les informations et les analyses ou contribuer autrement. En République démocratique du Congo, la Suède soutient l'approche HDPN en présidant un groupe d'engagements des donateurs visant à mener des actions de sensibilisation et à mobiliser l'appui en faveur d'une approche plus collective et plus cohérente. Cette manière d'agir doit être encouragée en souhaitant qu'elle ne remette pas en cause les principes humanitaires. Les organisations de donateurs font également face à des défis associés aux liens internes. Le rapport de synthèse sur les initiatives de développement fait mention de quelques-uns de ces défis⁷. En faisant montre d'ambition pour les relever, avec de nouvelles solutions aux problèmes courants, les donateurs pourraient apprendre et être motivés pour le changement.

3. User de la voix collective et de l'expérience des partenaires HDPN pour influencer sur le financement des crises prolongées. Dans un pays donné, les interventions des organismes membres du CPI représentent habituellement une petite fraction de l'assistance globale pour le développement. Les éléments de preuve tirés de l'analyse commune et de la mise en œuvre des réalisations collectives doivent être utilisés lors du plaidoyer, afin d'influencer les choix des gouvernements et des donateurs bilatéraux en matière d'investissement.

L'analyse commune et les réalisations collectives peuvent être de puissants outils permettant d'influencer les flux de financements bilatéraux et multilatéraux en faveur des personnes affectées par des crises prolongées.

4. Rôle des institutions financières internationales et des institutions de financement du développement : Les partenariats avec les banques multilatérales de développement, les institutions financières internationales et les institutions nationales et internationales de financement du développement doivent être encouragés, comme proposé dans les recommandations du Comité d'aide au développement de l'OCDE. La communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix doit identifier les possibilités de financement des institutions financières internationales et des institutions de financement du développement, et engager celles-ci dès le début de l'étape de planification⁸.

⁷ *Donors at the Nexus, Development Initiatives, 2019.*

⁸ L'étude intitulée « *Financing the nexus: Gaps and opportunities from a field perspective* » commandée par la FAO, le Conseil norvégien pour les réfugiés et le PNUD fournit de plus amples informations : <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/financing-the-nexus-report/financing-the-nexus-report.pdf>

ÉTAPE 6 : Mise en œuvre des réalisations collectives.

But : Soutenir la mise en œuvre par le renforcement de la **coordination et de la gestion de l'information** aux niveaux national et local.

Principales mesures à prendre :

1. Promouvoir les mesures incitatives et changer la culture des organisations en faveur d'une collaboration plus étroite entre les acteurs humanitaires, de développement et de paix. Les gens se comportent de la manière dont leur organisation les conditionne. Ce conditionnement aide les organisations à atteindre leurs propres objectifs. Pour arrêter les réalisations collectives et travailler à leur mise en œuvre, il faut une approche où des mesures incitatives pour le personnel et la culture de l'organisation encouragent la collaboration, la complémentarité et la cohérence entre les organisations participantes. Les dirigeants au sein de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix, à tous les niveaux, doivent mettre en œuvre les mesures incitatives pour le changement de comportement dans leurs organisations respectives. La reconnaissance des performances souhaitables au plan individuel et de l'équipe, la création des possibilités de formation, le détachement et les possibilités de promotion peuvent être très efficaces à cet effet. Les dirigeants doivent veiller à ce que leur comportement personnel et leur manière de s'exprimer soutiennent la collaboration entre ces acteurs à tout moment.

2. Renforcer la capacité de planification et de mise en œuvre aux plans national et local. En principe, la formulation et la planification des réalisations collectives se font au niveau national afin de faciliter l'implication des hauts responsables dans la définition des orientations stratégiques, de créer l'élan et de susciter l'adhésion au sein de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix. Il est recommandé d'impliquer les institutions locales et le personnel des organismes dans la phase initiale de planification. Lors de l'étape de mise en œuvre, les acteurs locaux prennent la direction des activités. Un mécanisme de gestion des actions de mise en œuvre doit être établi, avec la participation et/ou le leadership des autorités locales⁹ et des organisations de mise en œuvre. Au Cameroun, les autorités communales prennent la direction des activités à travers les mécanismes du plan communal de développement.

3. Évaluer le caractère approprié des mécanismes existants de coordination pour la mise en œuvre, les ajuster ou en créer de nouveaux, si nécessaire.

Certaines structures existantes pourraient être utiles pour des tâches spécifiques de coordination. Toutefois, il n'existe pas de forum impliquant les parties prenantes concernées des trois piliers pour la gouvernance stratégique ou les processus de mise en œuvre des réalisations collectives. Dans bon nombre de pays pilotes du Comité directeur conjoint, l'architecture humanitaire a contribué de manière significative aux réalisations collectives, en utilisant les structures de coordination humanitaire pour réunir les parties prenantes, souvent dans le cadre de la coordination des groupes sectoriels et au niveau local. Les parties prenantes doivent revoir les termes de référence, les outils en place, la composition des structures, la portée des programmes et la capacité d'assurer la coordination à travers les lignes sectorielles, afin de décider s'il faut utiliser, adapter ou remplacer les structures humanitaires ou d'autres structures existantes. Dans certains pays, comme le Cameroun et le [Liban](#), il a été prouvé qu'on peut intégrer la coordination des réalisations collectives dans les processus locaux de planification et de coordination, dirigés par le gouvernement. Dans d'autres

⁹ En gardant à l'esprit la nécessaire protection de l'espace humanitaire.

régions comme dans des zones tribales au Pakistan, les groupes sectoriels pour l'action humanitaire ont été désactivés et remplacés par des groupes de coordination, axés sur les réalisations collectives, dirigés par le gouvernement, avec la participation des acteurs humanitaires et du développement.

4. Mettre en place la capacité et des systèmes conjoints et appropriés de gestion de l'information.

Pour que les systèmes coordonnés fonctionnent comme il se doit, il faut un bon système d'analyse et de diffusion de l'information. Les systèmes existants de l'OCHA et du Bureau du Coordonnateur résident constituent d'importants points de départ. Les systèmes de gestion de l'information pour l'action humanitaire et le développement des Nations Unies ne sont cependant pas interopérables entre eux et avec les systèmes hors de leurs réseaux, même si des travaux sont en cours pour régler ce problème. Ainsi, les données produites par les donateurs et les ONG ne s'intègrent pas facilement dans les produits collectifs en matière d'information. Des efforts ont été fournis pour établir des systèmes intégrés de gestion de l'information au sein des Bureaux des Coordonnateurs résidents et d'autres institutions comme le [portail du ministère des territoires temporairement occupés d'Ukraine pour la reprise économique et sociale](#). Toutefois, il n'y a pas à ce jour de procédures opérationnelles permanentes pour la gestion de l'information sur les crises prolongées. Parmi les exemples de systèmes collectifs de gestion de l'information, il y a le [Système de gestion de l'information sur les violences liées au genre](#). La structure des opérations HDPN doit mettre en place, en collaboration avec la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix, des centres d'information qui collectent des informations et des analyses auprès de divers acteurs et les diffusent, en assurant comme il se doit la sécurité et la confidentialité des données.

5. Nouer les partenariats nécessaires pour accélérer la mise en œuvre des réalisations collectives.

Les réalisations collectives peuvent devenir des catalyseurs pour la constitution de nouveaux types de partenariat opérationnels, notamment l'accroissement du rôle du secteur privé dans la fourniture de services. Les dirigeants de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix doivent faciliter la formation, le pilotage et le renforcement de nouvelles structures de partenariat, notamment pour la programmation conjointe dans les régions affectées.

ÉTAPE 7 : Suivre les progrès et évaluer les résultats

But : Mettre en place un **processus et une capacité de suivi et d'évaluation en commun**, s'appuyant sur les **arrangements existants (comme les cadres de résultats du Plan-cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies et/ou du Plan de réponse humanitaire)** pour mesurer les progrès des actions indiquées dans le cadre de résultats ainsi que les changements du contexte opérationnel général.

Principales mesures à prendre :

1. Investir dans la culture nationale de suivi et d'évaluation. Si beaucoup d'organismes ont investi dans les systèmes permettant de suivre les résultats, bon nombre d'acteurs ne savent pas comment utiliser les données de suivi et d'évaluation pour corriger le processus. Le besoin de réalisations collectives tient en partie au fait qu'en procédant comme d'habitude, on n'a pas pu atteindre les résultats souhaités. **Les dirigeants de la communauté d'acteurs humanitaires, de développement et de paix doivent utiliser l'analyse commune comme élément de référence permettant de mesurer les performances.** Les principaux messages adressés à toutes les parties prenantes pour les exhorter à l'apprentissage et au changement devraient aider à promouvoir la culture de suivi et d'évaluation pour les réalisations collectives.

Un responsable de suivi et d'évaluation doit être identifié pour mettre en place un mécanisme fonctionnel d'exploitation des ressources existantes, des ressources externes ou des deux catégories de ressources. Il doit diffuser les conclusions de suivi et d'évaluation, et suivre les ajustements que les membres de la communauté des acteurs humanitaires, de développement et de paix apportent à leurs programmes. Dans la pratique, le Bureau du Coordonnateur résident est bien placé, dans le cadre de son rôle au sein de la structure de gouvernance HDPN, pour agir en tant que responsable.

2. Dans la mesure du possible, utiliser les cadres et les mécanismes de suivi et d'évaluation des programmes existants. Étant donné que les réalisations collectives seront, dans une large mesure, mises en œuvre dans le cadre des programmes existants, leurs cadres et mécanismes de suivi et d'évaluation resteront importants. En ayant recours aux systèmes existants, on réduit la nécessité de « réinventer la roue » et on évite le chevauchement des efforts. Toutefois, les systèmes de suivi et d'évaluation de programmes ou les systèmes spécifiques aux organismes sont rarement conçus pour mesurer l'impact à long terme des projets et des programmes sur une population affectée par des crises, en particulier dans les différents piliers. Peu sont suffisamment solides pour apporter des réponses sur les interventions les plus efficaces ou les plus rentables. Il ressort du rapport publié en 2019 par l'ALNAP, intitulé « [Back to the Drawing Board](#) », qu'il faut bien repenser la conception des systèmes et processus de suivi et d'évaluation, ainsi que leur financement et leur opérationnalisation pour mesurer les résultats. On pourrait ainsi s'écarter des indicateurs prédéfinis, utiliser des instruments de mesure intersectoriels, décomposer la définition des réalisations, mettre en place des modèles à long terme de collecte de preuves ou créer des espaces pour plus de questions ouvertes. Il serait temps de rechercher des modèles d'activité différents de suivi et d'évaluation à travers les secteurs. La structure des opérations préparant les réalisations collectives doit se demander :

- À quelle fin doit servir leur fonction de suivi et d'évaluation ? Le suivi des progrès accomplis ? La gestion des performances opérationnelles ? L'apprentissage ? L'évaluation d'impact ?
- Quelles sources d'information, capacités /quels avantages comparatifs existent dans le pays pouvant être utilisés ? Quelle capacité supplémentaire pourrait être requise le cas échéant des prestataires étrangers ?
- Quel doit être le niveau d'indépendance de la fonction de suivi et d'évaluation pour qu'elle puisse répondre aux attentes ?
- Quel en sera le coût ?

3. Accorder la priorité à ce qui doit être suivi et évalué. Il existe une multitude d'actions et de questions à suivre et évaluer. Les quelques domaines utiles à examiner pour la gouvernance et les structures opérationnelles sont les suivants :

- Suivre les produits spécifiques de projet ou programme d'organismes.
- Suivre la participation des personnes affectées à l'analyse, à la planification et à la mise en œuvre ainsi qu'au suivi et à l'évaluation, et recueillir leur opinion par des mécanismes permanents.
- Suivre les mesures qualitatives et quantitatives de la situation socio-économique évolutive des régions en crise prolongée, y compris les variables comme l'utilisation des services, l'état nutritionnel, le revenu et les dépenses des ménages, le prix des produits de première nécessité, la confiance en l'État, aux Nations Unies et à d'autres acteurs.
- Suivre les cas d'interactions positives et négatives entre les piliers.
- Évaluer les changements de types de conflit dans les régions affectées.
- Évaluer les changements au niveau de l'opinion que les personnes affectées par des crises ont des autorités, des Nations Unies et de la sécurité humaine.

- Évaluer les changements au niveau des profils de risque et de vulnérabilité pour les crises concernées.
- Évaluer l'impact des changements au niveau des réalisations collectives et du cadre de résultats en réponse aux conclusions de suivi et d'évaluation.

4. Décider si une capacité indépendante de suivi et d'évaluation est appropriée, souhaitable et abordable. Dans la plupart des cas, une analyse indépendante et impartiale des performances et des progrès réalisés en vue des réalisations collectives est à la fois appropriée et souhaitable. Les coûts et la capacité disponible sont les obstacles les plus probables. Pour les programmes conjoints, les différents organismes peuvent mettre ensemble leurs budgets de suivi et d'évaluation en vue de financer les mécanismes conjoints. Au mieux, on ne devrait pas laisser aux organismes de mise en œuvre la latitude de suivre et d'évaluer leur propre travail. Une analyse indépendante du processus et des cadres de résultats peut contribuer à susciter l'acceptation du changement et à identifier les bonnes pratiques. Dans le climat actuel, où on est extrêmement vigilant sur l'utilisation judicieuse des fonds d'aide, une fonction solide et indépendante de suivi et d'évaluation pourrait probablement trouver des donateurs pouvant la soutenir.

5. Mettre en place un mécanisme de retour d'information devant faire partie du système de suivi et d'évaluation pour les réalisations collectives. Le rapport de l'ALNAP sur l'[état du système humanitaire en 2018](#) confirme ce que savent depuis longtemps les praticiens, à savoir que les bénéficiaires de l'assistance veulent faire entendre leurs voix et que les programmes sont mieux exécutés lorsque ces voix sont entendues. **Une approche axée sur les droits de l'homme permet de veiller à ce que les communautés soient consultées dès le début et qu'elles puissent participer d'une manière significative au processus de mise en œuvre.** Les organismes peuvent utiliser divers [mécanismes de retour d'information spécifiques aux programmes](#). Toutefois, les options de communication doivent être simplifiées pour l'utilisateur final. L'idéal serait d'établir un mécanisme unique de retour d'information permettant de collecter et d'analyser les informations reçues, d'en prendre acte et d'y répondre. L'accroissement de l'accès au téléphone mobile dans bon nombre de régions du monde affectées par des crises a pour effet de faciliter le retour d'information au moyen de la voix, de données et de textes. Dans la pratique, les Bureaux des Coordonnateurs résidents ou les opérations et les structures de gouvernance peuvent dire s'il est rentable de suivre et d'analyser les données provenant de divers mécanismes existants de retour d'information au niveau des organismes et des programmes, au lieu de créer de nouveaux mécanismes.

ÉTAPE 8 : Intégrer les réalisations collectives.

But : Intégrer les réalisations collectives dans le cadre de coopération et d'autres plans appropriés. **Faire de la nouvelle méthode de travail la norme dans les contextes de crise prolongée, étant donné** que les réalisations collectives constituent le moyen de réunir les organisations autour des questions les plus pressantes nécessitant des actions collectives. Cela ne signifie pas qu'il faut examiner complètement chaque programme mis en œuvre par les divers acteurs, mais qu'il faut adopter une approche différente et déterminer en commun, d'une manière claire et en fonction du contexte, si la situation autorise le chevauchement des efforts dans les trois piliers. Si tel est le cas, les réalisations collectives doivent être examinées et intégrées dans le cadre des documents de planification existants.

Principales mesures à prendre :

1. Intégrer les réalisations collectives dans le cadre de coopération. Pour les Nations Unies, l'intégration des réalisations collectives dans le cadre de coopération est nécessaire pour atteindre les

objectifs fixés dans l'Agenda 2030 pour le développement durable. Le bilan commun de pays et les orientations du cadre de coopération, ainsi que le document d'accompagnement sur les liens entre l'action humanitaire, l'action pour le développement et la paix, traitent en profondeur de l'intégration des réalisations collectives.

Étant donné que les situations de crise prolongée ne sont presque jamais les seuls traits caractéristiques d'un pays, il est important de noter que les réalisations collectives peuvent être définies et mises en œuvre dans des circonstances spécifiques et que d'autres approches de développement peuvent s'appliquer dans d'autres contextes.

Comporte plusieurs avantages, le fait d'intégrer les réalisations collectives dans le cadre de coopération et d'autres documents de planification, avec notamment :

- L'intégration dans un cadre unique fixe de l'analyse commune et des processus de planification pour les réalisations collectives.
- L'alignement sur les réalisations collectives de la théorie générale du changement d'appui au plan de développement des Nations Unies.
- La mise en place d'un plan unique des Nations Unies indiquant la contribution au développement des divers organismes des Nations Unies et d'autres acteurs, le mécanisme de coordination et le processus de suivi et d'évaluation ainsi que la capacité centrale minimale du Bureau du Coordonnateur résident pour diriger sa mise en œuvre.
- Les exigences de l'examen annuel et la mise à jour du bilan commun de pays et du cadre de coopération permettent de relever les défis liés au délai et à la souplesse identifiés dans l'ancien Plan-cadre de coopération pour le développement.
- Les gouvernements, les donateurs et les ONG tiennent souvent compte du plan de développement des Nations Unies lorsqu'ils formulent leurs propres stratégies.

Le cadre de coopération a des limites en termes d'inclusion. Les orientations sur le cadre de coopération insistent sur le fait que l'analyse du contexte et la planification qui le sous-tendent doivent être menées d'une manière inclusive avec les organisations ne faisant pas partie du système des Nations Unies. Pour ce faire, il faut de la discipline et un capital politique de la part du Coordonnateur résident, devant être encouragés. Toutefois, les contributions des organisations de développement n'appartenant pas au système des Nations Unies ne sont pas incluses dans le cadre de coopération, raison pour laquelle elles doivent être intégrées dans d'autres plans.

2. Intégrer les réalisations collectives dans d'autres stratégies ou plans pertinents. Même si le cadre de coopération est l'instrument principal permettant au système des Nations Unies pour le développement d'aligner ses efforts sur ceux du gouvernement du pays hôte afin d'atteindre les objectifs de développement durable, il ne remplace pas les autres processus et instruments de planification, en particulier ceux utilisés par la communauté des acteurs humanitaires et les organisations ne faisant pas partie du système des Nations Unies comme les ONG. Il ne remplace pas, par exemple, les plans indépendants et fondés sur des principes pour l'action humanitaire. Même si les acteurs sur le terrain ne veulent pas que les réalisations collectives créent d'autres processus de planification, ceux qui existent déjà doivent continuer à être utilisés. Le cadre de coopération peut être un document de référence ultime pour une meilleure intégration des réalisations collectives dans les plans de réponse humanitaire, les évaluations pour le relèvement et la consolidation de la paix, les plans de résilience, les plans nationaux de développement et les plans stratégiques et opérationnels des organismes/ONG.

En 2017, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies au Pakistan a arrêté, avec l'approbation des responsables du CPI, la préparation de l'aperçu des besoins humanitaires et du plan de réponse humanitaire pour les zones tribales, car le caractère humanitaire de la crise avait été réinterprété par la conception et la mise en œuvre d'un cadre de transition axé sur les réalisations collectives. La crise dans les zones tribales n'était plus un problème humanitaire vital, même si les besoins pressants et urgents demeurent. L'aperçu des besoins humanitaires n'a pas été conçu pour collecter, analyser et présenter les informations sur la vulnérabilité fondamentale de la population. Dans des pays comme la Somalie et le Tchad, les réalisations collectives sont incluses dans les Plans de réponse humanitaires. La structure de gouvernance doit décider dans quels plans intégrer les réalisations collectives afin de bien agencer les efforts en vue d'articuler comme il se doit les efforts pour éliminer les besoins et réduire la vulnérabilité fondamentale dans les régions de crise prolongée.

Veillez retourner à la version originale pour voir les annexes