



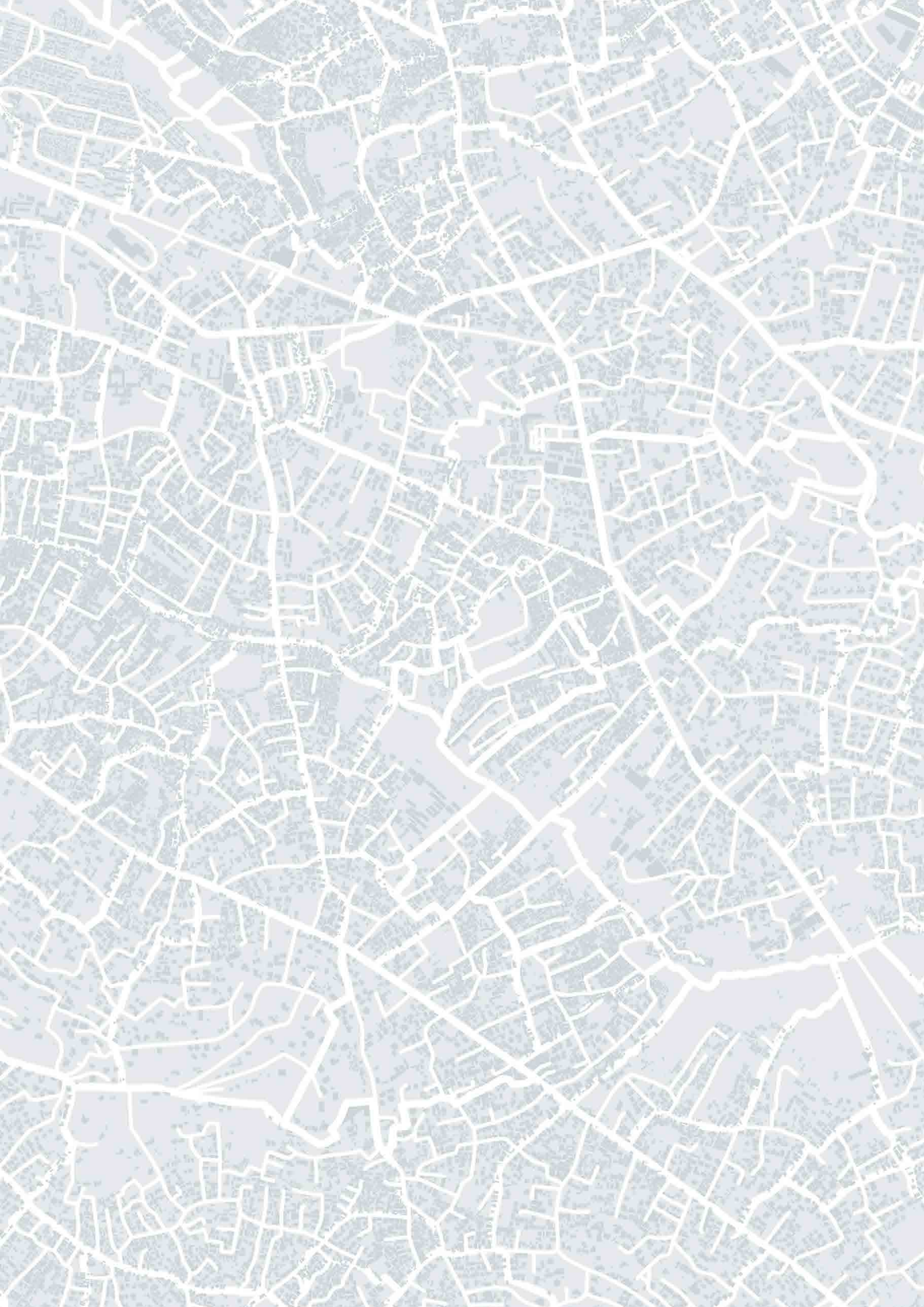
# GUIDE DE L'APPROCHE TERRITORIALE

LÀ OÙ LES FRONTIÈRES ET L'ACTION FUSIONNENT

FÉVRIER 2022











# AVANT-PROPOS

---

En réponse à une demande croissante pour plus de clarté, de connaissances et de méthodologies sur l'approche territoriale, le Urban Settlements Working Group a préparé ce Guide avec le soutien financier du Bureau pour l'Assistance Humanitaire (BHA) de USAID.

## Méthodologie

Ce Guide est le résultat d'un processus de consultation mené entre 2018 et 2020, au cours duquel 30 études de cas ont été réalisées. Ce processus a été initialement soutenu par la Protection Civile et Opérations d'Aide Humanitaires Européennes (ECHO) ainsi que le Cluster Abri Global. La rédaction de ce guide a été réalisée par le Urban Settlements Working Group, co-présidé par IMPACT Initiatives, InterAction et Catholic Relief Services, sous l'égide du Cluster Abri Global. Chaque chapitre a été relu et corrigé par des experts. Ce document a également bénéficié du soutien éditorial de Kate Murphy. La conception graphique a été réalisée par Aurélie Portier. Il a été traduit de l'anglais par Translators without Borders.

Le Urban Settlements Working Group souhaite remercier tous les membres du groupe pour leur précieuse contribution, ainsi que les personnes qui ont participé aux nombreux événements de consultation qui l'ont précédé.

## Auteurs

**Chapitre 1 :** Hilmi Mohamed (InterAction), Seki Hirano (CRS), James Schell (Territoire for Humanity, anciennement IMPACT Initiatives), Tulio Mateo (CRS) et Louise Thaller (IMPACT Initiatives).

**Chapitre 2 :** Jim Kennedy (consultant indépendant en abris), James Schell (Habitat for Humanity, anciennement IMPACT Initiatives), Fiona Kelling (consultante indépendante en abris, terres et logements), Laura Heykoop (OIM), Gareth Lewis (NRC), Harriette Purchas (consultante indépendante WASH et thématique urbaine), Giovanna Federici (NRC/CCCM), Eva Suarez (indépendante), Marina Angeloni (indépendante, experte en sécurité alimentaire) et Anna Hirsch-Holland (indépendante).

**Chapitre 3 :** Jim Kennedy (consultant indépendant en abris), James Schell (Habitat for Humanity, anciennement IMPACT Initiatives), Louise Thaller (IMPACT Initiatives), Giovanna Federici (NRC/CCCM), Anna Hirsch-Holland (indépendante), Seki Hirano (CRS), Fiona Kelling (consultante indépendante en abris, terres et logement), Laura Heykoop (OIM), Harriette Purchas (consultante indépendante WASH et thématique urbaine) et Tom Bamforth (Cluster abri).

## Équipe de relecture

Giovanna Federici (NRC/CCCM), Denis Heidebroek (ECHO), Laura Heykoop (OIM), Rekha Das (PNUD), Amy Gill (PNUD), OCHA, Alexandria Moore (AECOM), Ziggy Garewal (ACTED), Isis Nunez Ferrera (JIPS), Jim Kennedy (consultant indépendant), Jeremy Watterwald (IMPACT), Lee Malany, Alex Miller et Charles Setchell (BHA) et Karima Benbih (Banque mondiale).

Les coprésidents du USWG (Urban Settlements Working Group) remercient chaleureusement tous les contributeurs de ce travail, en particulier les personnes et les organisations qui ont participé aux consultations sur le terrain en Jordanie, en Irak, au Guatemala, en Thaïlande et aux Philippines en 2019, ainsi que les coordonnateurs du Cluster Abri Global et Kate Murphy, rédactrice professionnelle, pour leur soutien et leurs précieux conseils tout au long du projet.



## *Le Guide sur l'approche territoriale est un outil pour s'adapter aux circonstances humanitaires évolutives.*

Le paysage humanitaire se transforme rapidement. L'urbanisation incontrôlée, la pression environnementale et les conflits armés prolongés constituent de nouveaux défis. Ils affectent les environnements naturels et bâtis, les systèmes de protection sociale, les services essentiels, les structures de gouvernance, les marchés et les moyens de subsistance de manière inédite et croisée. En effet, ces facteurs de stress se produisent souvent simultanément. En soi, cela accroît le besoin de réponse humanitaire, en particulier dans les territoires vulnérables. Cette complexité croissante exige des approches localisées, multisectorielles, collaboratives et inclusives pour traiter des vulnérabilités à multiples facettes. Elle exige également que les organisations de l'aide internationale donnent la priorité aux interventions dans les territoires les plus touchés.

# GUIDE SUR L'APPROCHE TERRITORIALE

## **LÀ OÙ LES FRONTIÈRES ET L'ACTION FUSIONNENT**

Face à ces défis, la communauté humanitaire a pris des engagements importants ces dernières années. Des initiatives telles que le Grand Bargain, le Localization Agenda et le Nexus nous ont tous incités à reconsidérer la manière dont nous fournissons l'aide humanitaire. Elles appellent à une approche plus intégrée de la réponse humanitaire, à des liens plus tangibles entre les interventions d'urgence et de développement, et à donner aux acteurs locaux les moyens de jouer un rôle plus important dans

les réponses aux crises. Les initiatives par zones géographiques, les initiatives communautaires et multisectorielles occupent une place de plus en plus importante dans l'action humanitaire. Ces efforts s'accompagnent d'une demande pressante de conseils techniques spécialisés.

L'approche territoriale offre des conseils à la fois de principe et pratiques pour mettre en œuvre ces engagements. Elle utilise le territoire humain comme unité principale pour construire des solutions collectives significatives. Elle rassemble l'expertise spécifique au secteur et au projet au niveau local. Elle répond à des besoins dans de multiples secteurs et aide tous les groupes de population. Elle ouvre la voie à des résultats à plus long terme.

En fournissant un cadre socio-spatial clair à partir duquel travailler, l'approche territoriale guide les agences de l'aide pour planifier et fournir des interventions plus efficaces, ciblées et localisées.

Le Guide d'orientation sur l'approche territoriale consolide les pratiques et expériences actuelles, en s'appuyant sur plus de 30 études de cas. Il a été co-rédigé et revu par des experts en la matière, sous les auspices du Cluster Abri Global, avec le soutien financier du USAID BHA, et en consultation avec d'autres partenaires du cluster, des ONG et des donateurs. Nous espérons qu'il constituera une base pour de nouvelles discussions et une mise en œuvre dans des contextes appropriés, y compris une meilleure collaboration entre les acteurs sectoriels, les acteurs nationaux et internationaux, et les agences humanitaires et de développement.

## UN APERÇU DU GUIDE

---

S'inspirant des bonnes pratiques et des cadres de programmation existants, le Guide comprend le contenu suivant :

**Chapitre 1, INTRODUCTION À L'APPROCHE TERRITORIALE**, décrit l'approche territoriale, les situations dans lesquelles l'utiliser, ses principaux avantages, quand elle est appropriée et comment elle complète les approches et principes existants. Le chapitre souligne comment l'approche profite non seulement à la population touchée, mais aussi aux acteurs locaux et aux agences humanitaires. Si l'approche territoriale peut être plus appropriée dans certains contextes que dans d'autres, le chapitre démontre sa flexibilité et souligne qu'elle est compatible avec l'architecture humanitaire existante.

**Chapitre 2, CARACTÉRISTIQUES FONDAMENTALES DE L'APPROCHE TERRITORIALE** présente les quatre caractéristiques fondamentales de l'approche territoriale :

- ▶ Elle cible des zones géographiques spécifiques où les besoins sont importants
- ▶ Elle est multisectorielle
- ▶ Elle reconnaît les multiples acteurs et s'engage avec eux
- ▶ Elle prend en compte l'ensemble de la population.

Ce chapitre explique les concepts qui sous-tendent l'approche territoriale en exposant 12 principes fondamentaux. Les conseils présentés ici expliquent pourquoi leur application combinée à un niveau plus local peut permettre d'améliorer les résultats des programmes humanitaires. Il met également en évidence un certain nombre de défis opérationnels que les acteurs de l'aide pourraient avoir à surmonter. Ce chapitre fournit une base rationnelle pour la mise en pratique de l'approche territoriale ; en comprenant les principes qui la sous-tendent, les opérationnels ont plus de chances de la faire fonctionner.

**Chapitre 3, MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE TERRITORIALE** donne des suggestions pratiques pour mettre en œuvre l'approche territoriale. Des actions clés sont proposées pour le cycle de gestion du projet. Ces actions montrent comment identifier les territoires cibles, entreprendre des évaluations des besoins adaptées, utiliser les données générées pour planifier une réponse stratégique qui guidera une approche collaborative de la mise en œuvre et du suivi.

Les études de cas des chapitres 2 et 3 présentent des exemples de l'approche territoriale dans la pratique. Elles montrent comment une focalisation traditionnelle sur les frontières administratives peut conduire à des opportunités manquées et à des malentendus. Elles soulignent également l'importance de collaborer avec les acteurs locaux et de les faire participer à toute réponse humanitaire. Plusieurs d'entre elles soulignent la valeur de l'implication de l'ensemble de la population, y compris les groupes marginalisés, tout au long du cycle de gestion du projet.

Le chapitre comprend des notes et des ressources pour aider les spécialistes à mettre en œuvre ces actions. Chaque section du chapitre 3 comprend des indicateurs qui peuvent être utilisés pour suivre l'efficacité de l'approche territoriale.



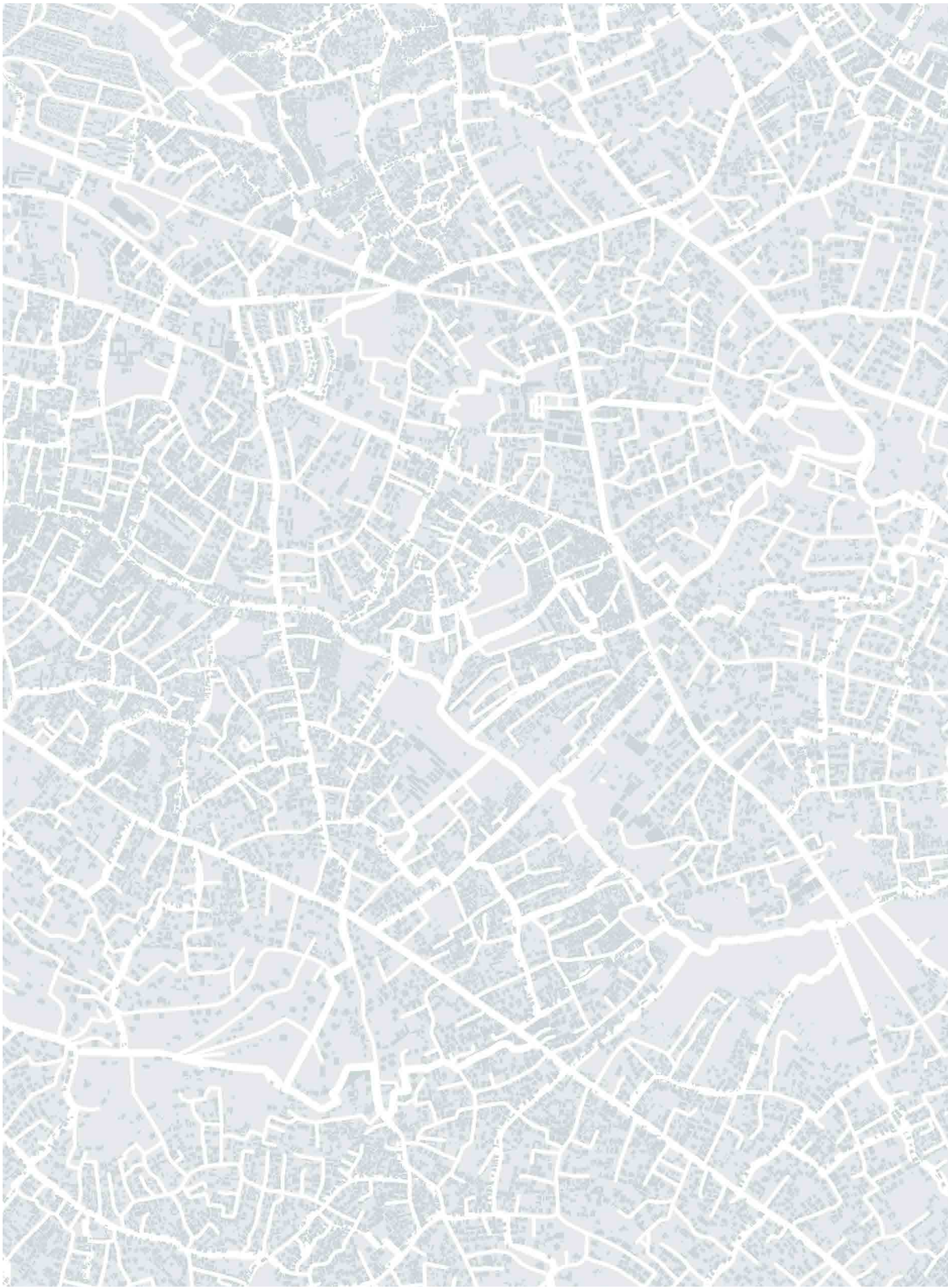




# SOMMAIRE

---

AVANT-PROPOS .....	5
PRÉFACE .....	6
SYNTHÈSE .....	7
<b>1 INTRODUCTION À L'APPROCHE TERRITORIALE .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b> Qu'est-ce que l'approche territoriale ? .....	11
<b>1.2</b> Pourquoi utiliser l'approche territoriale ? .....	14
<b>1.3</b> Principaux avantages de l'approche territoriale .....	16
<b>1.4</b> Quand l'approche territoriale est-elle appropriée ? .....	17
<b>1.5</b> Comment l'approche territoriale complète-t-elle les approches existantes ? .....	18
<b>2 CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE TERRITORIALE .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b> L'approche territoriale reconnaît à la fois les frontières physiques et socioculturelles .....	22
<b>2.2</b> L'approche territoriale repose sur un engagement et des contributions multi-sectoriels .....	27
<b>2.3</b> L'approche territoriale implique une multiplicité d'acteurs .....	31
<b>2.4</b> L'approche territoriale tient compte des besoins de l'ensemble de la population .....	36
<b>3 MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE TERRITORIALE .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b> Identifier et délimiter les territoires cibles .....	42
<b>3.2</b> Appliquer l'approche territoriale à l'analyse contextuelle et à l'évaluation des besoins .....	47
<b>3.3</b> Appliquer l'approche territoriale à la planification de la réponse du territoire .....	55
<b>3.4</b> Mise en œuvre collaborative et suivi dans l'approche territoriale .....	63
<b>RÉFÉRENCES ET RESSOURCES .....</b>	<b>72</b>







1

# INTRODUCTION À L'APPROCHE TERRITORIALE

Dans cette section vous apprendrez



1 Ce qu'est l'approche territoriale et les avantages qu'elle offre

2 Quand et où l'approche territoriale est appropriée

3 Comment l'approche territoriale complète les approches existantes

## 1.1

### QU'EST-CE QUE L'APPROCHE TERRITORIALE ?

L'approche territoriale promeut des pratiques qui renforcent l'impact des interventions humanitaires et de relèvement au niveau local. Il s'agit d'un cadre permettant aux agences de l'aide et aux acteurs locaux de planifier et de mettre en œuvre des interventions plus efficaces, ciblées et localisées dans les territoires touchés par une crise. L'approche territoriale utilise le territoire humain comme unité d'intervention principale, pour élaborer des solutions significatives et appropriées par les communautés concernées. Elle évite de se concentrer sur des secteurs et des groupes de population précis ou des résultats spécifiques à un projet. En revanche, elle s'appuie sur un dialogue entre acteurs et secteurs humanitaires pour appréhender la relation entre toutes ces variables et guider l'allocation des ressources.

L'approche territoriale offre un cadre socio-spatial pour guider l'action humanitaire dans les territoires. Elle le fait à la fois dans le cadre de l'architecture de coordination humanitaire existante et en étroite collaboration avec les acteurs locaux ainsi que les partenaires de développement au niveau local. Cela permet aux agences humanitaires d'agréger leurs expertises afin de monter des partenariats durables et équitables avec les acteurs locaux. Elle leur permet aussi de mieux répondre aux crises localisées et d'ouvrir la voie aux actions de relèvement.

Un territoire est défini dans le présent Guide comme :

*Le lieu où les gens vivent en tant qu'unité socialement définie et délimitée dans l'espace, qui reflète l'interaction de caractéristiques sociales, culturelles, économiques, politiques et environnementales dans l'espace et dans le temps.<sup>1</sup>*

Bien que les territoires diffèrent en taille et en échelle selon les contextes, l'approche peut s'appliquer à des territoires de toutes tailles et caractéristiques.

L'approche territoriale implique de travailler avec de multiples acteurs pour considérer l'ensemble de la population vivant dans un territoire spécifique touché par une crise et ayant besoin d'un soutien multisectoriel. Elle implique tous les acteurs concernés et la population touchée à établir une voie collaborative vers le relèvement et le bien-être. Elle propose des moyens pragmatiques pour améliorer l'impact de l'aide humanitaire au niveau local en s'appuyant sur les bonnes pratiques humanitaires existantes, sur l'expertise apportée par les projets et sur les structures de coordination au niveau humanitaire comme au niveau local.

En particulier, les approches par zone, approches communautaires et multisectorielles ont gagné rapidement en popularité dans l'action humanitaire. Des analyses récentes ont démontré que de telles approches « se sont avérées

<sup>1</sup> Extrait de 'The State of Humanitarian Shelter and Settlement' 2018 (Setchell, C). Chapitre 13

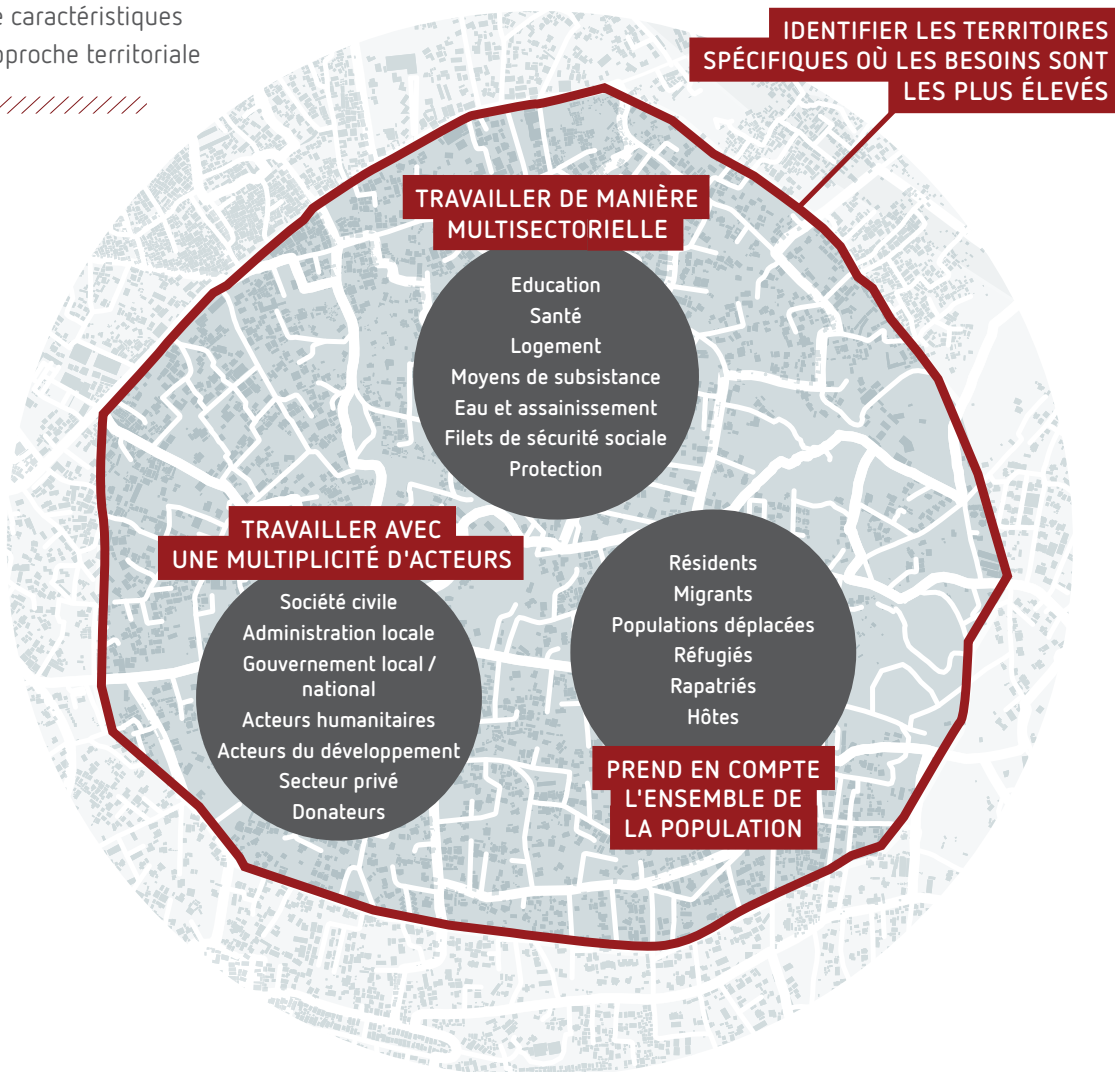


utiles pour recentrer effectivement les programmes humanitaires plus explicitement centrée sur les personnes et globale, les rendre plus holistiques, plus particulièrement en milieu urbain,<sup>2</sup> et qu'« en alignant mieux la manière dont diverses interventions interagissent dans un contexte défini, et en approfondissant l'implication de la population touchée, les approches par territoire permettent une logique de programme davantage axée sur la demande ».<sup>3</sup>

Ce Guide offre un cadre conceptuel clair pour appréhender l'approche territoriale. Il regroupe les leçons apprises des meilleures pratiques de la sphère humanitaire et les résultats de travaux universitaires dans un format destiné aux travailleurs humanitaires. Le Guide s'ajoute à l'ensemble des connaissances et de l'expérience en matière de programmation locale et communautaire, en s'appuyant sur un vaste retour d'expérience de contextes humanitaires variés et des recherches dans les situations d'urgence et de développement. Il recense quatre caractéristiques principales de l'approche territoriale, illustrées sur l' **Illustration 1.1**. Chacune de ces caractéristiques est abordée plus en détail dans le **Chapitre 2**.

### Illustration 1.1.

Quatre caractéristiques de l'approche territoriale



<sup>2</sup> Jeremy Konyndyk, Patrick Saez, et Rose Worden, 2020. « Inclusive Coordination: Building an Area-Based Humanitarian Coordination Model. » Document d'orientation du CGD. Washington : Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/publication/inclusive-coordination-building-area-based-humanitarian-coordination-model>. (en anglais)

<sup>3</sup> Ibid

## 1.2 POURQUOI UTILISER L'APPROCHE TERRITORIALE ?

Le paysage humanitaire évolue rapidement. L'urbanisation incontrôlée, la pression environnementale et les conflits armés génèrent des contraintes qui se chevauchent et dégradent l'environnement bâti et naturel, les systèmes de protection sociale, l'accès aux services essentiels, les structures de gouvernance, la cohésion sociale, les chaînes d'approvisionnement et les moyens de subsistance. Cette complexité croissante exige des approches localisées, multisectorielles, collaboratives et inclusives pour traiter des vulnérabilités à facettes multiples. L'approche territoriale permet d'orienter l'action humanitaire dans un cadre socio-spatial, ce qui a de nombreux avantages dans des environnements complexes.

Trois changements globaux majeurs justifient le recours à l'approche territoriale :

- 1 Appels à une approche plus intégrée de la réponse humanitaire
- 2 Complexité croissante des crises humanitaires
- 3 Reconnaissance de l'importance du leadership local

### 1.2.1

#### Appels à une approche plus intégrée de la réponse humanitaire

Dans le rapport du Sommet humanitaire mondial de 2016, le Secrétaire général de l'ONU Ban Ki Moon a déclaré que l'action humanitaire doit « dépasser les silos traditionnels, travailler au-delà des mandats, des secteurs et des frontières institutionnelles ». La valeur ajoutée d'une approche intégrée multisectorielle est particulièrement apparente dans les contextes urbains. L'Inter-Agency Standing Committee (IASC) a appelé à un « changement de paradigme... basé [sur] des approches par territoire ou par communauté ». En outre, depuis plusieurs années, le USAID plaide en faveur d'une programmation intégrée et multisectorielle dans des espaces socialement définis. Le document de politique thématique 2017 d'ECHO sur les abris et les territoires indique que « les abris et le concept plus large de territoire sont inextricablement liés et doivent être traités dans leur ensemble plutôt que séparément. » Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR), dans sa stratégie en matière de territoires et d'abris, souligne également la pertinence de cette approche dans les contextes de réfugiés et de déplacement et fait valoir qu'elle contribue à des résultats positifs en matière de protection et d'égalité de genre.

En outre, les récentes réformes du système des Nations Unies<sup>4</sup> visent à améliorer la planification conjointe et la cohérence entre les programmes des Nations Unies afin de faciliter la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ces engagements de la sphère du développement de l'ONU sont pleinement alignés sur la nouvelle méthode de travail qui cherche à encourager les acteurs humanitaires et du développement à travailler vers des résultats collectifs basés sur une analyse conjointe et des données solides.<sup>5</sup>

En particulier, une approche intégrée est nécessaire lorsque les besoins et les priorités humanitaires et de développement se chevauchent, dans des contextes urbains, périurbains et ruraux. Dans ces contextes, les réponses humanitaires doivent compléter et renforcer les systèmes et plans de développement existants dans une région ou un territoire donné. Dans les situations de déplacement prolongé hors camp, par exemple, les afflux de populations mettent à rude

<sup>4</sup> Suite à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale de mai 2018

<sup>5</sup> <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-05/2020-Report-of-the-Chair-of-UNSDG-on-DCO.pdf> (en anglais)



épreuve les services de base et les communautés hôtes.<sup>6</sup> Les interventions humanitaires d'urgence peuvent temporairement renforcer les capacités de prestation de services, tandis que les investissements à plus long terme des gouvernements et des entités de développement rétabliront durablement les conditions de vie. L'utilisation des approches par territoire est un catalyseur indéniable des réformes humanitaires et de développement des Nations Unies. Les populations touchées par la crise peuvent bénéficier d'approches humanitaires et de développement complémentaires, les deux secteurs répondant à des besoins différents dans des délais différents mais dans la même zone.

### 1.2.2

## Complexité accrue des crises humanitaires

Les crises humanitaires deviennent de plus en plus difficiles à gérer à mesure que de nouveaux défis complexes émergent. C'est le résultat de facteurs tels que l'urbanisation accrue, les conflits prolongés, l'intensité et la fréquence des catastrophes, et les déplacements hors camp et urbains. Les agences humanitaires constatent combien les crises ont un impact à long terme sur les territoires et comment les fragilités territoriales préexistantes aggravent les conséquences pour les communautés vulnérables.

Les crises surviennent de plus en plus dans des environnements où les besoins immédiats sont amplifiés par des défis structurels, tels que l'utilisation informelle d'espaces exposés à des risques et désastres naturels et le manque d'accès aux services essentiels. La plupart du temps, plusieurs groupes de populations dont les moyens, cultures et besoins diffèrent coexistent dans les mêmes territoires, ce qui ajoute encore à la complexité de la réponse. Les réponses humanitaires doivent pouvoir cibler plus efficacement les populations ayant les besoins les plus urgents. Elles doivent également s'attaquer à plusieurs causes et conséquences de la vulnérabilité simultanément, tout en contribuant au relèvement à plus long terme. Cela nécessite de distribuer les ressources et l'effort humanitaire de manière ciblée et équitable, ce à quoi l'approche territoriale contribue.

L'expression des besoins et les scénarios de réponse possibles dépendent de la spécificité des contextes locaux où une crise survient. Les acteurs de la réponse doivent de plus en plus composer avec des systèmes interdépendants, divers groupes de population dynamiques et la variabilité des moyens de subsistance, des cadres juridiques complexes et souvent des situations d'accès au foncier et au logement qui sont informelles. Cette complexité appelle une approche holistique de prise en compte des besoins multisectoriels au niveau local. Cela nécessite un ciblage, une évaluation, une coordination opérationnelle et une programmation multisectoriels renforcés à l'échelle des territoires les plus touchés. Cela peut être un quartier, un village, un district, une ville ou une municipalité.

### 1.2.3

## Reconnaissance de l'importance du leadership local

Depuis l'introduction du système de clusters humanitaires en 2005, l'accent a été mis sur l'amélioration de la coordination entre les agences humanitaires par secteurs. Dans ce cadre, l'implication effective des acteurs locaux pertinents reste sporadique. Cela ne permet pas la création de partenariats structurés systématiques entre les agences et les acteurs locaux desservant les mêmes communautés affectées dans les mêmes zones géographiques. Néanmoins, les acteurs locaux demeurent les premiers acteurs de la réponse. Ils s'agit des décideurs institutionnels et informels tels que les autorités gouvernementales locales, la société civile et/ou le secteur privé, ainsi que des prestataires de services et des groupes communautaires, des chefs traditionnels informels tels que des représentants communautaires, ainsi que des groupes confessionnels et groupements professionnels. Les acteurs locaux fournissent des services essentiels et

<sup>6</sup> Voir par exemple [l'explication de l'OCHA sur le Nexus Humanitaire ou le rapport d'Oxfam sur le Nexus Humanitaire-Développement-Paix](#)

organisent la vie quotidienne de la communauté dans les territoires touchés par la crise. Impliquer plus concrètement les acteurs locaux dans les mécanismes de réponse permet de générer un impact plus localisé et durable et de faire appel au potentiel souvent inexploité des mécanismes de réponse endogènes aux communautés et à leurs territoires.

Au-delà des dommages directs causés aux populations touchées, les crises humanitaires génèrent également des vulnérabilités plus larges à l'échelle de la communauté et du système dans des territoires entiers. Elles affectent les moyens de subsistance locaux, mettent à rude épreuve les services de base existants, affaiblissent les mécanismes d'adaptation dans les communautés hôtes et perturbent les mécanismes de cohésion sociale. Répondre à des impacts aussi divers implique des partenariats locaux forts et diversifiés. L'approche territoriale aide les agences humanitaires à établir des partenariats avec les acteurs locaux et à aller au-delà de la phase d'urgence des interventions d'aide fournies de l'extérieur et spécifiques à chaque secteur. Cela permet d'opérationnaliser l'appel de l'Inter-Agency Standing Committee en faveur d'un « changement de paradigme dans l'aide humanitaire dans les zones urbaines, basé sur une approche communautaire plutôt qu'une approche individuelle des bénéficiaires »<sup>7</sup> à un niveau local ciblé.

En outre, le Grand Bargain 2016 encourage une attention accrue et un investissement sur le renforcement des capacités des acteurs de la réponse nationaux et locaux. Il reconnaît que ces acteurs locaux opèrent dans les communautés qu'ils desservent avant, pendant et après les situations d'urgence. En complément, le Nouvel Agenda Urbain du sommet Territoire III et les documents stratégiques des ONG, BHA, ECHO, OIM et HCR, entre autres, reconnaissent et promeuvent l'approche territoriale. Ces différents engagements en faveur de l'aide locale soulignent l'importance de travailler avec les acteurs locaux et de créer des mécanismes de coordination efficaces. Une telle approche améliore la transparence et augmente la participation des personnes concernées au moyen de processus décisionnels localisés et inclusifs. Les acteurs internationaux travaillant à une réponse humanitaire partagée et intégrée tirent un meilleur parti des capacités locales et renforcent l'appropriation de leurs actions par les acteurs locaux. L'approche territoriale fournit un cadre précieux pour le faire dans des contextes de crise humanitaires complexes.

## 1.3 PRINCIPAUX AVANTAGES DE L'APPROCHE TERRITORIALE

Les recherches menées par le Urban Settlements Working Group<sup>8</sup> montrent que l'approche territoriale peut profiter à la population touchée, aux acteurs locaux et aux agences humanitaires qui les soutiennent.

L'approche territoriale profite à la population touchée :



- ▶ Réduit la création ou le renforcement de tensions et d'inégalités et contribue à une meilleure cohésion sociale.
- ▶ Génère une réponse collective qui répond aux besoins globaux.
- ▶ Veille à ce qu'aucun/e influenceur clé ou communauté affectée ne soit laissé/e pour compte.
- ▶ Répond aux besoins des groupes touchés dans plusieurs secteurs et populations.

<sup>7</sup> <https://interagencystandingcommittee.org/meeting-humanitarian-challenges-urban-areas/documents-public/concept-note-meeting-humanitarian> (en anglais)

<sup>8</sup> Groupe de travail sur les territoires urbains, Approches basées sur la zone en milieu urbain, recueil d'études de cas, 2018



Cela profite également aux acteurs locaux :



- ▶ Fonctionne avec et à travers les systèmes de gouvernance existants.
- ▶ S'adapte à la perspective multisectorielle et multipartite dont les administrations locales ont besoin.
- ▶ Renforce la capacité des acteurs locaux à répondre aux multiples besoins associés à la crise humanitaire.
- ▶ Favorise la neutralité, l'impartialité et équilibre les problèmes concurrents inhérents à une réponse à une crise, améliorant ainsi la confiance entre les acteurs.
- ▶ Améliore les relations entre les communautés et les administrations locales.

L'approche territoriale offre également des avantages aux agences humanitaires :



- ▶ Permet de mieux agréger les expertises et les ressources et de les allouer aux territoires les plus touchés.
- ▶ Concentre les ressources sur les besoins prioritaires des communautés.
- ▶ Améliore la clarté et la compréhension de la meilleure façon de fournir une assistance multisectorielle au niveau local.
- ▶ Améliore la communication et la complémentarité entre les partenaires, y compris les acteurs humanitaires et du développement et les acteurs locaux.
- ▶ Permet une adaptation plus rapide à l'évolution des besoins grâce à la création d'une base d'informations qui prend en charge la programmation fondée sur des preuves.
- ▶ Anticipe les opportunités vers des interventions de relèvement multisectorielles.

## 1.4

### QUAND L'APPROCHE TERRITORIALE EST-ELLE APPROPRIÉE ?

L'approche territoriale peut être appliquée à toute activité humanitaire sur un territoire précis, quel que soit le contexte, et dans les phases de préparation, d'intervention et de relèvement. L'expérience montre que certains types de contextes de crise sont plus propices que d'autres au succès de l'approche territoriale. Le recueil d'études de cas a montré que cela fonctionne mieux lorsque :

- ▶ la population est relativement peu mobile et peu fragmentée socialement.
- ▶ l'architecture de coordination humanitaire ne pénètre pas jusqu'au niveau des territoires.
- ▶ la population a des besoins complexes et interdépendants, comme c'est souvent le cas dans les contextes urbains et semi-urbains.
- ▶ les autorités locales sont présentes, crédibles, désireuses de s'associer avec des acteurs internationaux et disposent d'une capacité minimum.
- ▶ un groupe ou une plateforme de coordination multisectorielle, souvent dirigé ou co-dirigé par les autorités locales, existe ou peut être légitimement créé.
- ▶ les acteurs humanitaires et du développement sont conscients et engagés à soutenir la résilience, l'autosuffisance, la localisation et les approches territoriales à moyen terme.

## 1.5

# COMMENT L'APPROCHE TERRITORIALE COMPLÈTE-T-ELLE LES APPROCHES EXISTANTES ?

---

L'approche territoriale offre un cadre flexible aux organisations fournissant une aide humanitaire pour cibler les territoires touchés par la crise. Cela leur permet d'évaluer les besoins et de planifier collectivement, de synchroniser la réponse et de suivre de manière exhaustive les interventions d'aide. L'approche territoriale ne cherche pas à remplacer les manières de faire existantes des organisations humanitaires. Au lieu de cela, elle assure une hiérarchisation, un phasage et une participation appropriés dans le cadre de projets existants ou futurs. Elle fournit un cadre socio-spatial pour appliquer toutes les approches pertinentes d'une manière plus ciblée géographiquement et donc plus efficace.

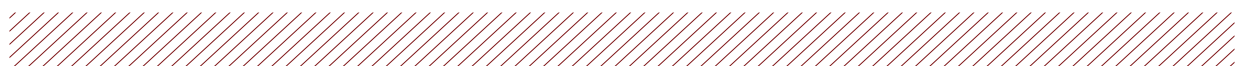
L'approche territoriale isolée n'est pas suffisante pour élaborer et mettre en œuvre des interventions efficaces. Les agences doivent également continuer à opérer dans le cadre des structures de programmation et de coordination humanitaires existantes. Elles doivent fournir une capacité d'intervention propre à leur secteur d'expertise et s'associer avec d'autres parties prenantes et acteurs locaux pour combler les lacunes. L'approche territoriale permet aux agences de l'aide d'optimiser leur capacité collective. Elle renforce et intègre l'impact d'approches de programmation sélectionnées de divers secteurs à une échelle conjointement ciblée.

L'approche territoriale appelle les organisations humanitaires à :

- ▶ appliquer et agréger leur expertise sectorielle au niveau local
- ▶ s'engager dans des partenariats structurés avec des acteurs possédant une expertise complémentaire au niveau du territoire
- ▶ poursuivre ces partenariats tout au long du programme, de l'évaluation des besoins au suivi et évaluation

Le point de référence de l'approche territoriale est un territoire habité dans un espace défini géographiquement et socialement (plutôt qu'un point de référence sectoriel). Généralement, l'échelle géographique des territoires cibles est assez granulaire (quartiers, districts, ensemble de villages), selon le contexte et la crise. Par conséquent, à première vue, l'approche peut sembler ne pas s'aligner entièrement sur l'architecture humanitaire établie. Dans le cadre de l'approche territoriale, les programmes multisectoriels sont conçus et coordonnés au niveau des territoires, où le système de coordination humanitaire ne pénètre généralement pas, mais où les autorités locales sont légitimement responsables. Une valeur ajoutée de l'approche territoriale est qu'elle complète le système de cluster sans interférer avec lui. Elle interagit avec et informe le système de clusters en faisant remonter des informations nuancées, ciblées socialement et géographiquement à plusieurs clusters.

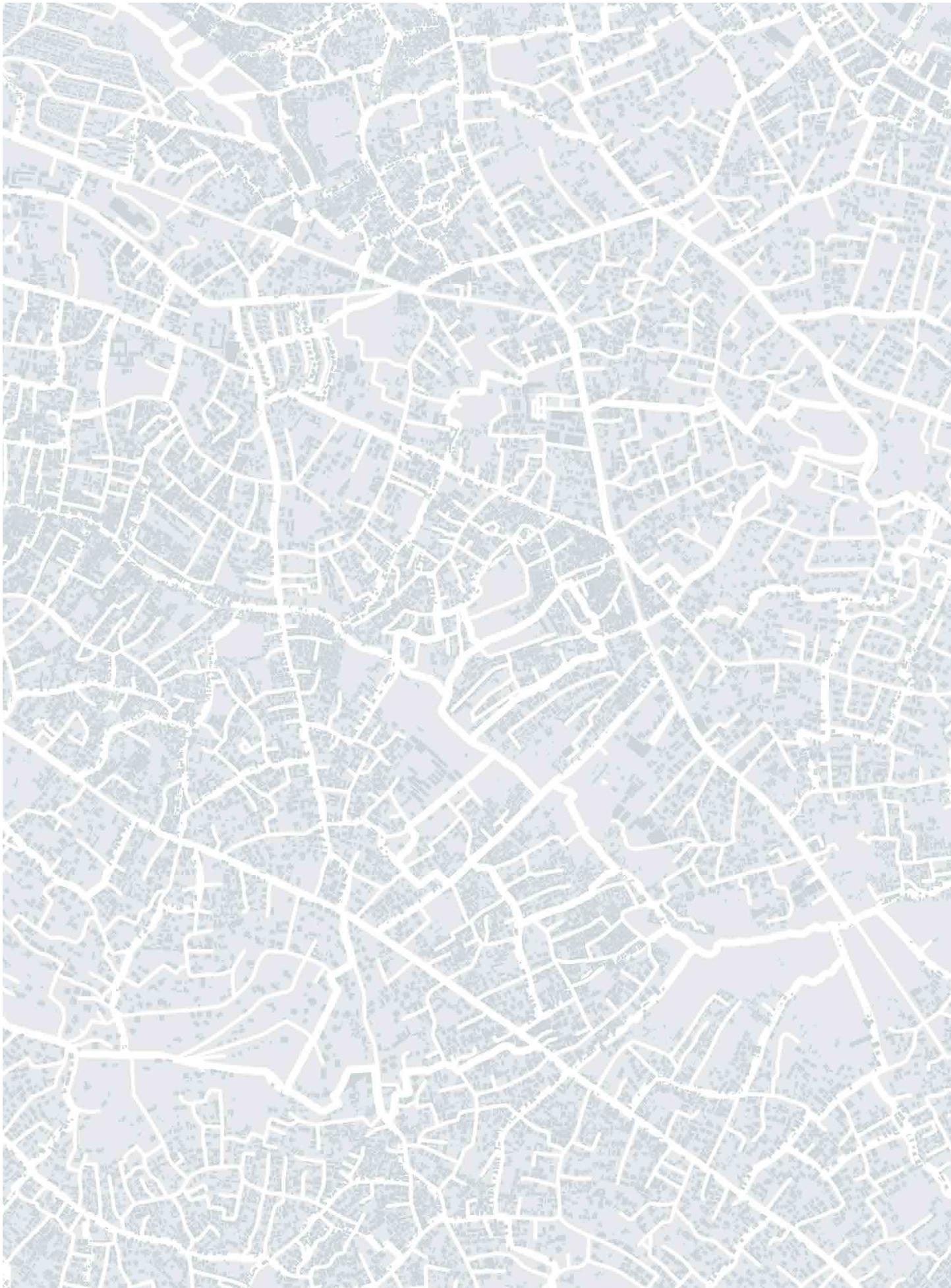
En outre, l'approche territoriale peut, dans certains contextes, s'aligner étroitement sur les administrations locales et les structures administratives telles que les autorités municipales ou sous-municipales. Étant donné que les clusters ou systèmes sectoriels dirigés au niveau international restent limités dans le temps et axés sur le temps de la crise, garantir un alignement clair avec les processus et les priorités des autorités locales contribue à une transition vers la stabilisation, le rétablissement et le développement.













A background image of a city street grid, rendered in a light blue and white color scheme. The streets form a complex, interconnected network of lines across the entire page.

# 2

## CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE TERRITORIALE

Ce chapitre développe les quatre caractéristiques de l'approche territoriale et explique les principes fondamentaux qui sous-tendent chacune d'elles. Il présente les facteurs que les spécialistes doivent prendre en compte lors de la mise en œuvre de l'approche territoriale.



## 2.1

## L'APPROCHE TERRITORIALE RECONNAÎT À LA FOIS LES FRONTIÈRES PHYSIQUES ET SOCIOCULTURELLES

Dans cette section vous apprendrez



- 1 Quels sont les facteurs à prendre en compte pour décider de l'échelle d'un territoire cible
- 2 Pourquoi il est important de prendre en compte différentes frontières lors de la définition d'un territoire
- 3 Pourquoi la perception des frontières par la communauté peut différer des frontières administratives

### FONDEMENT

La formation et la croissance des territoires sont influencées à la fois par des facteurs physiques et socioculturels ainsi que par des facteurs économiques. Les facteurs physiques comprennent les éléments naturels et anthropiques tels que les rivières, les routes ou les vallées. Les facteurs sociaux comprennent les liens sociaux, la gouvernance, les réseaux, les identités culturelles et l'économie. Tous ces facteurs peuvent changer au fil du temps ou être perçus différemment par divers groupes au sein d'un territoire. Une approche territoriale bien conçue vise à s'adapter à ces changements et concilier leurs différences.

En tenant compte de ces facteurs, l'identification des frontières d'un territoire spécifique permet de :

- ▶ évaluer l'ampleur des besoins de manière détaillée à l'échelle du territoire, ainsi que les capacités existantes des acteurs locaux de manière cohérente
- ▶ comprendre le rapport entre les réseaux de la communauté, le rôle et les moyens des administrations locales, et les moyens de subsistance dans la mesure où ils contribuent au relèvement endogène du territoire
- ▶ veiller à ce que l'aide humanitaire tienne compte à la fois des vulnérabilités préexistantes et des besoins causés par la crise dans tous les secteurs.

Plusieurs types de frontières socio-spatiales peuvent déjà exister, ou elles peuvent apparaître à la suite de la crise. Le premier type de frontière reconnu est souvent le découpage administratif d'un territoire, mais les communautés elles-mêmes perçoivent généralement des frontières supplémentaires. Elles peuvent refléter des frontières physiques ou sociales, des zones couvertes par un service ou d'autres facteurs, tels que des frontières de quartier élargies en raison d'un afflux de populations déplacées ou d'un étalement urbain incontrôlé.

« Donner un sens aux frontières des territoires » doit refléter des critères convenus, reconnus par les communautés, et adaptés au contexte. Les frontières des territoires devraient refléter les facteurs géographiques, politiques, économiques et communautaires. Elles doivent également démontrer comment le territoire cible s'intègre dans un système régional plus large, par exemple la façon dont les municipalités s'intègrent dans un district ou une région ou celle dont les quartiers s'intègrent dans une ville. Les interdépendances entre ces agglomérations voisines, telles que l'usage des mêmes marchés, infrastructures d'approvisionnement en eau et d'assainissement et les réseaux électriques par exemple, sont également importantes. Enfin, anticiper le fait qu'une aide humanitaire concentrée sur un territoire cible aura un impact sur les territoires voisins.



Il est important de consulter rapidement les autres acteurs pour s'assurer que tous fonctionnent avec une compréhension commune de l'échelle spatiale. Étant donné que l'approche encourage plusieurs agences de l'aide et acteurs locaux à travailler ensemble dans le même territoire, l'échelle choisie doit convenir à tous.

#### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.1.1

### L'échelle de l'intervention au niveau du territoire doit tenir compte du contexte local, des facteurs socioculturels et de la capacité de réponse

L'approche territoriale devrait adopter une échelle qui est la plus appropriée pour fournir une aide multisectorielle aux communautés locales. Cela constitue la base d'une évaluation, d'une planification et d'une collaboration adéquates au sein du territoire.

En principe, l'approche territoriale est applicable à différentes échelles. Elle est la plus effective à une échelle assez granulaire (niveau du quartier ou de la communauté), où les autorités locales légitimes sont représentées et accessibles. À une telle échelle, il est plus difficile au système de coordination humanitaire de s'impliquer directement, mais les partenaires de mise en œuvre humanitaires ont la capacité d'intervenir. L'échelle choisie doit refléter la perception qu'ont les communautés locales de leur propre territoire (socio-culturelle et physique). Elle devrait promouvoir des collaborations multisectorielles et multipartites mais permettre aux interventions d'être prises en charge localement. Pour des raisons pratiques, elle doit également correspondre à la capacité de ces organisations qui appliquent l'approche dans le territoire cible et dans les frontières des autorités locales. Les zones de besoin sont celles qui sont les plus touchées par la crise, là où vivent les communautés les plus vulnérables ou marginalisées. Les zones où les besoins sont élevés sont celles où les facteurs de stress ont l'impact le plus négatif sur les communautés locales et se traduisent généralement par des besoins importants dans plusieurs secteurs simultanément. Les zones à besoins élevés peuvent ne pas correspondre avec les frontières communautés individuelles ou les frontières administratives, et peuvent empiéter partiellement sur plusieurs communautés. Lors de l'identification des zones de besoins comme moyen d'identifier les territoires cibles, réfléchir aux frontières qui reflètent le mieux l'endroit où se trouvent les besoins les plus élevés. Par exemple, en plus des frontières administratives et physiques établies, les zones couvertes par un service et les zones communautaires sont utiles à l'approche territoriale en raison de leur pertinence pour la programmation. Ces aires géographiques, bien que distinctes, sont interdépendantes et nécessitent une attention particulière.

**Les zones couvertes par un service** sont des aires de couverture au sein desquelles la population locale a accès à un ou plusieurs services depuis leur lieu de résidence. Les services comprennent le logement, la protection sociale, la santé, l'éducation, l'accès à nourriture et à l'eau. Souvent, mais pas nécessairement, les zones couvertes par un service correspondent à des frontières administratives ou communautaires. Les zones couvertes par un service peuvent être définies différemment par les résidents de la communauté vivant dans la même zone avec un accès inégal aux services de base (en fonction du sexe ou du statut de déplacement, par exemple). En outre, on subvient mieux aux besoins de la population touchée en fournissant l'aide au sein des zones dans lesquelles les habitants ont l'habitude d'avoir accès à certains services. Des informations suffisamment précises sur la couverture géographique des différents services doivent être obtenues auprès des prestataires de services et des municipalités ou confirmées par des groupes de discussion avec les utilisateurs de services. L'ensemble de la population d'une zone géographique couverte par un service peut ne pas être impliqué dans un programme spécifique. Cependant, il est important de comprendre l'étendue actuelle d'une zone couverte par un service et sa relation avec les zones communautaires, car cela peut influencer le développement futur. Néanmoins, la délimitation des zones couvertes par un service devrait, dans la plupart des cas, être simple.

**Les zones communautaires** sont des unités singulières composées de ressources, de caractéristiques socio-économiques, de valeurs culturelles et d'identités similaires. Selon son histoire et ses caractéristiques, une zone communautaire peut coïncider avec un sentiment de cohésion sociale et d'appartenance qui

la distingue des zones communautaires voisines. Une zone communautaire peut avoir sa propre identité, formée et définie davantage par la culture, les connaissances et les perceptions locales que par des facteurs tels que les frontières internationales ou les découpages administratifs internes. Les zones communautaires sont « généralement définies par des caractéristiques sociales, économiques et physiques, qui servent souvent de base à la reconnaissance administrative et politique au sein de juridictions plus vastes » (USAID/ OFDA, 2011). A noter : les groupes marginalisés ou vulnérables peuvent être dispersés ou concentrés dans les zones communautaires. Les zones que ces groupes définissent comme leur communauté et leurs zones couvertes par un service seront souvent plus limitées que celles définies par la population en général.

L'illustration 2.1 montre comment la superposition de plusieurs zones couvertes par un service et zones communautaires peut permettre d'identifier un territoire. Elle souligne l'importance de tenir compte des frontières formelles et informelles.

### Illustration 2.1

Un territoire peut refléter plusieurs frontières

Basé sur une suggestion de James Kennedy

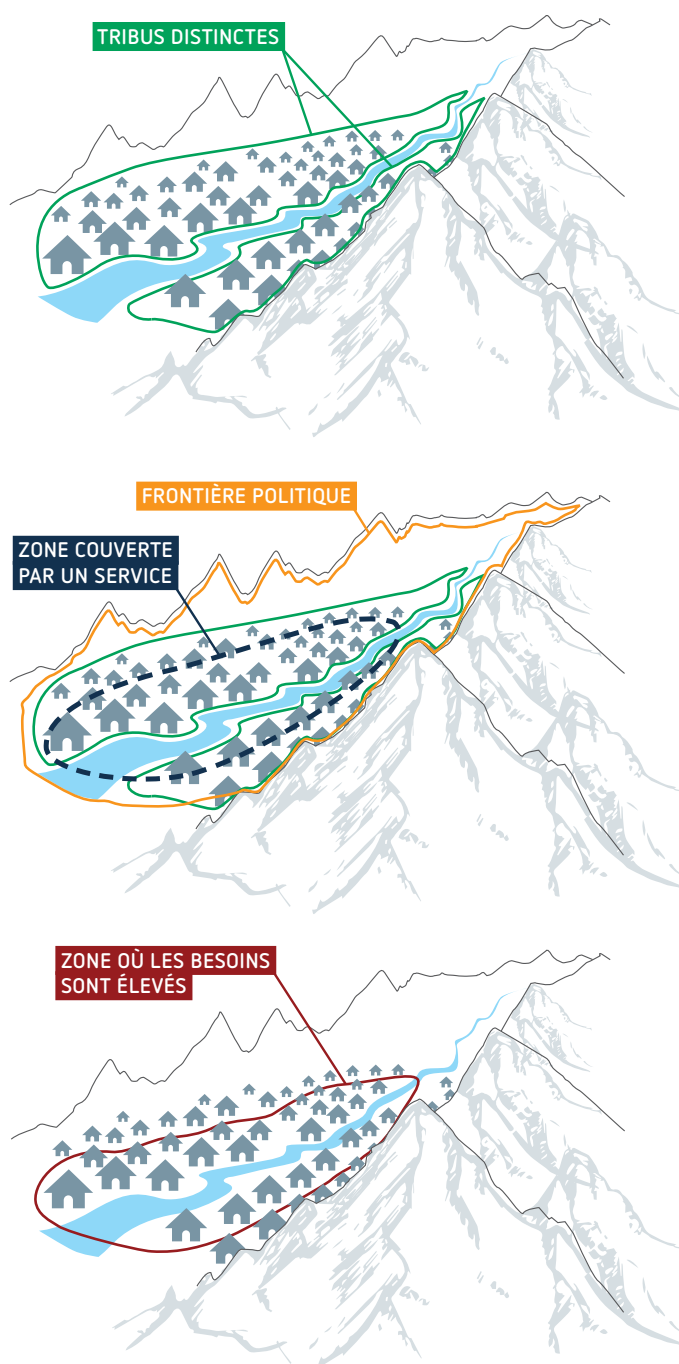


Il s'agit d'une vallée, où des inondations récentes ont endommagé des maisons des deux côtés de la rivière. Pour les personnes vivant dans la vallée, la rivière au milieu est la frontière traditionnelle entre deux zones communautaires correspondant aux terres de deux tribus distinctes.

La frontière politique de l'ensemble du comté suit les crêtes des montagnes de part et d'autre de la vallée, car le gouvernement national définit l'ensemble de la vallée comme une seule entité administrative. La plupart des services de base accessibles aux populations locales sont fournis au sein de la zone la plus densément peuplée de la vallée. Leur zone d'influence est illustrée par la zone couverte par un service.

Les zones les plus touchées par les inondations sont les terres de faible altitude les plus proches de la rivière, de part et d'autre des berges.

Même si la zone où les besoins sont élevés ne s'aligne pas sur les zones politique, communautaire ou couvertes par un service existant, elle chevauche tous les types de frontières. Bien que les interventions d'aide se concentrent sur les zones les plus endommagées par la crise, les acteurs de l'aide devront tenir compte du fonctionnement de l'administration, des services de base et des systèmes communautaires et s'engager avec les représentants des communautés, les prestataires de services et les acteurs politiques au-delà de la zone géographique où les inondations ont eu le plus d'impact pour concevoir des interventions significatives et adaptées au niveau local.







### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.1.2

**L'analyse de l'interconnexion entre les différents besoins d'un territoire donné est essentielle pour y répondre efficacement.**

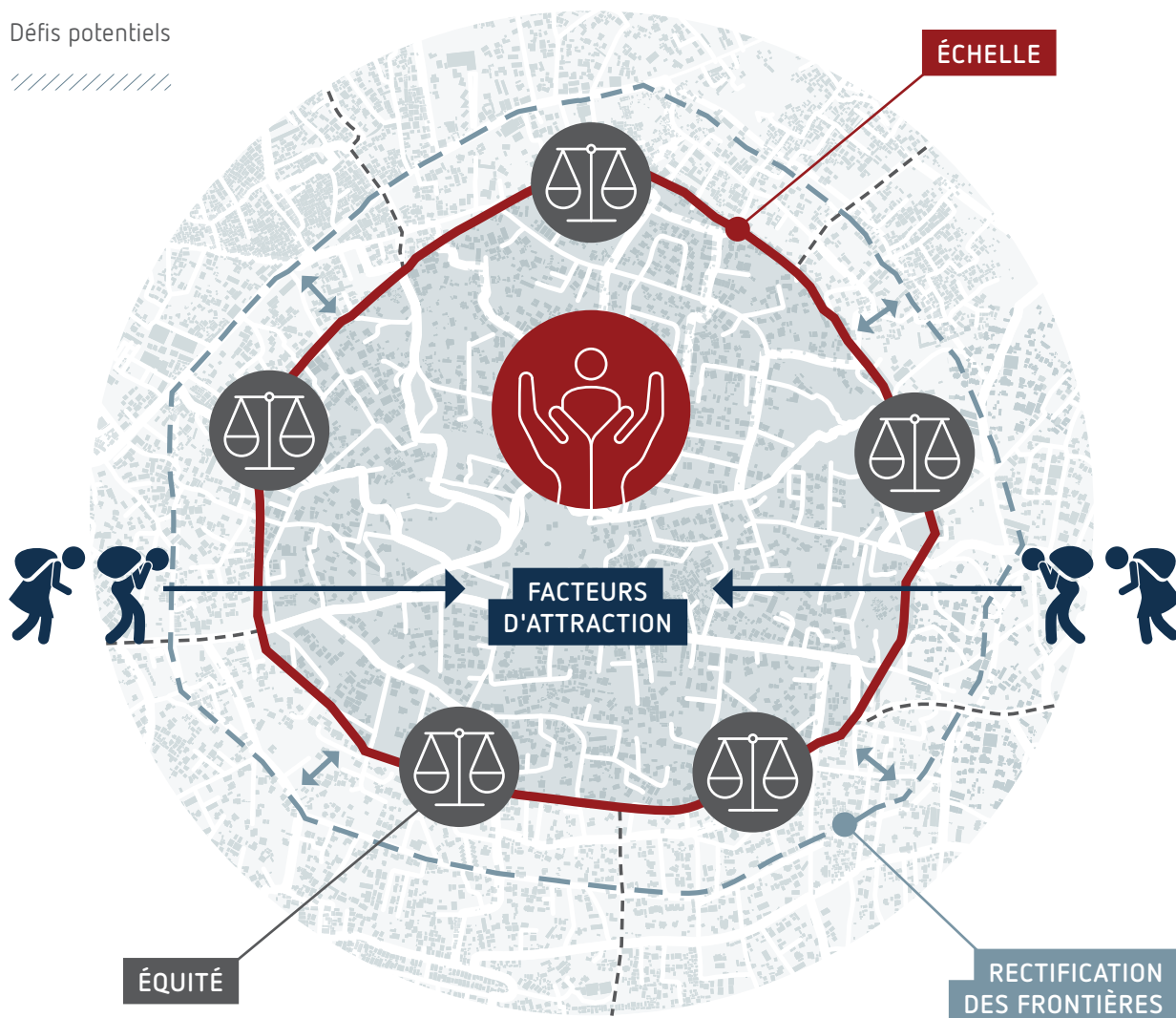
La sélection d'une zone de besoins élevés est un concept important pour l'aide humanitaire. La définition des « besoins élevés » comme outil de ciblage des territoires spécifiques devrait refléter les conclusions d'une évaluation des besoins. Elle doit faire référence à la fois à la sévérité et à l'étendue des besoins. Elle s'applique à toutes les phases de toute intervention. La définition doit être appropriée au contexte et convenue avec les acteurs humanitaires locaux et acteurs locaux pertinents (voir **Chapitre 3.1**). Il est important de comprendre comment des facteurs plus larges, tels que la gouvernance, les services ou l'impact plus large d'une crise, influencent les besoins dans un territoire spécifique. Il est essentiel de reconnaître les liens qui existent entre les interventions dans le territoire et les mécanismes de planification, de prestation de services et de coordination à l'échelle de la ville et/ou de la municipalité. Ces mécanismes peuvent inclure des protocoles de sécurité, des lois foncières, l'accès aux marchés, les chaînes d'approvisionnement, l'accès à l'électricité ou aux services d'eau et d'assainissement, ainsi que des structures de gouvernance formelles et informelles.

De la même manière, l'assistance dans un territoire a un effet sur les zones voisines. Les effets sur les territoires voisins seront souvent proportionnels à l'échelle de l'aide apportée. Par exemple, les effets pourraient être une activité économique accrue à mesure que le marché de quartier est en plein essor. La prise en compte de plusieurs territoires voisins pour la programmation pourrait mettre en évidence la nécessité de prendre en compte des paramètres supplémentaires tels que les réglementations administratives.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **ÉCHELLE.** L'échelle géographique cible est une variable importante pour une réponse. Si le territoire cible est trop grand, une compréhension détaillée du territoire sera difficile et des informations et leviers importants pourront manquer. Les capacités des acteurs humanitaires peuvent ne pas être suffisantes pour répondre à tous les besoins au sein du territoire. À l'inverse, si les frontières sont trop étroites, certains ménages dans le besoin peuvent être exclus de l'aide. Les principaux réseaux de moyens de subsistance et d'autosuffisance peuvent s'étendre au-delà de ces frontières et la conception ainsi que la mise en œuvre du programme peuvent donc ne pas les prendre en compte de manière appropriée.
- ▶ **ÉQUITÉ.** Des problèmes d'équité peuvent survenir si l'approche territoriale crée des îlots de soutien holistique où les agences de l'aide ont tendance à se regrouper, les zones voisines ou plus difficiles à atteindre recevant un niveau de soutien beaucoup plus faible.
- ▶ **FACTEURS D'ATTRACTION.** Ce n'est pas parce qu'un territoire est défini comme ayant des « besoins élevés » que tous les autres n'ont pas de besoins. Les ménages des territoires voisins peuvent migrer vers le territoire cible. Cela peut créer des déplacements et des flux de migrations constants de personnes affectées en quête d'assistance ou de protection.
- ▶ **RECTIFICATION DES FRONTIÈRES.** Dans les contextes de déplacement prolongé, les mouvements continus de population peuvent entraîner de nouveaux afflux fréquents. Cela peut nécessiter un réexamen des frontières des zones cibles du programme. Les territoires où les besoins sont élevés peuvent évoluer, la réponse doit donc être agile et prévoir de tels changements.

Défis potentiels



## //////////////////// L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES //////////////////////

*Délimitation des frontières des territoires cibles, Diffa, Niger  
Initiatives ACTED et IMPACT, 2018*

*Un processus de délimitation de zone à Diffa, au Niger, a révélé une unité communautaire inhabituelle et inattendue, une petite unité, comprenant souvent seulement quelques ménages. Chacune d'entre elles porte le nom de la première famille qui s'y est installée ou du nom du premier magasin ou autre entreprise à y opérer.*

*L'équipe du programme a conclu que cette unité socio-spatiale était trop granulaire pour servir de base à la conception du programme. Néanmoins, il était important d'identifier les différentes couches territoriales que les communautés utilisent et auxquelles elles se réfèrent, d'autant plus que ces petites unités ne correspondent pas aux frontières administratives des administrations locales. Il a été utile de s'engager avec des groupes de ménages bénéficiaires de la même unité et a permis de bâtir un canal de confiance pour l'engagement communautaire.*



## 2.2

# L'APPROCHE TERRITORIALE REPOSE SUR UN ENGAGEMENT ET DES CONTRIBUTIONS MULTI-SECTORIELS

Dans cette section vous apprendrez



**1** Ce qu'une approche inter-sectorielle peut faire pour augmenter l'impact et l'efficacité d'une réponse par territoire

**2** Pourquoi il est important d'identifier les chevauchements d'intérêts et d'actions entre les différents secteurs

**3** Pourquoi la rationalisation de la collaboration tout au long du cycle du programme peut garantir une réponse globale et homogène

## FONDEMENT

Les personnes touchées par la crise ne conçoivent pas leur rétablissement en termes de secteurs d'aide. Elles considèrent plutôt l'impact négatif global de la crise sur leurs conditions de vie. Elles prennent également en compte des facteurs inter-sectoriels telles que l'accès au logement, au marché du travail, le pouvoir d'achat et l'insertion sociale. Leurs besoins englobent donc de multiples services et font référence à des enjeux socio-économiques et culturels. De même, un territoire, qu'il s'agisse d'une ville ou d'un quartier, n'opère pas en secteurs distincts. Il fonctionne comme une combinaison de fonctions interdépendantes. Il repose sur de nombreux facteurs qui s'influencent mutuellement et fonctionnent comme une unité, comme illustré sur l' **Illustration 2.3**.<sup>9</sup>

En revanche, les interventions humanitaires sont définies en termes de secteurs, ce qui ne correspond pas toujours aux besoins interdépendants et complexes que rencontrent les communautés au niveau local.<sup>10</sup> L'approche territoriale fournit des techniques pour lier différentes expertises sectorielles en un tout cohérent à un niveau local ciblé, afin de mieux répondre aux besoins holistiques des communautés affectées. Ceci permet d'aligner plus facilement les réponses humanitaires aux structures de gouvernance politiques, économiques et sociales d'un territoire et reflète les besoins multiformes et interdépendants des communautés affectées par une catastrophe.

L'engagement multisectoriel n'est pas nouveau pour la communauté humanitaire. Le cadre d'analyse intersectorielle conjoint (JIAF) et le cycle de gestion des programmes humanitaires (HPC) d'OCHA fournissent un cadre de travail aux secteurs pour qu'ils travaillent ensemble afin de comprendre et de répondre aux besoins humanitaires. Dans le cadre de l'approche territoriale, les secteurs concernés conviennent dès le départ d'efforts conjoints à une échelle socio-spatiale ciblée ainsi que d'une vision globale et partagée du processus de relèvement local à entreprendre, en impliquant les acteurs locaux. Cela facilite une coordination plus efficace entre les acteurs de mise en œuvre, la communauté, le gouvernement et les acteurs locaux. Les initiatives par territoire permettent de hiérarchiser les ressources et les activités dans tous les secteurs, générant un impact plus important en minimisant la duplication d'efforts.

Dès le début de toute intervention, des évaluations multisectorielles des besoins et des systèmes de gestion de l'information partagés garantissent que les besoins de toutes les acteurs et groupes de population concernés sont pris en compte dans la conception de programme. Cela favorise la prise de décision et la planification participatives.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Campbell, L. (2016) Stepping back: understanding cities and their systems. Document de travail ALNAP. Londres : ALNAP/ODI.

<sup>10</sup> Urban Settlements Working Group (USWG), Area-Based Approaches in Urban Areas : Recueil d'études de cas, juillet 2018

<sup>11</sup> IASC (2012) Operational Guidance for Coordinated Assessments in Humanitarian Crises, ONU, Genève.



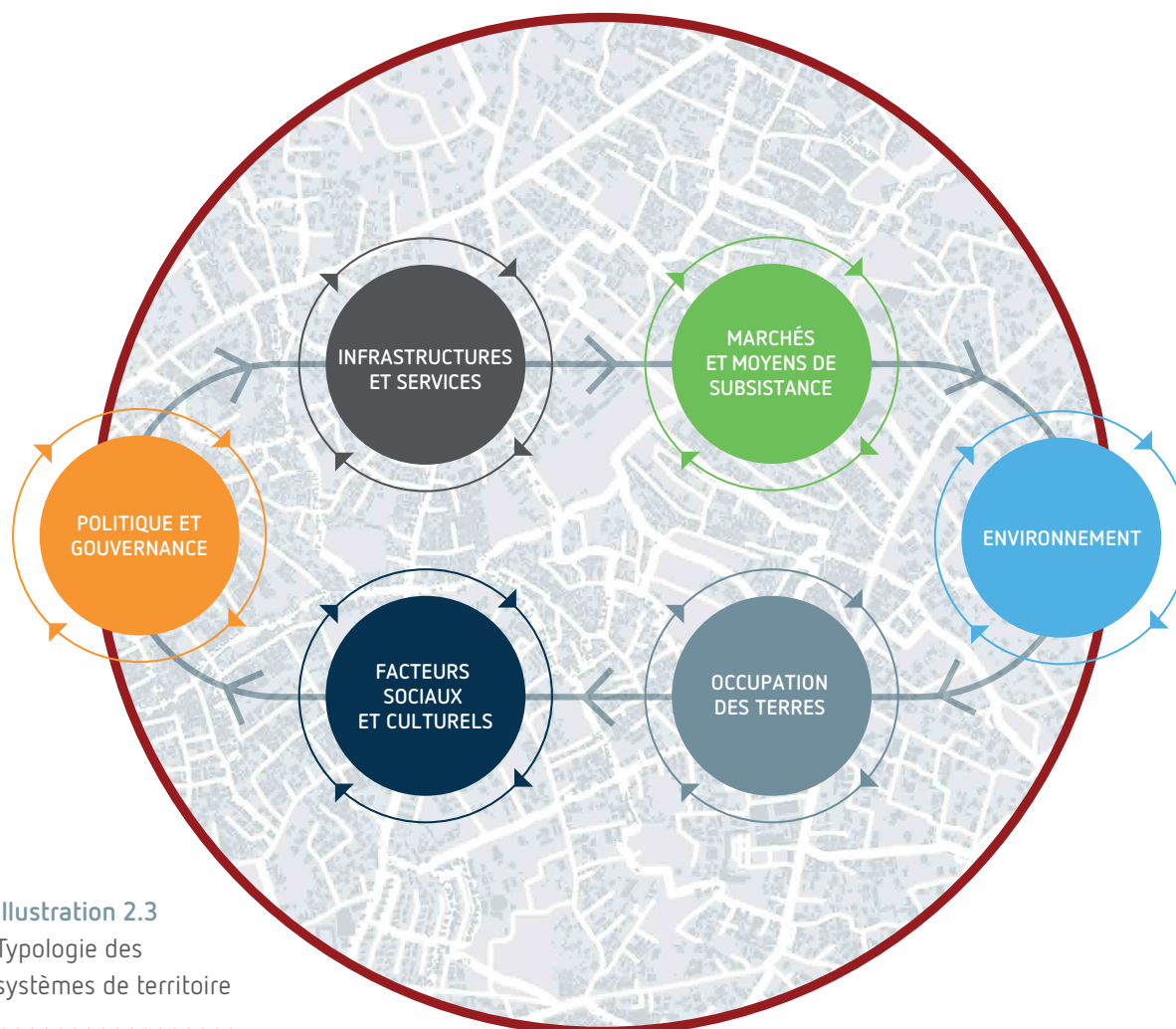
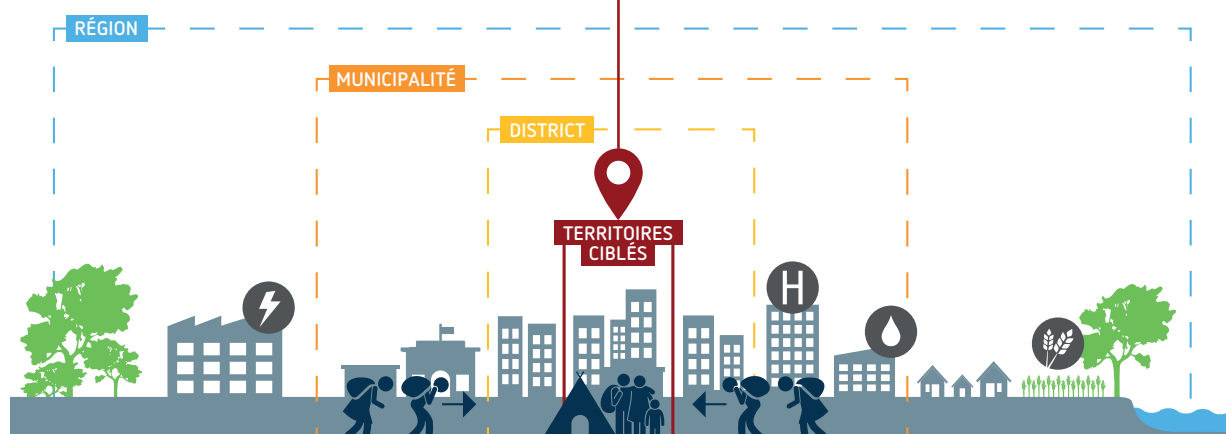


Illustration 2.3  
Typologie des  
systèmes de territoire



L'approche territoriale identifie les secteurs clés et les liens entre eux. Cela fournit un cadre conjoint pour la collecte de données, l'analyse, la planification, la mise en œuvre collaborative et l'évaluation de l'impact de la réponse (voir Sections 3.2, 3.3 et 3.4). Cette collaboration délibérée entre les secteurs requiert des partenariats ainsi qu'une communication solides et efficaces à tous les niveaux. Dans certains contextes, la réponse peut donner la priorité à différents besoins au sein du territoire. Cependant, tenir compte des attributs partagés et des territoires s'appuyant sur des systèmes de services interdépendants permet l'utilisation de cadres communs pour la planification de la réponse de territoire (voir Section 3.3).



### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.2.1

#### La collaboration multisectorielle nécessite une discussion et une collaboration continues pour répondre aux divers besoins de la communauté

Dès le début d'une réponse, les agences mettant en œuvre l'approche territoriale devraient impliquer les acteurs de plusieurs secteurs. Les agences disposant d'une expertise ou d'un mandat spécifiques à un secteur doivent collaborer avec des agences qui complètent leur propre expertise dans la lignée d'une vision globale commune pour le territoire cible.<sup>12</sup> Les guides d'évaluation initiale rapide multisectorielle (MIRA) de l'IASC préconisent certaines des étapes initiales requises pour l'évaluation des besoins. Cette collaboration renforcera la qualité de l'analyse contextuelle et de l'évaluation des besoins (**Section 3.2**). Cependant, la collaboration entre les acteurs sectoriels doit se poursuivre tout au long du cycle de programme au-delà de l'évaluation des besoins. La plupart des situations d'après-crise sont très dynamiques et les besoins des communautés évoluent avec le temps. Les acteurs de la réponse doivent être prêts à s'adapter tout au long du cycle de programme. Cela peut impliquer d'entreprendre des évaluations multisectorielles ultérieures et des interventions spécifiques au secteur de manière séquentielle pour répondre aux besoins prioritaires tels que les abris, l'eau et l'assainissement avant d'autres interventions telles que la protection ou l'éducation.



### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.2.2

#### Les intérêts et les actions des secteurs se chevauchent souvent, ce qui permet des opportunités de collaboration

L'identification et la promotion des opportunités institutionnelles de collaboration multisectorielle peuvent améliorer les résultats de la réponse à long terme. L'engagement multisectoriel au niveau local fournit un puissant effet multiplicateur à l'intervention, renforçant l'inclusion et permettant d'aborder des sujets transversaux. Il peut ouvrir la voie à des programmes futurs qui auront un impact à plus long terme de rétablissement et de résilience. Il est essentiel d'identifier et d'éliminer les obstacles à une telle collaboration. Des difficultés surviennent généralement lorsque les agences humanitaires ont une compréhension limitée des priorités, des capacités et des stratégies de ciblage dans d'autres secteurs et du côté des homologues publics tels que les ministères de tutelle ou les collectivités locales des territoires dans lesquels elles interviennent. L'identification et l'élimination des obstacles peuvent renforcer l'adhésion des acteurs humanitaires et locaux. Cela peut également permettre d'accélérer les processus d'approbation administratives car les interlocuteurs ont une meilleure connaissance et un intérêt à soutenir les démarches des agences humanitaires. Ceci peut aussi faciliter l'accès aux sources de financement, aux savoirs techniques et expertises spécifiques (telles que le genre et la protection ou Ingénierie communale), les domaines opérationnels ou les chaînes d'approvisionnement existantes. S'il n'est pas possible de surmonter les obstacles à la collaboration, leur impact sur la réponse planifiée doit au moins être pris en compte et atténué. La collaboration est particulièrement importante pour les interventions multisectorielles. Cela comprend par exemple des dotations en espèces à usages multiples, des activités d'autonomisation des jeunes et la réhabilitation des bidonvilles. Une vision globale doit conduire à et trouver un équilibre entre le besoin d'une large consultation entre les secteurs et celui de fournir une assistance rapide.



### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.2.3

#### La rationalisation de la collaboration tout au long du cycle du programme garantit une réponse globale et homogène

Dans un contexte complexe, les besoins sectoriels varient en ampleur, en influence et en importance.

<sup>12</sup> ibid

Les réponses humanitaires ont un effet sur les opérations et les plans existants de plusieurs secteurs. Ces effets peuvent être positifs et/ou négatifs. Une approche multisectorielle collaborative permet de bien prendre en considération ces effets. Les agences de l'aide peuvent alors concevoir le programme pour maximiser les aspects positifs et limiter les aspects négatifs à différentes étapes du cycle du programme.

La collaboration doit avoir lieu tout au long du cycle du programme, du recueil de données à l'analyse jusqu'à la planification de la réponse. Il n'est possible de parvenir à un consensus et à une vision globale et partagée de la réponse que lorsque tous les secteurs s'engagent en permanence les uns avec les autres. Cela inclut les lacunes dans la couverture sectorielle et les préoccupations telles que la protection, la vulnérabilité, le handicap, la diversité et l'inclusion. Une telle réponse collaborative confère une légitimité au programme.

La collaboration prend généralement beaucoup de temps, donc l'intensité et la durée du processus collaboratif doivent refléter :

- la pertinence et l'influence de chaque secteur
- le temps et les ressources qu'ils sont capables de consacrer
- la rapidité nécessaire de la réponse.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **REPRÉSENTATION.** Une réponse multisectorielle nécessite une représentation et une implication fortes de tous les secteurs et un leadership global clair. Sans cela, les mécanismes de réponse risquent de manquer de dynamisme et ne pas être suffisamment redevables.
- ▶ **EXPERTISE.** Dans une réponse multisectorielle, les agences doivent identifier et combler les lacunes en termes de capacités dans tous les secteurs prioritaires. Ceci est difficile lorsqu'il n'y a pas suffisamment de partenaires impliqués dans un territoire cible.
- ▶ **COLLABORATION.** Une collaboration initiale insuffisante entre les différents secteurs peut rendre difficile l'identification des obstacles pouvant découler de priorités, d'objectifs, d'intérêts, de financement et de mécanismes de fonctionnement différents.

## L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES

*De la réponse à la résilience, Maiduguri, Nigéria  
IRC, ACTED et IMPACT, 2020*

*Afin de relever les multiples facettes des défis auxquels est confrontée la population urbaine de Maiduguri, le projet « De la réponse à la résilience », mis en œuvre par un consortium de trois partenaires (International Rescue Committee), ACTED et IMPACT Initiatives) a été initié. L'objectif du projet est le renforcement du système pour une réponse polyvalente, y compris la réduction des risques de catastrophe, des solutions durables pour le déplacement, les moyens de subsistance, l'eau, hygiène et assainissement et la résilience urbaine pour les communautés. La phase de démarrage du projet comprenait un exercice de cartographie en profondeur des acteurs aux niveaux de gouvernance communautaire et institutionnel pour identifier et impliquer les acteurs de chaque secteur d'intervention. Cela a permis de développer dès le départ des relations constructives avec les acteurs locaux, les partenaires institutionnels et les experts sectoriels.*



## 2.3

# L'APPROCHE TERRITORIALE IMPLIQUE UNE MULTIPLICITÉ D'ACTEURS

Dans cette section vous apprendrez



1

Ce que les systèmes, les connaissances et les relations locaux peuvent apporter à une intervention

2

Pourquoi l'autonomisation des acteurs locaux génère une réponse plus durable

3

Pourquoi il est essentiel de comprendre l'expertise, les mandats et les capacités des acteurs

## FONDEMENT

L'approche territoriale met l'accent sur la coordination et la collaboration entre des acteurs multiples et variés. Ces acteurs représentent de multiples secteurs et des communautés touchées à la fois directement et indirectement. L'approche territoriale encourage les agences humanitaires à collaborer avec les acteurs locaux qui ont généralement peu d'interaction avec le système national de coordination humanitaire. Lorsque les acteurs locaux collaborent sur la base des principes d'égalité, de transparence, de responsabilité et de complémentarité, la réponse peut être avoir une portée plus holistique et plus long-terme. Les communautés touchées sont également plus susceptibles de l'accepter et s'approprier les mécanismes des projets. En parallèle, une forte collaboration avec les acteurs humanitaires existants demeure essentielle.

Il est important de comprendre les caractéristiques et les relations existantes dans une communauté afin que les besoins puissent être satisfaits de manière adéquate. Les acteurs locaux représentant les groupes marginalisés peuvent s'assurer que les contextes locaux tout comme les besoins sont pris en compte.

Les autres acteurs locaux peuvent inclure :

Les partenaires institutionnels peuvent inclure :

- des élus municipaux ou des fonctionnaires locaux
- des administrations locales et régionales
- des organismes administratifs et organismes publics techniques
- des ministères sectoriels
- des structures de leadership traditionnelles telles que les leaders communautaires
- des organisations de la société civile comme des organisations communautaires
- des organisations non gouvernementales locales
- des leaders d'opinion
- des groupes confessionnels locaux
- des prestataires de services tels que des comités de gestion de services formelles ou gérées par la communauté
- des services publics et privés
- des groupements économiques et organisations professionnelles
- des organisations de la diaspora
- des universitaires ; et
- des agences de l'aide intervenant dans la région

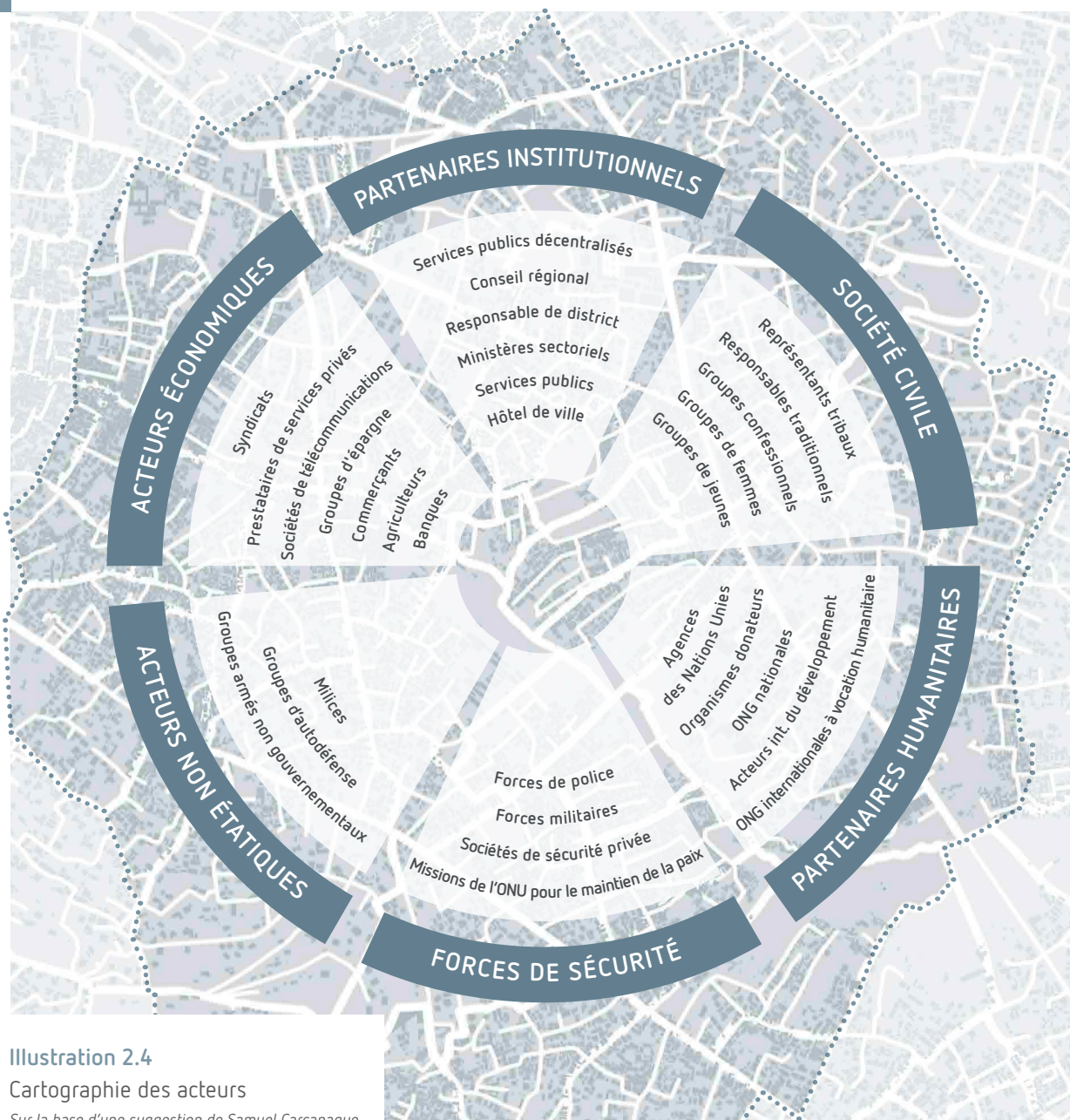


Illustration 2.4

### Cartographie des acteurs

Sur la base d'une suggestion de Samuel Carcanague

////////////////////

Bien qu'elles constituent un point de départ utile, les listes ci-dessus doivent être adaptées au contexte local de l'intervention et traduites en une compréhension plus nuancée de qui sont les acteurs en jeu. L'illustration 2.4 propose un aperçu de ce qui pourrait ressembler à une compréhension plus détaillée des acteurs locaux.

Bien que la mission de chaque acteur puisse différer, chaque acteur a une spécialité et une capacité particulières pour informer, engager, répondre et contribuer aux efforts d'urgence et de rétablissement. Travailler en silos et en parallèle pose le risque de mal interpréter les besoins de la population et de ne pas comprendre le contexte socio-économique.

La collaboration par le biais de processus participatifs nécessite du temps, de la planification, des ressources, de l'implication et un consensus. S'appuyer sur les systèmes de gouvernance locale et les structures participatives existants peut simplifier le processus de collaboration tout en améliorant la résilience à long terme. Lorsque de nouvelles structures sont nécessaires, elles devraient compléter plutôt que dupliquer celles existantes. Le rôle des acteurs et la structure du partenariat peuvent évoluer dans le temps, de la fourniture d'informations de base à un rôle de conseil ou de mise en œuvre (voir **Section 3.3**).



#### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.3.1

### L'éventail d'acteurs locaux à considérer représente divers segments de la communauté ou de secteurs spécialisés

Au niveau local, les agences humanitaires ont tendance à consulter principalement les chefs et représentants traditionnels, tels que les chefs tribaux. Cela peut conduire à une surreprésentation des couches sociales dominantes. Travailler à travers les structures traditionnelles peut limiter ou biaiser la compréhension du contexte dans lequel vit la plupart de la population. Cela peut donc renforcer les inégalités structurelles. Par exemple, dans les contextes de déplacement hors camp, les populations déplacées peuvent ne pas avoir un accès direct aux structures de représentation et de leadership locales dans la communauté hôte.

Les groupes d'acteurs ont leur propre spécialité et capacité à contribuer à la réponse. Cependant, il est essentiel d'inclure des acteurs qui représentent des groupes marginalisés pour garantir que la réponse humanitaire atteigne l'impact souhaité.

La collaboration des acteurs locaux peut atteindre un grand nombre de personnes de toutes les parties de la communauté. Rassembler plusieurs acteurs d'horizons divers favorise la compréhension mutuelle et résout les inégalités existantes. Surtout, cela facilite les réponses collectives qui vont au-delà de l'assistance ciblée individuellement. Cela amplifie la voix de communautés qui seraient autrement négligées.



#### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.3.2

### Selon leur profil, les acteurs locaux pourront s'impliquer de manière différente

La collaboration doit être appropriée et accessible à tous les acteurs, elle doit donc refléter les moyens de participation et de communication les plus appropriés au contexte et au profil. Cela contribue à une compréhension globale du contexte et garantit que tous les acteurs locaux ont voix au chapitre. Les caractéristiques des acteurs varient, ainsi que leur capacité à se connecter aux interlocuteurs ou institutions humanitaires ou de développement.

Les méthodes de collaboration doivent offrir un espace sûr pour une discussion impartiale et l'établissement d'un consensus. Il est crucial de comprendre les relations entre les acteurs. Cela nécessite une compréhension des dépendances, de l'influence, de la dynamique du pouvoir, des intérêts économiques, de l'accès aux services de base et des filets de sécurité sociale. Il est également crucial de comprendre comment leur implication peut le plus bénéficier aux acteurs locaux, en fonction de leur secteur d'expertise, de leurs besoins en renforcement des capacités et de leur niveau d'influence dans les processus décisionnels. La stratégie d'engagement avec chacun des acteurs locaux doit s'adapter en conséquence.

Les acteurs pourraient collaborer par le biais de mécanismes de coordination établis tels que les clusters. Cependant, des mécanismes extérieurs aux structures formelles, qu'elles soient existantes ou nouvelles, pourraient être acceptables pour certains acteurs. Les exemples incluent les chambres de commerce locales, les associations d'agriculteurs ou des groupes de défense des droits humains.





### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.3.3

#### Les structures de coordination des acteurs locaux déjà existantes sont susceptibles d'être les plus efficaces

Lorsqu'il existe des antécédents de collaboration entre les acteurs locaux de différents groupes, secteurs et institutions communautaires, ils partagent plus librement des informations et des opinions, établissent des liens, et parviennent plus rapidement à un consensus. Ils peuvent utiliser leurs ressources collectives, y compris leur réseau. Une réponse à une crise peut apporter une nouvelle direction et un nouvel élan à ces collaborations existantes pour répondre rapidement aux besoins générés par une crise.

De même, un lien plus fort entre les acteurs humanitaires et les acteurs locaux peut apporter les avantages mutuels et à long terme de la confiance et de l'amélioration des capacités. Cependant, engager les acteurs locaux dans une nouvelle direction – ce qui est souvent le cas en cas de crise – présente des risques. Par exemple, des groupes établis peuvent rejeter de nouvelles idées qui ne sont pas conformes à la façon habituelle de travailler des groupes. Ils peuvent créer des préjugés envers un groupe particuliers d'acteurs, telles que les communautés déplacées nouvellement arrivées, endommager les relations en raison de décisions controversées ou nuire à la réputation en raison de l'incapacité de répondre aux nouvelles demandes.

S'appuyer sur la gouvernance locale existante, la représentation informelle et d'autres structures participatives peut faciliter la collaboration et la représentation. Les structures existantes peuvent ne pas avoir le format adéquat ou la capacité de contribuer à une réponse humanitaire, il peut donc être nécessaire de renforcer les structures de soutien existantes. Il est souvent nécessaire de fournir des incitations pour les rendre plus inclusives et conscientes des principes humanitaires. Créer de nouvelles structures à partir de zéro devrait être la stratégie de dernier recours. Celles-ci devraient toujours compléter les structures existantes plutôt que de les dupliquer.

La collaboration avec les acteurs locaux et la communauté doit se poursuivre tout au long du cycle du programme, y compris lors des étapes de conception, de mise en œuvre et d'évaluation. La collaboration est appropriée à toutes les activités, y compris l'analyse des données, la prise de décision et l'affectation des ressources. Elle offre aux acteurs des opportunités de s'informer, d'échanger des informations et d'influencer la réponse et jette les bases de nouveaux partenariats.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **MANQUE D'ENGAGEMENT.** La collaboration des acteurs locaux peut se heurter à des obstacles tels qu'une faible participation, la méfiance, un déséquilibre d'influence ou bien du temps ou des ressources insuffisants.
- ▶ **ENGAGEMENT À PLUSIEURS NIVEAUX.** Collaborer avec toutes les acteurs ayant un intérêt direct ou indirect dans le territoire cible implique de rassembler plusieurs représentants à différents niveaux. Un réseau de relations aussi diversifié peut entraîner des positions conflictuelles entre les acteurs. Gérer cela peut être difficile.
- ▶ **ATTEINTE D'UNE VÉRITABLE REPRÉSENTATION.** De nombreux leaders communautaires traditionnels, autorités locales et autres groupes peuvent ne pas représenter l'ensemble de la communauté, en particulier les groupes vulnérables ou marginalisés. Les contextes tels que les zones de conflit ou dans lesquels les violations des droits humains sont courantes peuvent être particulièrement difficiles car les autorités locales peuvent s'opposer à l'engagement avec certains acteurs. Dans certains contextes, les acteurs de la société civile peuvent être réticents à exprimer leur point de vue, faire face à des risques de sécurité et/ou préférer rester invisibles.

Défis potentiels



## //////////////////// L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES //////////////////////

Plan général, Haïti  
WE-SPORA

En 2013, la Croix-Rouge américaine a chargé le groupe de travail sur l'environnement (WE-SPORA) de produire un plan directeur pour améliorer une zone résidentielle à faible revenu endommagée par le tremblement de terre à Port-au-Prince, en Haïti. WE-SPORA était un partenariat entre un bureau d'études en urbanisme (WE Architecture) et un bureau d'études sociales (SPORA). La zone abritait 7 000 personnes. Le processus a nécessité une participation importante des acteurs locaux, en particulier des institutions locales et de la communauté. Il a été validé par un comité de pilotage.

Le processus a considéré des acteurs locaux dans leur diversité et leur capacité à représenter les groupes et secteurs communautaires dans le territoire. WE-SPORA a veillé à ce que les groupes marginalisés soient représentés dans toutes les discussions. Ils l'ont fait non seulement en assurant un équilibre entre les sexes et les âges, mais aussi en veillant à ce que les leaders communautaires ne dominent pas la discussion. Cela a conduit à un niveau élevé d'acceptation du plan par l'ensemble de la communauté.

Pour recueillir les commentaires des groupes communautaires, le processus a utilisé des outils de collaboration tels que des discussions thématiques, le vote et la cartographie communautaire. Des entretiens ont eu lieu avec des représentants d'institutions. Les contributions de tous les acteurs ont été rassemblées et discutées au sein d'un comité de pilotage avec des représentants de toutes les couches sociales. Les acteurs institutionnels locaux ont piloté le processus, ce qui a suscité une forte adhésion. Les compétences qu'ils ont développées leur ont permis d'utiliser la même méthodologie avec d'autres partenaires pour plusieurs autres processus de plan directeur.

## 2.4

## L'APPROCHE TERRITORIALE TIENT COMPTE DES BESOINS DE L'ENSEMBLE DE LA POPULATION

Dans cette section vous apprendrez



**1** Ce que signifie «l'ensemble de la population»

**2** Pourquoi les structures d'engagement communautaire au niveau du territoire peuvent favoriser une réponse plus globale

**3** Pourquoi une approche inclusive et participative renforce la protection

### FONDEMENT

Ce n'est pas parce que les gens vivent dans la même zone géographique que cette population est homogène ou solidaire. Ainsi, l'approche territoriale nécessite un engagement actif et soutenu avec l'ensemble de la population dès le départ. « L'ensemble de la population » fait référence à tous les membres de la communauté qui vivent ou dépendent des ressources du territoire cible. Cela comprend les personnes directement et indirectement affectées par la crise, quels que soient leur sexe, leur genre, leur niveau socio-économique, leur origine ethnique ou culturelle, leur statut migratoire ou juridique. En conséquence, l'approche territoriale reconnaît que les besoins sont complexes et transversaux. Les besoins ne sont pas seulement liés à une catastrophe ou à un déplacement spécifique, mais aussi à d'autres facteurs, notamment le niveau d'intégration sociale et l'accès aux services. Il est important de noter que certains groupes peuvent vivre ou travailler dans une zone touchée par une crise sans être directement affectés par la crise. Ces groupes peuvent néanmoins avoir la capacité ou les ressources nécessaires pour influencer ou participer à la réponse.

En faisant participer l'ensemble de la population, l'approche territoriale garantit la responsabilité et la représentation inclusive tout au long du cycle du programme pour déterminer les besoins et les solutions. Pour cela, les agences humanitaires doivent avoir une compréhension nuancée des dynamiques de pouvoir, des structures socio-économiques, des divisions religieuses ou ethniques, et des différentes vulnérabilités. Il est important de reconnaître et de prendre en compte les relations et les tensions, car elles ont des répercussions sur la participation, la mise en œuvre et les résultats. Idéalement, l'engagement de la population devrait être cohérent et coordonné entre tous les acteurs. Cela permet de garantir une réponse cohérente et équitable, qui va au-delà des besoins individuels, comme la distribution de nourriture, les abris ou les latrines. Au contraire, elle encourage les solutions communautaires, y compris les considérations de durabilité telles que l'entretien collectif et la propriété locale des infrastructures de la communauté.



#### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.4.1

**Il est essentiel de comprendre la diversité de la population et les éléments clés de l'engagement communautaire**

Il est probable que les habitants d'une même localité appartiennent à des groupes spatiaux et sociaux différents. Il est essentiel d'acquérir une compréhension approfondie de cette diversité et des relations au sein de ces organismes, entre eux et avec les acteurs externes.



Pour s'engager efficacement auprès de chacun de ces groupes communautaires, il faut comprendre plusieurs facteurs :

- Les différentes communautés qui existent au sein de la population, en particulier les communautés vulnérables ou marginalisées qui pourraient autrement être négligées, exclues, ou les deux.
- Les conditions qui affectent la dynamique sociale, les besoins, l'accès aux services, la protection et l'influence. Ces conditions peuvent inclure le sexe, le statut de déplacement, le lieu d'origine, la religion, l'ethnicité, la vulnérabilité et le statut socio-économique.
- Pratiques communes de communication sociale, de participation, de résolution de problèmes et de prise de décision utilisées par différents groupes au sein du territoire.
- La façon dont les gens sont liés aux ou utilisent les espaces physiques privés et publics du territoire.

La compréhension de ces facteurs est un processus itératif et nécessite une compréhension des structures de représentation de la communauté et du retour d'information. Elle nécessite du temps, des ressources et des compétences spécifiques en matière d'animation communautaire et de communication. Une connaissance approfondie de la population permet aux acteurs humanitaires de respecter l'approche de ne pas nuire dans la planification et la mise en œuvre, et de mieux définir les stratégies de représentation et d'engagement des communautés.



#### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.4.2

### Une stratégie commune d'engagement communautaire favorise une approche inclusive et participative

Les agences humanitaires qui interviennent dans le même territoire doivent coordonner et adopter une stratégie commune d'engagement communautaire. Une stratégie commune d'engagement communautaire favorise une approche coordonnée de l'engagement communautaire. Elle fournit une plateforme commune pour rassembler l'ensemble de la population et répondre à des besoins multiples. Tous les acteurs doivent collaborer, coordonner et consolider les initiatives avec les représentants des établissements et/ou au sein des structures communautaires. Cela permet à la population de guider et d'orienter les actions des différents partenaires, et aux agences humanitaires de faire le point sur les succès et les échecs des interventions précédentes. Elle rationalise également la communication, l'appropriation et la responsabilité.

Toutes les initiatives doivent être accessibles à tous les acteurs, quels que soient leur langue, leur niveau d'alphabétisation ou leurs préférences culturelles. Tous et toutes doivent pouvoir donner librement leur avis. La stratégie d'engagement, ainsi que tous les outils ou informations qui y sont associés, devront peut-être être adaptés pour permettre un retour d'information de la part de l'ensemble de la population.

Sans une approche commune de l'engagement communautaire, les structures communautaires existantes peuvent se chevaucher ou faire double emploi. Cela pourrait être source de confusion et d'incertitude. Des territoires différents peuvent nécessiter un nombre et des types différents de structures de représentation communautaire.

La décision de créer de nouvelles structures de représentation et/ou de développer les structures existantes doit impliquer les membres de la communauté eux-mêmes, ainsi que les acteurs locaux. Une analyse de la dynamique du pouvoir et des processus décisionnels territoriaux doit éclairer ce choix (voir le principe fondamental 2.4.1).



### PRINCIPE FONDAMENTAL 2.4.3

Le principe de protection et l'approche de ne pas nuire sont intégrés tout au long du cycle de programme afin de s'assurer qu'aucun groupe marginalisé ou vulnérable n'est laissé pour compte

Pour répondre aux besoins de la population touchée et se conformer à l'approche de ne pas nuire, il faut des structures communautaires qui représentent les groupes marginalisés et vulnérables dans la coordination, la planification et la prise de décision. Les structures doivent également être sensibles aux changements qui se produisent dans le territoire au fil du temps.

La représentation ou la structure communautaire doit défendre les droits humains et intégrer la protection de tous ses participants. Elle doit évaluer ses initiatives et ses actions en fonction de l'approche de ne pas nuire pour s'assurer qu'aucun groupe n'est laissé pour compte tout au long du cycle de programme. L'évaluation et l'analyse des besoins doivent prendre en compte la manière dont l'ensemble de la communauté est représentée (ou non) et les obstacles potentiels auxquels elle est confrontée pour exprimer librement ses besoins (voir **section 3.2**).

De la même manière, lors de l'identification des territoires (voir **section 3.1**), faciliter la participation du plus grand nombre de communautés possible. Par exemple, les communautés ayant des restrictions d'accès physiques ou culturelles dans les territoires peuvent reconnaître des frontières différentes de celles des groupes majoritaires. L'approche territoriale favorise la diversité et l'inclusion par la participation. Lorsqu'un acteur principal est déjà en poste, celui-ci doit être validé par la communauté au sens large. Cette acceptation permet de légitimer l'approche et de mobiliser d'autres personnes en fonction du contexte. Cela peut également aider à identifier de nouveaux acteurs et faciliter les discussions participatives.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **L'ENGAGEMENT PREND DU TEMPS.** Plus le nombre de personnes impliquées est élevé, plus il faudra de temps pour aligner les disponibilités et les intérêts. L'engagement peut être difficile lorsqu'il existe des tensions entre différents groupes.
- ▶ **FOURNIR UNE ASSISTANCE EN TEMPS UTILE LORSQU'IL EST DIFFICILE DE PARVENIR À UN CONSENSUS.** L'urgence de fournir une aide ne correspond pas toujours au temps nécessaire pour parvenir à un consensus. Ainsi, les différents acteurs pourraient avoir besoin d'identifier des priorités différentes et de les aborder progressivement.
- ▶ **FAIRE RESPECTER LES PRINCIPES HUMANITAIRES PAR DIVERS ACTEURS.** Bien que les acteurs puissent s'entendre sur les principes humanitaires, les intérêts individuels peuvent varier. Les zones de conflit ou les lieux où les violations des droits humains sont courantes peuvent exacerber ces difficultés.

## ////////////////////// L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES ////////////////////////

*Programme Katye (" quartier "), Ravine Pintade Port-au-Prince, Haïti  
Communautés mondiales*

*Bien qu'ayant identifié à l'avance les sous-quartiers et les leaders, les membres de la communauté ont rapidement rejeté les zones définies et affirmé que les leaders choisis ne les représentaient pas. L'approche du programme a donc été modifiée, en décentralisant et en démocratisant ses actions afin que tous les membres de la communauté*

puissent être impliqués. Pour ce faire, le bureau du programme a été déplacé au centre du quartier et a travaillé avec un grand nombre d'agents de mobilisation facilement accessibles par la communauté. Plutôt que de s'appuyer sur quelques leaders communautaires, il a créé des sous-comités dans chaque sous-quartier. La communauté a été invitée à identifier les besoins et les priorités lors d'événements publics, et le personnel chargé de la mobilisation a travaillé en étroite collaboration avec chaque comité, informant les résidents des objectifs et de la méthodologie du programme.

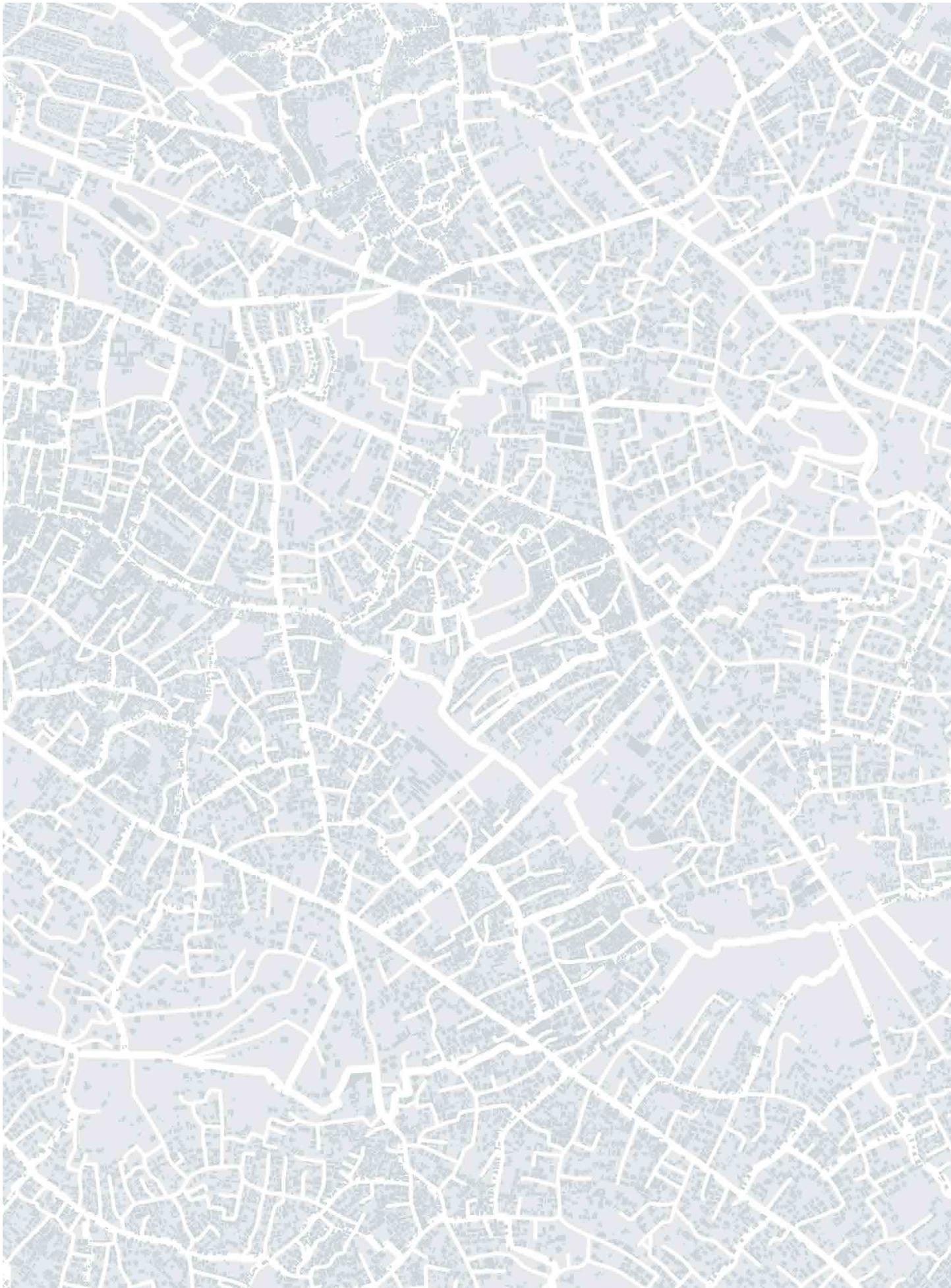
---

### *Coordination du voisinage, région est de l'Afghanistan Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC)*

*Les communautés déplacées et les communautés hôtes étaient représentées par des comités de quartier, établis au terme d'un processus participatif de huit semaines. La coordination comprenait des évaluations communautaires, une cartographie des acteurs et des quartiers, ainsi qu'une campagne d'information sur les comités. Les comités ont été formés à l'identification et à la résolution des problèmes, à l'aiguillage, à la cartographie des services et à la coordination. NRC a facilité la formation au niveau local avec la participation des comités de quartier et d'une série d'organisations locales, d'autorités, de leaders communautaires informels ainsi que d'ONG. Cela a permis aux comités d'aborder les préoccupations prioritaires de la communauté, notamment l'approvisionnement en eau, l'éducation et les installations sanitaires.*











# 3

## MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE TERRITORIALE

La mise en œuvre de l'approche territoriale est un processus itératif. Elle commence par l'identification des territoires d'intervention, l'analyse du contexte et des besoins, et la planification participative, avant de se pencher sur la mise en œuvre collaborative.

Ce chapitre décrit les actions clés pour la mise en œuvre de l'approche territoriale. Les actions suggérées ne sont ni exhaustives ni prescriptives. Des actions supplémentaires, au-delà de celles incluses dans ce chapitre, pourraient être appropriées dans certains contextes, en s'inspirant des consignes sectorielles le cas échéant. Les opérationnels doivent adapter les actions en fonction des besoins pour atteindre les principes fondamentaux décrits au chapitre 2.

## 3.1 IDENTIFIER ET DÉLIMITER LES TERRITOIRES CIBLES

Dans cette section vous apprendrez



- 1 Comment appliquer les critères convenus de ciblage de la vulnérabilité pour localiser les territoires préoccupants
- 2 Comment affiner les frontières potentielles en partenariat avec les acteurs locaux et la population
- 3 Comment suivre l'adéquation en cours de la frontière convenue

### FONDEMENT

Tous les territoires humains situés dans une zone géographique telle qu'une ville, une municipalité ou un district ne sont pas touchés de la même manière par une crise. De même, tous les acteurs locaux n'ont pas la capacité d'intervenir sur une vaste zone. Il est donc important d'élaborer une liste de critères convenus pour identifier les territoires cibles. Les critères doivent être fondés sur des hypothèses vérifiables concernant les endroits où les besoins les plus élevés et les populations touchées par la crise sont susceptibles de se trouver. La consultation avec des acteurs de plusieurs secteurs et des acteurs locaux (voir [Section 2.3](#)) doit permettre de s'assurer que les critères sont adaptés au contexte ainsi qu'au type et à l'échelle de la crise. Elle veillera également à ce que les critères reflètent les besoins prioritaires qui correspondent à la fois aux perceptions des communautés locales et aux cadres de réponse humanitaire.

Cette section décrit comment identifier le(s) territoire(s) qui réponde(nt) aux critères convenus, et comment donner la priorité aux territoires cibles pour la mise en œuvre du programme dans les étapes ultérieures. Une fois les critères établis, les partenaires peuvent identifier de manière objective les territoires où les besoins sont les plus élevés.

Une fois les territoires cibles identifiés, l'étape suivante consiste à délimiter et à consolider les frontières possibles qui façonnent chaque territoire. La carte d'implantation convenue qui en résulte servira de point d'entrée pour les interventions par territoire.

### DÉCLARATION D'ORIENTATION GÉNÉRALE

- ▶ Travailler avec les représentants des acteurs multisectoriels et locaux pour déterminer et hiérarchiser les critères adaptés au contexte pour identifier les territoires touchés par la crise.
- ▶ Localiser et sélectionner les territoire cibles en accord avec les partenaires concernés et les acteurs locaux.
- ▶ Délimiter les zones d'habitation en utilisant des techniques de cartographie participative avec les communautés locales. Tenir compte des frontières géographiques, politiques, économiques et communautaires, en notant que ces frontières peuvent ne pas coïncider.
- ▶ Prendre en compte les frontières existantes et la façon dont elles peuvent changer à la suite de la crise.
- ▶ Veiller à ce que l'assistance ciblée ne contribue pas aux tensions sociales. Tenir compte de l'impact d'une assistance et d'un soutien ciblés non seulement au sein du territoire cible, mais aussi sur les zones voisines.
- ▶ Assurer un engagement continu de la communauté et des acteurs locaux lors de l'identification, de la sélection et de la délimitation des territoires cibles.





### ACTION CLÉ 3.1.1

## Travailler avec les partenaires pour localiser les territoires dans lesquels la crise a le plus d'impact sur les populations locales

### GUIDE

- ▶ **Comprendre l'impact localisé d'une crise.** L'approche territoriale vise les zones où une crise humanitaire a le plus d'impact, et où les communautés autochtones ont des besoins particulièrement élevés. Des besoins importants dans des territoires spécifiques peuvent concerner tous les secteurs humanitaires, ou certains secteurs spécifiques. Tous les acteurs doivent s'accorder sur les critères de définition d'un territoire cible. Ils doivent le faire dans le contexte du type de crise, de la réponse humanitaire, de l'échelle spatiale et des dimensions socioculturelles locales. Il est important de tenir compte de facteurs autres que le nombre total de ménages ayant des besoins élevés. Par exemple, les territoires de faible densité situés à la périphérie d'une zone touchée par une crise peuvent avoir des besoins plus importants que les territoires centraux densément peuplés. Cela peut être dû au fait qu'ils ont un accès limité aux ressources centralisées en raison des distances géographiques ou d'autres obstacles.
- ▶ **Utiliser des données secondaires pour localiser les territoires touchés par la crise.** Le processus d'identification de ces territoires cibles sera itératif. Au cours des premiers jours d'une situation d'urgence, les données brutes tirées des rapports initiaux sur le terrain, des rapports de situation des équipes d'urgence ou des images aériennes/satellites peuvent suffire à établir une première liste de lieux à visiter et à vérifier. Cette étape peut être suivie d'autres cycles d'exploration des lieux avant qu'une sélection finale ne soit effectuée. Consulter la littérature d'avant la crise pour identifier les territoires qui ont souffert de vulnérabilités structurelles susceptibles d'exacerber l'impact de la crise. L'analyse documentaire et les consultations préliminaires avec les acteurs locaux peuvent expliquer comment la communauté perçoit son territoire en termes d'échelle et d'unités socio-économiques. Cela permettra de déterminer le point d'entrée le plus approprié pour faire participer les communautés locales à la définition de leur territoire. Cela doit refléter la manière dont elles définissent les territoires dans le contexte local, notamment en tant que quartier, district, arrondissement, circonscription, localité, communauté ou village.
- ▶ **Développer des critères conjointement avec les partenaires.** Définir les critères de ciblage des territoires avec les partenaires garantit l'adhésion et l'engagement collectif dès le départ. Les critères de sélection doivent tenir compte des vulnérabilités systémiques déjà connues. Par exemple, dans un contexte de déplacement, les partenaires peuvent convenir de cibler les territoires les plus touchés par le déplacement. Les autorités de la ville ou du district doivent être incluses dans le processus. Ensuite, localiser les territoires qui répondent le mieux à ces critères dans la grande zone concernée.
- ▶ **Inclure la revue de données secondaires et l'observation sur le terrain.** Utiliser une grille d'observation et enregistrer les entretiens avec les chefs traditionnels. Utiliser une matrice pour communiquer de manière transparente les résultats de la revue de données secondaires et de l'observation sur le terrain aux partenaires impliqués dans la sélection.



### ACTION CLÉ 3.1.2

## Créer une cartographie combinée des frontières pertinentes dans les territoires fortement touchés

### GUIDE

- ▶ **Revue de données secondaires.** Une revue de données secondaires peut permettre d'identifier les frontières communautaires et administratives existantes. Elle peut également fournir des informations sur les services, les infrastructures et les marchés disponibles ou utilisés. Une revue de données

secondaires permettra également d'identifier les acteurs qui participeront aux groupes de discussion pour la cartographie participative. Il peut s'agir de prestataires de services, de membres de la communauté, d'organisations communautaires et des administrations locales.

- ▶ **Entreprendre une cartographie participative.** Une approche participative aide les agences à comprendre comment les différentes communautés sont (ou ne sont pas) alignées sur des lignes géographiques. Elle contribue à une compréhension intime du territoire et peut aider à définir la zone d'influence des structures de représentation communautaire (voir [Section 2.4](#)) et des services de base. La cartographie participative peut être réalisée de différentes manières, avec des degrés variables de sophistication technologique. Par exemple, une marche suivie par GPS pour la délimitation d'un territoire avec les leaders communautaires peut générer une frontière géo-référencée des territoires cibles. Les groupes de discussion avec la communauté peuvent faciliter la cartographie des caractéristiques importantes des territoires. Solliciter l'avis de différents groupes de population (représentant différents groupes démographiques, lieux d'origine) lors de différentes sessions. C'est un moyen puissant de trianguler la perception des frontières de la communauté et l'accès aux services de base. Cela montre où et pourquoi ces perceptions peuvent varier selon les groupes de population. Inclure un large éventail de perspectives pour comprendre ce qui fait de chaque territoire cible un lieu unique. La cartographie participative doit se concentrer sur le territoire cible, et doit donc être facilitée de manière à éviter de se focaliser sur les problèmes et les besoins individuels au niveau des ménages, même s'ils sont mentionnés à titre d'exemple.
- ▶ **Produire différents types de cartes pour chaque territoire cible.** Les cartes générées par les exercices participatifs peuvent donner un aperçu de plusieurs caractéristiques interdépendantes. Elles peuvent montrer la façon dont différents groupes de population perçoivent différentes frontières, telles que les frontières administratives, les frontières naturelles, les zones exposées aux catastrophes, les réseaux d'infrastructures, les zones communautaires et les zones d'influence des services.



### ACTION CLÉ 3.1.3

**S'assurer que les frontières identifiées tiennent compte des populations vulnérables ou marginalisées.**

#### GUIDE

- ▶ **Appliquer l'approche ne pas nuire.** Être conscient/e de tout risque de protection dans le territoire cible. Le territoire peut comprendre des groupes minoritaires dispersés, tels que des groupes ethniques ou religieux. Les zones communautaires et couvertes par un service qu'ils identifient eux-mêmes peuvent ne pas correspondre aux frontières que la population au sens large reconnaît. Dans de nombreux cas, les groupes de population marginalisés représentent une minorité de la communauté locale et sont particulièrement vulnérables.
- ▶ **Ajuster les frontières pour inclure les nouveaux arrivants et prendre en compte les implications programmatiques.** Dans les situations volatiles, le déplacement des populations peut se poursuivre longtemps après les premiers jours de l'urgence. Cela peut se traduire par l'arrivée de populations nouvellement déplacées au sein du territoire, ou par l'expansion spatiale du territoire. Ces changements peuvent nécessiter une révision des frontières des zones cibles du programme. Le départ des populations initialement déplacées ou l'arrivée de nouveaux groupes de population peuvent avoir des implications spécifiques pour la programmation.
- ▶ **Suivre le déplacement des ménages.** Certains ménages peuvent se déplacer à partir de territoires adjacents pour avoir accès à davantage de soutien. Mettre en place un mécanisme pour surveiller cela et réagir si nécessaire.



#### ACTION CLÉ 3.1.4

**Classer par ordre de priorité les frontières sur lesquelles travailler et concilier les éventuelles incohérences entre les différents types**

##### GUIDE

- ▶ **Convenir des frontières à utiliser.** Utiliser les résultats de l'exercice de cartographie participative pour convenir des frontières à utiliser pour l'intervention par territoire. Si les frontières sont définies de manière incohérente, faciliter un processus visant à garantir une compréhension mutuelle des frontières définies, au moins pour la mise en œuvre du programme.
- ▶ **Aligner la programmation sur ces frontières.** La couverture spatiale d'un programme par territoire s'alignera sur ces frontières convenues. La définition de frontières convenues pour chaque territoire évite de créer artificiellement de nouvelles unités socio-spatiales. Elle empêche les programmes humanitaires d'établir leurs propres organes de gouvernance, conseils, comités et groupes de planification dans les territoires cibles, qui ne sont pas alignés sur la gouvernance locale et les réseaux sociaux qui les entourent. S'assurer que le territoire cible est à une échelle à laquelle les organisations humanitaires et les acteurs locaux ont la capacité d'intervenir.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **RENFORCEMENT DES TENSIONS SOCIALES.** Définir des frontières et concentrer l'aide sur des territoires spécifiques peut créer des tensions avec les zones environnantes ou entre les acteurs qui ne recevraient pas d'aide.
- ▶ **CONSIDÉRATIONS SUR LA PROTECTION ET LES VULNÉRABILITÉS.** Certains groupes marginalisés peuvent préférer rester invisibles, par crainte des conséquences de leur inclusion dans les exercices de cartographie ou d'enregistrement. Veiller à ce que la confidentialité et la sécurité des données soient toujours assurées pour tous.
- ▶ **LOGEMENT, TERRES ET BIENS SÉCURITÉ DE LA PROPRIÉTÉ ET ZONAGE DE L'UTILISATION DES TERRES.** Le risque d'expulsion forcée, que ce soit de ménages individuels ou de communautés entières, a parfois paralysé, par le passé, la programmation de l'approche territoriale. C'est un problème particulièrement prégnant dans les contextes où l'absence de sécurité de la propriété et de droits de propriété foncière est la norme. Lorsque des ménages occupent des zones qui ne sont pas destinées au logement résidentiel ou vivent dans des bidonvilles, la participation des administrations locales dans des exercices de cartographie participative peut mettre en évidence des problèmes d'utilisation irrégulière des terres. Ces populations risquent donc davantage d'être expulsées. Cependant, elle peut également mettre en évidence les possibilités de négocier avec les autorités locales pour obtenir des dérogations au zonage ou une sécurité d'occupation. Cela pourrait permettre une occupation sûre et digne jusqu'à ce que des solutions plus durables soient trouvées. Cela peut également servir de base pour développer un soutien réaliste et progressif à la sécurité d'occupation pendant et après la programmation humanitaire.

## INDICATEURS

- ▶ L'échelle du territoire cible tient compte d'une série de facteurs socioculturels, de zones de besoins identifiées et de différents types de frontières du territoire.
- ▶ La sélection des territoires cibles est effectuée de manière participative, sur la base de critères de vulnérabilité clairs.
- ▶ Les frontières des territoires cibles reflètent la manière dont les communautés qui les habitent les perçoivent, à une échelle à laquelle les partenaires de l'aide et les prestataires de services ont la capacité d'intervenir.



- ▶ Les frontières des territoires cibles sont définies et approuvées par les acteurs locaux (autorités locales, société civile) et les acteurs internationaux (organisations humanitaires et de développement).
- ▶ Le territoire cible reflète la localisation précise des besoins et des vulnérabilités, sans exacerber les tensions locales existantes ou prévisibles.

## ////// L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES ///////////////

### *Intervention intégrée, Tripoli, Liban Solidarité International*

*Plus d'un million de personnes ont fui la Syrie pour se réfugier au Liban lorsque la crise a commencé, et le caractère prolongé de cette crise les a obligées à rester plus longtemps que prévu. À Tripoli, ces réfugiés ont trouvé des logements locatifs bon marché, mais les bâtiments et les communautés étaient de mauvaise qualité, ce qui a accru les besoins de la population. Solidarité International a initié un projet multisectoriel qui a également impliqué les autorités et les communautés comme partenaires.*

*Le projet a identifié un territoire cible en quatre étapes :*

- *identifier les sous-quartiers*
- *piloter le démarrage de l'engagement communautaire et identifier les points focaux*
- *dresser le profil de la communauté*
- *sélectionner les sites cibles en fonction des données et des ressources disponibles.*

*L'une des leçons à retenir est que l'identification des frontières d'un quartier peut facilement créer des tensions. La frontière convenue doit être délimitée en consultation avec les dirigeants locaux, même si elle ne correspond pas aux frontières administratives.*

*Le projet a pu mener à bien ses réalisations, du logement aux espaces publics. Ces derniers ont même attiré les résidents de la communauté hôte, les réfugiés et les habitants des quartiers voisins, favorisant ainsi la cohésion sociale, la dignité et la fierté.*

### *Cartographie flexible, Garbek, Sud-Soudan REACH*

*Lors d'un exercice de cartographie au Sud-Soudan, aucun des participants aux groupes de discussion ne savait lire une carte. Au lieu de présenter des cartes, les recenseurs lisaient donc les noms de lieux locaux à partir d'une liste préparée à cet effet pour déterminer les zones d'origine ethnique. Il est important d'avoir un plan d'urgence qui utilise les noms de lieux, les noms de rues ou les points de repère comme moyen de compléter la cartographie participative lorsque les participants ont une connaissance limitée des cartes.*

## 3.2

# APPLIQUER L'APPROCHE TERRITORIALE À L'ANALYSE CONTEXTUELLE ET À L'ÉVALUATION DES BESOINS

Dans cette section vous apprendrez



1

Comment analyser le contexte opérationnel

2

Comment identifier et hiérarchiser les différents besoins

3

Comment analyser les capacités des acteurs à répondre à ces besoins

## FONDEMENT

Une approche coordonnée de l'évaluation d'une situation d'urgence et de la hiérarchisation des besoins et des capacités des personnes touchées jette les bases d'une planification cohérente et efficace de la réponse. Le ciblage de territoires spécifiques touchés par la crise permet une analyse plus détaillée des communautés locales que les évaluations menées à une échelle plus dispersée. Elle permet également de comprendre en profondeur le réseau des acteurs locaux, afin d'étayer le plan de réponse du territoire.

## DÉCLARATION D'ORIENTATION GÉNÉRALE

- ▶ Les systèmes de suivi de la situation et de la réponse reposent sur de nombreux éléments de base, notamment :
  - Une compréhension nuancée du contexte global des communautés dans le besoin dans le territoire cible.
  - Cartographie des différents acteurs, du rôle qu'ils jouent et des services qu'ils fournissent.
  - Une compréhension multisectorielle des besoins et des capacités des populations touchées (souvent diverses).
- ▶ Pour y parvenir, l'approche territoriale recommande les méthodes de recherche suivantes :
  - Un examen des données existantes détenues par des acteurs locaux, nationaux ou internationaux. Cela réduit le temps et les ressources nécessaires en limitant les efforts de recueil de données redondants et la probabilité d'une fatigue d'évaluation. Elle peut également identifier les lacunes.
  - Il existe une variété de méthodologies de recueil de données pour les évaluations de terrain parmi lesquelles choisir la ou les méthodes les plus appropriées en fonction des besoins d'information et du contexte.
  - Il est important de comprendre à la fois la demande et l'offre de services pour s'assurer, lors de l'élaboration des plans d'intervention ultérieurs, que les services existants sont renforcés, plutôt que de se contenter de créer de nouveaux services d'assistance, souvent temporaires, qui peuvent fonctionner en parallèle et se substituer aux prestataires de services existants.
- ▶ Il existe un nombre croissant d'outils permettant aux acteurs de l'humanitaire et du développement de comprendre le contexte spécifique d'un territoire cible. Ils sont énumérés dans la section Références et ressources à la fin de ce Guide.



### ACTION CLÉ 3.2.1

## Acquérir une compréhension approfondie du contexte du territoire cible

### GUIDE

► **Analyser le contexte.** La compréhension du contexte d'un territoire cible peut améliorer la réponse humanitaire et soutenir le relèvement des populations touchées. Une analyse contextuelle doit s'appuyer sur les informations existantes, telles que les données secondaires et la littérature pertinente. Elle doit permettre une compréhension globale et nuancée de ce qui se passe et de la manière dont les réalités sont interconnectées. Les composantes essentielles de l'analyse contextuelle sont les suivantes :

- économie et moyens de subsistance
- politique et gouvernance
- services et infrastructures, sociaux et culturels
- espace et territoires
- dynamique des acteurs.

► **Séparer l'analyse contextuelle de l'évaluation des besoins.** Une analyse contextuelle fournit un aperçu plus large de la situation locale qu'une évaluation des besoins. L'analyse contextuelle décrit le territoire cible dans la zone géographique plus large où il se trouve. Elle peut éclairer les axes de recherche des exercices ultérieurs d'évaluation des besoins. Par exemple, ses résultats peuvent indiquer comment formuler des questions d'enquête et des indicateurs en tenant compte du contexte. Ils peuvent également mieux contextualiser les questions de recherche et les options de réponse. Toutefois, compte tenu de la nature des catastrophes soudaines, cela n'est pas toujours possible.

► **Mener une analyse contextuelle.** Parmi les méthodologies et les processus variés qui peuvent être utilisés pour réaliser des analyses contextuelles, l'Alliance mondiale pour les crises urbaines recommande les pratiques les plus adaptées pour améliorer l'efficacité de ce type d'exercice. Ces pratiques sont applicables à des contextes tant ruraux qu'urbains :<sup>13</sup>

- **Utiliser les données existantes.** Un exercice de profilage ou d'analyse contextuelle est fortement influencé par une revue de données secondaires. Il s'agira souvent de données provenant de la municipalité, des prestataires de services essentiels, des universités ou des institutions techniques et de la société civile. Elles s'ajoutent aux informations provenant de sources humanitaires recueillies directement en réponse à la crise. Les données secondaires doivent être validées lors d'entretiens ciblés avec des informateurs clés, avec des experts de secteurs spécifiques, et triangulées avec les résultats des prochaines évaluations des besoins par territoire. La date des données existantes est importante car des changements peuvent s'être produits que les données existantes n'ont pas pris en compte.
- **Centrer le processus d'analyse sur les communautés.** L'analyse contextuelle doit prendre en compte la manière dont est organisée une communauté dans un territoire, en tenant compte des différences au sein du territoire identifié. Pour ce faire, il faut reconnaître que les populations sont diverses, tout comme leurs besoins, les défis auxquels elles sont confrontées et les possibilités qui s'offrent à certains groupes de personnes.
- **Tenir compte de l'évolution dans le temps.** La gravité d'une crise est mieux comprise lorsqu'elle est comparée à ce qui était considéré comme normal pour ce territoire spécifique avant la crise. L'analyse contextuelle permet de comparer les vulnérabilités actuelles aux conditions passées, afin d'explorer les causes des changements survenus au fil du temps. Il est important de reconnaître que le contexte reste évolutif. Il peut évoluer tout au long du cycle de la crise, y compris à la suite de la réponse à la crise.

<sup>13</sup> Alliance mondiale pour les crises urbaines, 2019



- **En cas d'intervention dans des environnements urbains, analyser la ville dans son ensemble.** Les différents systèmes et secteurs dans un contexte urbain sont liés entre eux, tout comme les besoins des populations. Il est donc important de comprendre les différences et les connexions au sein d'une ville. Cela génère des interventions adaptées et prioritaires, spécifiques à chaque territoire cible, tout en tirant parti des liens au sein des systèmes urbains (voir **Section 3.3**). Répondre à un besoin peut nécessiter une action dans d'autres secteurs et à un niveau géographique plus étendu, ou avoir des implications pour ces secteurs et échelles administratives. Par exemple, la réparation des infrastructures d'approvisionnement en électricité pour garantir l'accès à l'eau courante.



### ACTION CLÉ 3.2.2

## Comprendre la dynamique des acteurs grâce à la cartographie des acteurs

### GUIDE

- **Identifier les principaux acteurs.** La cartographie des acteurs est une étape clé pour comprendre de manière nuancée qui sont les principales parties prenantes et quels sont leurs intérêts respectifs à l'intérieur et à l'extérieur des territoires cibles. La cartographie des acteurs peut être une composante inhérente d'un exercice plus large et complet d'analyse contextuelle ou de profilage. Cependant, même dans les contextes où les ressources sont limitées, ou en cas de crise soudaine, un exercice de cartographie des acteurs est une étape essentielle. Il permet aux acteurs de la réponse de :
- Identifier les principaux acteurs avec lesquels assurer la coordination, notamment les organisations de la société civile de premier plan, les acteurs municipaux, les organisations communautaires, les leaders communautaires informels, les groupes et institutions influents, les entreprises du secteur privé et les personnes influentes, ainsi que d'autres organisations d'aide.
  - Comprendre les niveaux complexes et multiples de gouvernance, y compris la fourniture de services, les infrastructures et les processus de planification, ainsi que les mécanismes traditionnels de prise de décision, qui peuvent entraver ou faciliter la réponse au territoire.
  - Réaliser une analyse des acteurs. L'analyse des acteurs ne doit pas être complexe, mais elle doit être aussi approfondie que le temps et les ressources le permettent. Bien qu'il existe de nombreuses variantes, une analyse des acteurs peut prendre la forme des exemples illustrés à l'**illustration 3.1** et à l'**illustration 3.2**.

**Illustration 3.1** Exemple d'un modèle simple d'analyse des acteurs

Nom de l'acteur	Secteur	Rôle essentiel	Niveau d'opération (national, régional, urbain, municipal)	Avantages de l'engagement	Risque de ne pas coordonner
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Illustration 3.2** Exemple d'un modèle détaillé d'analyse des acteurs

Nom de l'acteur	Type d'acteur (par exemple, ONG, ONU, ministère local, OSC)	Rôle essentiel	Niveau d'intervention (national, régional, urbain, municipal)	Influence potentielle sur la population touchée (rapide : 10 à 15 mots)	Type d'influence (positive, négative ou mixte)	Importance pour les programmes futurs (dans quelle mesure l'acteur est-il crucial pour la réussite des programmes futurs)	Comment l'organisation de mise en œuvre pourrait-elle s'engager avec l'acteur ? (à quel stade du projet et dans quel contexte, avec quelle capacité)	Pourquoi l'acteur pourrait-il s'engager avec l'organisation de mise en œuvre ? (quel intérêt ou motivation aurait-il/elle ou aurait-il/elle besoin ?)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ▶ **Cartographier les initiatives existantes.** Utiliser les contacts et les connaissances en local pour identifier les activités menées par les organisations communautaires locales ou les communautés religieuses, les groupes professionnels ou commerciaux, les institutions académiques ou les groupes de la diaspora, qui ont souvent des capacités considérables mais restent méconnus des organisations d'aide. Identifier également les interventions réalisées par les acteurs les plus évidents tels que les organisations d'aide locale ou les services municipaux. Le soutien apporté peut aller de la distribution ponctuelle et ciblée de vêtements d'hiver à des distributions à grande échelle par des partenaires de mise en œuvre d'ONG internationales. Le processus d'analyse des acteurs permettra d'examiner de manière plus globale qui fait quoi dans le territoire cible. L'identification des parties prenantes qui fournissent ou pourraient fournir les solutions permettra d'élaborer le plan d'intervention (voir **Section 3.3**) et la stratégie de mise en œuvre (voir **Section 3.4**).
- ▶ **Faire le lien vers d'autres acteurs.** La cartographie et l'analyse des acteurs doivent également faire le lien avec les rôles et les responsabilités des parties prenantes intervenant à une échelle plus grande que celle du territoire cible. Ces acteurs comprennent les services de santé publics ou privés desservant plusieurs territoires ou une municipalité entière, les fournisseurs de services publics et les chaînes d'approvisionnement existantes. Cela contribue aux objectifs de développement à plus long terme et permettra aux futurs programmes de renforcer la capacité des systèmes locaux.



### ACTION CLÉ 3.2.3

#### Adapter les méthodes d'évaluation des besoins au contexte local

##### GUIDE

- ▶ **Tenir compte des besoins et des capacités.** Une évaluation complète des besoins est un instrument clé permettant aux agences de l'aide de cibler les bénéficiaires. Elle établit également une base de référence pour mesurer l'impact d'une intervention. Dans l'approche territoriale, une évaluation des besoins et des capacités ne tient pas seulement compte les populations touchées dans le territoire cible. Elle prend également en compte les capacités de cette population touchée et les prestataires de services locaux. Elle couvre donc à la fois les besoins (demande) et les services (offre). Cela diffère de nombreux exercices d'évaluation des besoins qui considèrent principalement les besoins du point de vue des bénéficiaires et non du point de vue des prestataires de services. Une telle évaluation offre la possibilité d'évaluer la couverture d'un programme, un élément important lorsqu'on envisage la programmation et les normes de réponse.
- ▶ **Inclure les éléments clés.** Dans l'ensemble, une évaluation des besoins basée sur un territoire devrait :
  - couvrir un territoire défini (voir **Section 3.1**)
  - trianguler les informations pour fournir une perspective multisectorielle (voir **Section 2.2**)
  - prendre en compte les points de vue des prestataires de services et des autres acteurs, ainsi que ceux de la population touchée
  - impliquer les différents segments de la population locale (voir **Section 2.4**).
- ▶ **Avoir une portée appropriée.** L'évaluation des besoins doit :
  - S'appuyer sur des références documentées, en détaillant les questions de recherche et les méthodes de recueil de données utilisées. Elle doit être communiquée aux partenaires suffisamment tôt pour intégrer leurs commentaires avant le début du recueil des données.
  - Éviter de recueillir des données qui existent déjà, ou qui n'ont pas de rapport direct avec la réponse par territoire. Elle doit faire le point sur les principaux résultats de l'analyse contextuelle et de la cartographie des acteurs afin de hiérarchiser les axes de recherche.

► **Concevoir la méthodologie d'évaluation des besoins.** L'évaluation des besoins doit :

- Être efficace en termes de délais et d'utilisation de ressources, et être adaptée au contexte local. Tenir compte du fait que certains groupes de population peuvent être plus difficiles à atteindre, notamment à certaines heures de la journée ou dans certains lieux. Consulter les autorités et les dirigeants locaux pour vérifier que les méthodes de collecte de données (discussions de groupe, les enquêtes en présentiel, par téléphone ou en ligne) sont adaptées au profil des enquêtés et pertinentes. Confirmer si l'un de ces éléments s'applique à des profils spécifiques de répondants plus que d'autres.
- Adopter le bon cadre d'échantillonnage pour saisir les opinions des répondants cibles à l'échelle géographique appropriée. Utiliser les frontières du territoire cible comme principale unité d'échantillonnage. Envisager d'utiliser des techniques d'échantillonnage géospatial pour diviser le territoire en sous-zones s'il s'agit d'une grande zone (comprenant plusieurs villages ou quartiers par exemple). Les techniques d'échantillonnage en clusters sont utiles pour éviter de mélanger différents groupes de population lors de l'étude des différences potentielles de conditions de vie entre eux. D'autres techniques d'échantillonnage basées sur des regroupements spatiaux sont également pertinentes pour planifier le nombre approprié d'entretiens à réaliser dans chaque zone géographique, en fonction de la densité de population par exemple.
- Appréhender les besoins de groupes de population spécifiques, à la fois en termes absolus et par rapport à la population élargie. Mettre cela en perspective avec les capacités des prestataires de services dans le territoire. Prévoir d'inclure une diversité de membres de la population dans la méthodologie afin de saisir les points de vue de tous les groupes de population ainsi que des acteurs locaux.
- Adapter les questions d'entretien et les choix de réponse au contexte local. Consulter les acteurs locaux et les experts du secteur identifiés lors de la cartographie des acteurs pour formuler des questions de recherche adaptées au contexte local.

**L'illustration 3.3** présente les informations clés que les évaluations doivent recueillir dans le cadre de l'approche territoriale. Que ce soit par le biais d'une évaluation plus large du territoire ou multisectorielle ou d'un exercice spécifique, elle doit permettre de dresser fidèlement le profil de la communauté.

**Illustration 3.3** Informations clés à collecter

OBJECTIF D'ÉVALUATION	MÉTHODOLOGIE POTENTIELLE			
Composante I : Identification de la couverture et de la capacité des services existants (offre)	Revue de données secondaires	Entretien avec des informateurs clés	Enquête ménage	Groupes de discussion
Identifier et cartographier l'emplacement des services et des infrastructures primaires (eau, eaux usées, électricité, soins de santé, éducation, routes principales) et les acteurs responsables dans les quartiers cibles	✓	✓		
Identifier et cartographier l'aide complémentaire (humanitaire et de développement) apportée par les organisations nationales et internationales et la société civile dans les quartiers cibles, y compris les initiatives antérieures, actuelles et prévues	✓	✓		✓
Identifier et cartographier les zones d'influence actuelles des services municipaux et des services d'assistance complémentaire		✓		✓
Identifier les réseaux de coordination/rerelations entre les acteurs, au sein des services et entre eux, les obstacles à l'accès		✓		✓



Composante II : Évaluation des besoins (demande)	Revue de données secondaires	Entretien avec des informateurs clés	Enquête ménage	Groupes de discussion
Identifier les principaux besoins des divers groupes de population vivant dans les lieux ciblés			✓	✓
Identifier les principaux obstacles rencontrés par la population en termes d'accès aux services			✓	✓
Identifier les zones ou les infrastructures considérées comme sûres ou dangereuses, nécessitant une intervention, et celles qui sont les plus utilisées		✓	✓	✓
Identifier comment la population exprime ses besoins et ses idées concernant l'amélioration de l'accès aux services et par quels canaux ils obtiennent des informations sur les services disponibles			✓	✓
Identifier comment la population fait entendre sa voix et comment les problèmes sont traités par la population			✓	✓
Identifier comment l'information se diffuse au sein du territoire et les liens et interactions des membres de la communauté avec leurs voisins		✓	✓	✓

SDR = Revue des données secondaires ; KII = Entretiens avec des informateurs clés ; HH surveys = Enquêtes ménages ; FGD = groupes de discussion



#### ACTION CLÉ 3.2.4

### Recueillir des données primaires sur les besoins et les capacités des populations dans le territoire cible

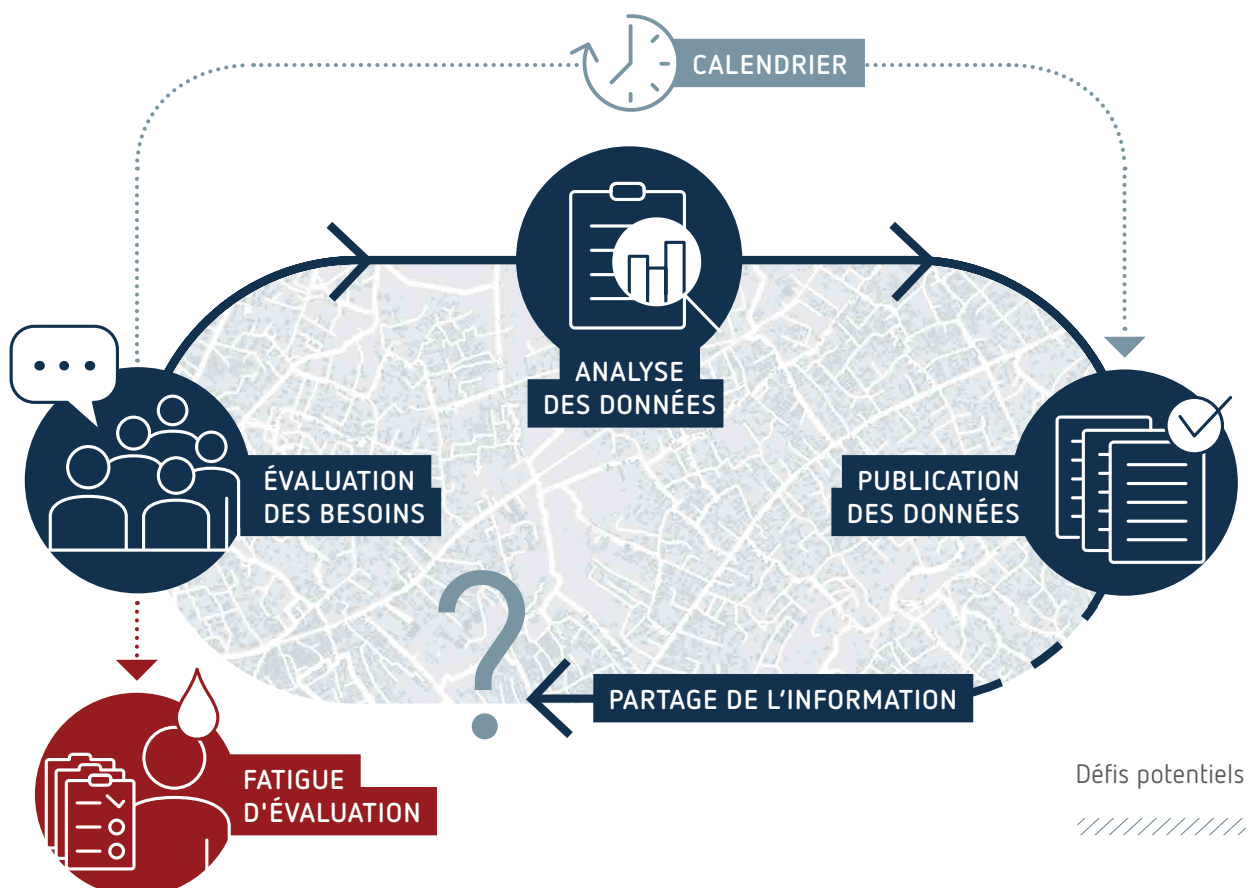
#### GUIDE

- ▶ **Recourir à une équipe de terrain bien formée pour le recueil des données.** Réaliser son recueil de données. L'équipe s'approprie la méthode et les outils d'évaluation. Les équipes en charge de la collecte des données sur le terrain doivent être en mesure de contacter les autorités locales et d'autres acteurs clés. Dans la mesure du possible, recruter des membres de la communauté pour former l'équipe. Si les entretiens avec des groupes de population spécifiques doivent être menés dans une langue locale, fournir des services de traduction appropriés.
- ▶ **Sensibiliser la communauté.** Travailler avec les dirigeants locaux pour mobiliser les répondants et programmer des entretiens à un moment opportun.
- ▶ **Être aussi engageant/e et interactif/ve que possible pour les répondants.** Souvent, les populations touchées sont submergées par des évaluations et reprochent aux organisations d'aide de n'obtenir que peu d'avantages en échange de la diffusion d'informations. Envisager d'adopter une approche d'apprentissage continu et d'action participative dans l'évaluation afin de connaître et d'impliquer la population.
- ▶ **Pré-identifier les populations marginalisées.** Les populations marginalisées peuvent être cachées, peut-être délibérément. Cela peut être dû à la peur de la discrimination ethnique, religieuse ou politique, ou à l'absence de document d'identification ou de statut d'enregistrement. Identifier ces groupes par le biais de connexions et de réseaux dans le territoire, y compris les organisations communautaires et les structures de représentation lorsqu'elles existent. Mettre en place des mécanismes tels que des centres d'accueil, des kiosques ou des refuges permettant aux personnes marginalisées de se manifester.

- ▶ **Suivre un processus de collaboration et d'appropriation locales.** Le processus de recueil et d'analyse de l'information est aussi important que les résultats. Il est essentiel de réunir le plus grand nombre possible d'acteurs pour renforcer les processus de validation, d'analyse et de prise de décision. Prendre en compte les gouvernements municipaux et leurs départements techniques, les professionnels de l'environnement implantés localement, la société civile, les communautés affectées et l'expertise internationale spécialisée. Une fois les données recueillies, les analyser dans un cadre et un plan d'analyse élaborés conjointement.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **LE CALENDRIER.** La nature multisectorielle, multi-méthodes et spécifique au contexte des besoins par territoire signifie qu'il faut souvent plus de temps pour les concevoir et les réaliser que les évaluations sectorielles standardisées. Consacrer suffisamment de temps à la consultation des acteurs locaux et les experts du secteur afin de contextualiser les outils de recueil de données. Cela concerne tout particulièrement les domaines de recherche et d'analyse pour lesquels l'organisation chef de file n'a pas d'expertise préalable.
- ▶ **LE PARTAGE DE L'INFORMATION.** Encourager l'appropriation locale des données d'évaluation et veiller à ce qu'elles soient largement disponibles. Les canaux de diffusion et de partage de l'information habituellement utilisés par les organisations humanitaires ne sont pas toujours facilement accessibles aux acteurs institutionnels locaux et aux groupes communautaires qui ont participé à l'évaluation.
- ▶ **LA FATIGUE D'ÉVALUATION.** Dans les crises prolongées ou soudaines, la fatigue d'évaluation est un problème fréquemment signalé.



## INDICATEURS

- ▶ L'analyse contextuelle, la cartographie des acteurs et l'évaluation des besoins sont le résultat d'un processus de collaboration.
- ▶ L'analyse contextuelle s'est appuyée sur les données existantes et l'engagement avec les partenaires afin de minimiser les investissements en temps et en ressources et de réduire le risque de fatigue d'évaluation des populations touchées.
- ▶ Un exercice de cartographie des acteurs, éclairé par une analyse proactive des dynamiques et structures communautaires, a été réalisé.
- ▶ Une méthodologie d'évaluation multisectorielle a été informée par une analyse contextuelle préliminaire et conçue en consultation avec des experts et des acteurs locaux afin d'acquérir une compréhension approfondie du territoire.
- ▶ Les membres des communautés touchées et les groupes minoritaires vulnérables ont été étroitement associés au recueil des données et aux processus d'évaluation.
- ▶ Les normes éthiques de protection des données ont été respectées à toutes les étapes des cycles d'évaluation et de recherche.

## L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES

### *Évaluations par territoire, Ar-Raqqa, nord-est de la Syrie REACH et NES Syrie*

*Les évaluations par territoire ont fourni une vue d'ensemble de la situation dans la ville, y compris des évaluations plus détaillées au niveau des quartiers. En raison d'un contexte sécuritaire fluctuant, la méthodologie et les outils utilisés tout au long de l'évaluation par territoire ont nécessité une certaine flexibilité. Ainsi, les informations recueillies varient en fonction de l'accès disponible.*

*Afin de fournir à la fois une vue d'ensemble à l'échelle de la ville et une analyse plus détaillée dans des quartiers ciblés, l'évaluation par territoire a été entreprise en trois phases :*

- *Phase I : Cartographie des retours, de la population et de l'accès*
- *Phase II : Cartographie des services et des infrastructures et évaluation des dommages*
- *Phase III : Évaluation des besoins au niveau des quartiers et cartographie de l'accès aux services*

*Les résultats de l'évaluation initiale ont permis d'identifier une série de besoins prioritaires immédiats en matière d'abris, d'eau, d'assainissement et d'hygiène, d'éducation, d'articles non alimentaires et d'accès aux marchés. Les résultats ont fourni une vue d'ensemble du contexte de la ville, et ont mis en évidence les besoins prioritaires et les messages clés pour les acteurs en dehors du nord-est de la Syrie.*

*Les ONG ont utilisé les résultats de l'évaluation pour orienter leur planification, leur programmation et leurs opérations sur le terrain. Les profils des quartiers ont servi de guide pour travailler dans chaque zone de manière spécifique.*

*L'identification claire des lacunes au sein des quartiers et entre eux a permis au Forum NES et au Groupe de Travail Information du NES Forum d'utiliser les résultats pour aider à la coordination de la réponse des ONG.*

## 3.3

# APPLIQUER L'APPROCHE TERRITORIALE À LA PLANIFICATION DE LA RÉPONSE DU TERRITOIRE

Dans cette section vous apprendrez



**1** Comment faire participer la communauté au processus de planification de l'intervention en cas de sinistre

**2** Comment s'appuyer sur les plans et les mécanismes de planification existants pour promouvoir une réponse plus efficace et plus rapide

**3** Comment utiliser le plan de réponse pour les territoires comme un outil de communication, de responsabilisation et de plaidoyer

## FONDEMENT

Un plan de réponse territorial établit une vision commune des priorités et de la manière de répondre aux besoins des personnes touchées. Dans l'approche territoriale, un plan de réponse du territoire optimise les résultats de l'intervention pour le territoire défini, afin de répondre aux besoins de tous les groupes de population et dans tous les secteurs. Il s'appuie directement sur les résultats de l'évaluation des besoins par territoire (voir la **Section 3.2**), y compris une mesure fondée sur des données des besoins, des vulnérabilités et des capacités. Un plan de réponse territorial traduit les lacunes identifiées en stratégies d'intervention réalisables, de manière participative et inclusive. Il s'appuie sur les recommandations techniques d'experts pour les questions sectorielles et s'articule avec les stratégies de planification formulées à un niveau supérieur et les complète. Le plan de réponse territorial doit être suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution de la situation et tenir compte en permanence des nouvelles informations et analyses. Il doit donc inclure un calendrier pour les révisions futures, et des objectifs clairs pour mesurer l'efficacité du plan.

Dans le cadre de l'approche territoriale, un plan d'intervention devrait :

- Prioriser les besoins et les lacunes dans la prestation de services, en s'appuyant sur l'analyse contextuelle et l'évaluation des besoins (**3.2**).
- Le classement des priorités doit tenir compte des dimensions sociales, physiques, naturelles, humaines, financières et politiques.
- Déterminer les priorités et les plans ultérieurs, y compris les recommandations spécifiques concernant les priorités de relèvement immédiat et à moyen terme, et la manière dont cela s'articule avec les plans complémentaires des secteurs, des clusters et des administrations locales.
- Préciser comment les acteurs engagés peuvent contribuer explicitement à la résolution des problèmes prioritaires identifiés par la communauté.

## DÉCLARATION D'ORIENTATION GÉNÉRALE

- Confirmer l'échelle à laquelle le plan de réponse du territoire doit être formulé, en consultation avec les acteurs institutionnels locaux et les partenaires de mise en œuvre. Donner des chiffres de couverture pour illustrer la sensibilisation.
- Identifier une entité chargée de diriger le processus de planification de la réponse du territoire et les examens collaboratifs périodiques.



- ▶ Faciliter un processus participatif pour réfléchir ensemble aux besoins et identifier les priorités d'intervention. Inclure les populations les plus vulnérables et envisager des normes de soutien appropriées.
- ▶ Veiller à ce que le processus de planification de la réponse du territoire et le plan lui-même reflètent les quatre caractéristiques fondamentales de l'approche territoriale présentées à l' **Illustration 1.1**:
  - **Identifier une zone géographique spécifique présentant des besoins élevés** : s'aligner sur les frontières définies du territoire.
  - **Travailler de façon multisectorielle** : prendre en compte une série de thèmes prioritaires identifiés dans le territoire cible, de manière aussi exhaustive que possible, et aborder la nature intersectorielle de ces besoins.
  - **Travailler avec une multiplicité d'acteurs** : veiller à ce que tous les acteurs actuels, ou ayant l'intention d'être opérationnels dans le territoire cible, participent au processus de planification de la réponse du territoire.
  - **Considérer l'ensemble de la population** : prendre en considération les besoins et les capacités des groupes de population nombreux et souvent diversifiés résidant dans le territoire visé.



#### ACTION CLÉ 3.3.1

### Identifier une entité chargée de diriger le processus de planification de la réponse du territoire et les examens collaboratifs périodiques à l'échelle spatiale appropriée.

#### GUIDE

- ▶ **S'accorder sur l'échelle.** Avec les acteurs institutionnels locaux et les partenaires de l'aide, s'accorder sur l'échelle à laquelle le plan de réponse du territoire doit être élaboré. Ne pas oublier que l'approche par territoire localise la réponse au niveau du territoire. Dans la plupart des cas, ce processus sera simple, car les frontières des territoires ont déjà été cartographiées (voir **Section 3.1**) et les besoins identifiés (voir **Section 3.2**). Si une intervention s'étend sur plusieurs territoires, il peut être bénéfique d'entreprendre la planification de la réponse du territoire à une plus grande échelle. En tant que telle, la portée géographique d'un territoire - ou même de plusieurs territoires - est souvent trop détaillée pour être menée dans le cadre de la coordination humanitaire nationale ou de la planification locale régionale. Néanmoins, essayer d'éviter les chevauchements et de formuler des stratégies de réponse locales qui ne contredisent pas les recommandations au niveau sectoriel ou municipal.
- ▶ **Nommer un leader.** Identifier une entité chargée de diriger le processus de planification de la réponse du territoire et les examens collaboratifs périodiques. Le leader le plus approprié dépendra de l'échelle du territoire cible, de la structure de gouvernance locale et du réseau de partenaires d'aide. Le responsable peut être une ONG, un partenaire de la société civile ou une autorité locale. Ils doivent être soutenus par une agence humanitaire ou une organisation pour le développement telle que l'OCHA ou le PNUD. Dans la mesure du possible, les responsables des administrations locales doivent gérer ce processus. Ils peuvent avoir besoin d'une assistance technique pour faciliter les discussions. Le partenariat avec les représentants institutionnels locaux dans ce processus permet aux participants des agences publiques techniques et aux prestataires de services publics de contribuer au plan de réponse du territoire.
- ▶ **Formaliser le groupe.** Il peut être bénéfique de formaliser le groupe de travail de planification, surtout si la rotation du personnel risque de provoquer une perte de mémoire institutionnelle. Il contribuera à soutenir le groupe de planification pour les examens périodiques et les cycles de suivi à venir. Les instruments de formalisation peuvent inclure les termes de référence, la liste des membres, l'agence chef de file et co-chef de file, et un budget opérationnel. Éviter une longue procédure administrative axée sur le protocole, qui risque de retarder le processus.
- ▶ **Inclure les partenaires à un niveau élevé.** Veiller à ce que le processus de planification de la réponse du territoire soit codirigé par un groupe de travail ou un organisme de coordination établi et reconnu, tel qu'un groupe de travail par territoire, par région, par ville ou inter-cluster. Il est ainsi

plus facile pour les décideurs à un niveau supérieur d'approuver le plan de réponse du territoire. Elle facilitera également son intégration dans le système de planification de la coordination municipale, régionale ou nationale, le cas échéant. L'engagement à un niveau plus élevé devrait renforcer les liens entre le territoire – et d'autres instruments de planification.



#### ACTION CLÉ 3.3.2

### Convenir de façon collégiale des besoins prioritaires et élaborer des actions prioritaires communes pour combler les lacunes identifiées

#### GUIDE

- ▶ **Organiser un atelier.** Un atelier conjoint d'analyse et de planification est une plateforme utile pour hiérarchiser les "besoins et interventions identifiés dans l'évaluation des besoins par territoire". Il s'agit d'un bon forum de discussion, de recherche de consensus et d'appropriation des informations sur la base des données de l'évaluation préalable. Inviter tous les acteurs concernés à participer (voir les Sections 2.3 and 3.2), y compris les populations communautaires touchées, les chefs traditionnels, les représentants institutionnels et les acteurs de la société civile. Idéalement, les participants devraient refléter des profils et une expertise technique variés. Ils peuvent donc hiérarchiser les besoins parmi un large éventail de questions propres à un secteur ou à un groupe.
- ▶ **Présenter les résultats de l'évaluation par territoire.** Demander aux participants de confirmer que les données et leur interprétation par l'équipe d'analyse des données sont correctes. En prenant acte de l'analyse, les participants hiérarchiseront les défis auxquels le territoire est confronté et formuleront des scénarios de réponse qui s'appuient sur les capacités locales. Utiliser cet atelier pour confirmer toutes les hypothèses qui influencent la planification de la réponse du territoire et les stratégies d'intervention. Par exemple, il faut se demander s'il faut inclure les populations touchées qui résident en dehors de la zone sélectionnée mais qui s'y rendent quotidiennement, notamment pour le travail. Permettre la planification thématique. Faciliter les discussions en sous-groupes par thèmes, au cours desquelles les participants définissent les priorités d'intervention et précisent les modalités de mise en œuvre adaptées au contexte. Sélectionner les participants sur la base de leur profil et de leur expertise technique pour chaque sous-groupe. Fournir un modèle de plan de réponse clair à partir duquel travailler. En fonction du niveau de détail attendu, des questions directrices pour la planification thématique du territoire pourraient être posées pour chaque besoin prioritaire identifié :
  - Quelle(s) est (sont) l'intervention (les interventions) nécessaire(s) ?
  - Comment cette ou ces intervention/s doivent-elles être mises en œuvre ?
  - Qui devrait être chargé de mettre en œuvre cette intervention ?
  - Quand cette intervention doit-elle être mise en œuvre ?
  - Quel est le coût approximatif de cette intervention ?



#### ACTION CLÉ 3.3.3

### Comprendre les politiques ou programmes déjà en place qui pourraient aider à répondre aux besoins identifiés

#### GUIDE

- ▶ **Identifier les programmes, politiques et interventions pertinents.** Consulter les clusters au niveau national et sous-national (s'ils existent) pour vérifier que les interventions prioritaires et les indicateurs associés sont conformes aux normes minimales humanitaires de chaque secteur.

Se référer aux plans existants, aux normes et aux orientations pertinentes du secteur public pour identifier les plans ou programmes nationaux ou locaux pertinents. Il peut s'agir par exemple d'un plan d'infrastructure ou de normes nationales en matière d'eau et d'assainissement. S'assurer que le plan formulé au niveau du territoire est harmonisé ou ne contredit pas les politiques ou stratégies de niveau supérieur, telles que le plan directeur d'une région ou d'une ville, le plan de réponse humanitaire ou la stratégie de réponse sectorielle. Dans certains cas, de nouveaux défis, tels que l'afflux de populations déplacées, génèrent des besoins imprévus dans les cadres et stratégies publics existants. Apporter des preuves concernant les nouveaux besoins et formuler des stratégies de planification locales peut contribuer à la révision ultérieure de ces stratégies de haut niveau.

- ▶ **Identifier les programmes existants. Identifier les programmes déjà mis en œuvre dans le territoire cible qui peuvent contribuer à répondre aux besoins identifiés, créer des synergies ou offrir une opportunité de partenariat. Le cas échéant, identifier les enseignements tirés de ces initiatives ou les principaux défis à prendre en compte dans le processus de planification de la réponse du territoire.**
- ▶ **Identifier les principaux liens intersectoriels. Les exemples incluent les infrastructures et les services partagés.** Veiller à ce qu'ils soient pris en compte ou optimisés dans le plan de réponse du territoire. En dehors du système humanitaire, les acteurs sont moins susceptibles de penser en termes de secteurs humanitaires et sont donc plus susceptibles de contribuer à une compréhension holistique des besoins et des réponses possibles.



#### ACTION CLÉ 3.3.4

**Élaborer le plan de réponse territorial en s'appuyant sur une base de données fiable et suffisamment détaillée pour le territoire cible**

##### GUIDE

- ▶ **Créer un plan.** Rassembler les besoins prioritaires, les lacunes et les actions dans un document qui définit la stratégie d'intervention pour le territoire cible. Selon le niveau de détail attendu, un plan de réponse territorial pourrait inclure :
  - Un résumé des besoins prioritaires identifiés
  - Interventions pour chaque besoin prioritaire
  - Stratégie de mise en œuvre préférée pour chaque intervention
  - Une vue d'ensemble des rôles et responsabilités actuels ou potentiels entre les partenaires
  - Un calendrier de mise en œuvre
  - Coût de l'intervention
  - Des recommandations pour combler les lacunes de la réponse, la stratégie de sortie et les partenariats.
- ▶ **Inclure les interventions prioritaires pour chaque besoin prioritaire.** Utiliser la visualisation géospatiale pour informer sur la façon dont les différentes interventions prévues fonctionnent ensemble. Identifier les domaines dans lesquels les différentes interventions sectorielles peuvent bénéficier d'une mise en commun des ressources ou aider à identifier les délais de mise en œuvre.
- ▶ **Spécifier une stratégie de mise en œuvre appropriée au contexte et aux capacités de réponses locales pour chaque intervention.** Le plan de réponse territorial doit tenir compte des politiques, programmes et normes techniques minimales existants, tels qu'identifiés dans l'action-clé 3.3.3. Ces documents de planification peuvent être référencés dans le plan de réponse. Il peut être nécessaire d'entrer en contact avec des experts d'agences humanitaires, d'agences publiques ou de ministères pour mieux comprendre les stratégies de mise en œuvre.

- ▶ **Définir les rôles et les responsabilités.** Le plan d'intervention présente toutes les actions nécessaires pour répondre aux besoins prioritaires du territoire. Ces objectifs ne peuvent généralement pas être atteints par un seul acteur. Le plan de réponse du territoire doit attribuer des responsabilités claires pour la mise en œuvre des actions prioritaires. Cela dépendra de leurs capacités actuelles et futures, de leur mandat et de l'expertise technique des différents acteurs. Les acteurs individuels peuvent utiliser le plan d'intervention pour développer des plans de mise en œuvre de programmes spécifiques qui s'alignent sur le plan de réponse territorial mais qui sont plus détaillés que ce dernier. Il s'agit également d'attribuer la responsabilité du suivi des activités et du recueil des données. Ceci est particulièrement essentiel lorsqu'il est nécessaire d'effectuer un suivi à distance, comme dans les zones de conflit difficilement accessibles ou les États fragiles.
- ▶ **Comblent les lacunes en matière de réponse et créer de nouveaux partenariats.** Déterminer où les principales lacunes subsistent et où des capacités ou des partenariats supplémentaires peuvent être nécessaires. Identifier les possibilités de partenariat entre les agences de l'aide internationale et les organisations de la société civile locale, les prestataires de services privés et les acteurs économiques qui pourraient contribuer à combler les lacunes ou à répondre à des besoins spécifiques. Il peut être plus durable d'impliquer et de renforcer les systèmes existants, d'améliorer ou de plaider pour l'accès, et de soutenir l'administration locale ou les partenaires du secteur privé pour accroître ou améliorer la qualité des services. Cela se traduit également par une diminution de la fourniture directe de services par les agences humanitaires. Penser à la mise à jour ainsi qu'à la formation et au renforcement de l'ensemble des compétences et services locaux.
- ▶ **Inclure une stratégie de transfert ou de sortie.** Cela peut nécessiter le développement des capacités, le renforcement et la consolidation des systèmes existants dans le cadre du processus de mise en œuvre, ainsi que des ressources adéquates. À plus long terme, l'administration locale coordonnera et supervisera les programmes d'intervention et de relèvement dans leurs juridictions. La planification de la transition et du transfert des responsabilités de coordination à l'administration locale doit commencer dès le début de l'intervention. Cela permettra de combler le fossé entre l'humanitaire et le développement. Cependant, la réponse à une crise nécessite souvent une amélioration de la capacité des administrations locales, alors que la capacité des unités de l'administration locale peut se trouver réduite par rapport au niveau d'avant la crise. Cela peut se produire, par exemple, si des membres du personnel ont été tués, déplacés ou sont dans l'incapacité de reprendre le travail, ou si les bureaux ou les archives des administrations locales ont été endommagés. L'analyse des besoins en matière de soutien et de renforcement des capacités des administrations locales s'inscrit dans le cadre de l'évaluation des besoins (voir **section 3.2**) afin de déterminer comment les agences humanitaires peuvent soutenir au mieux les gouvernements locaux dans le cadre du plan d'intervention.
- ▶ **Formuler un calendrier de mise en œuvre.** Les actions sont susceptibles d'être mises en œuvre par une variété d'acteurs et englobent des activités immédiates et à plus long terme. Le calendrier proposé doit également tenir compte des facteurs qui pourraient retarder la mise en œuvre prévue. Ces facteurs comprennent les saisons de mauvais temps, les délais typiques des pratiques locales de réparation, de reconstruction et de rétablissement, ainsi que toute contrainte d'accès aux matériaux et autres ressources, que ce soit au niveau national ou international. Il doit également inclure les changements de leadership politique dans la zone administrative d'intervention. En alignant l'examen de la planification de l'intervention sur ces facteurs, on peut soutenir tout plaidoyer nécessaire pour établir des délais d'exécution efficaces et réalisables, tout en s'efforçant de respecter les délais de financement.
- ▶ **Estimer les coûts.** Chiffrer le plan par action/secteur pour faciliter le plaidoyer et la collecte de fonds. Inclure les ressources nécessaires au suivi et à la gestion de l'information, ainsi qu'au renforcement des capacités des acteurs locaux.
- ▶ **Valider les priorités du plan de réponse.** Consulter les groupes de discussion des personnes affectées pour valider les priorités et les modalités suggérées.





#### ACTION CLÉ 3.3.5

### Convenir collectivement d'un calendrier de mise en œuvre et de révision du plan de réponse du territoire

#### GUIDE

- ▶ **Convenir d'un calendrier pour la révision et la mise en œuvre.** Les partenaires doivent convenir du calendrier de révision du plan de réponse du territoire dès son élaboration. Comme point de départ de la discussion, un plan de réponse territorial peut être revu tous les trois ou six mois, en fonction de la nature de la crise. Le délai de révision doit être adapté à la crise. Tenir compte de facteurs tels que le caractère soudain ou lent de l'apparition de la crise, l'intensité des mouvements de population, l'impact saisonnier des phénomènes météorologiques extrêmes, et le calendrier pour informer le cycle de planification humanitaire ou les stratégies des administrations locales. Un plan de réponse territorial permet de prendre en compte les besoins au-delà de la phase humanitaire immédiate et de faciliter la mise en œuvre de l'approche territoriale à plus long terme. Elle doit également répondre aux besoins et priorités à moyen et long terme identifiés dans les territoires cibles, d'où l'importance d'inclure les partenaires publics et de développement dans le processus de planification. Cela devrait être reflété dans le calendrier de révision. Tous les délais doivent tenir compte du fait que de nombreux ménages entameront par eux-mêmes leur processus de rétablissement, mais à des rythmes et avec des moyens différents. Les ménages les plus vulnérables sont peut-être les moins à même de se relever dans des délais prévisibles.
- ▶ **Nommer des leaders locaux.** Le coordinateur désigné du processus de planification de la réponse du territoire peut changer, surtout s'il était initialement dirigé par un acteur international. Compte tenu du fait que l'aide internationale humanitaire sera amenée à diminuer après la survenue de la crise et la réponse, les acteurs locaux devraient assumer une responsabilité croissante. Cela souligne la nécessité d'un pilotage conjoint avec des partenaires locaux, tels que les autorités locales ou la société civile locale.
- ▶ **Établir des mécanismes de révision.** Le suivi et l'examen doivent se faire dans le cadre d'un mécanisme de collaboration par territoire, qui organise des réunions régulières, révise les données et les informations reçues et formule des demandes pour les partenaires, le cas échéant (voir **section 3.4**). Idéalement, la plate-forme devrait faire rapport au groupe de planification du territoire régulièrement.



#### ACTION CLÉ 3.3.6

### Partager le plan avec la communauté et les décideurs au-delà du territoire cible

#### GUIDE

- ▶ **Planifier la communication du plan de réponse du territoire aux acteurs locaux et externes.** Sur la base de la cartographie des acteurs et de la stratégie d'engagement (voir les **sections 3.2 et 3.4**), identifier les personnes qui bénéficieront du plan de réponse du territoire et comment elles sont censées l'utiliser. Communiquer le plan de réponse du territoire d'une manière qui corresponde aux capacités de ces acteurs. Par exemple, fournir des copies imprimées aux acteurs institutionnels locaux et aux autres acteurs locaux qui ont un accès limité à l'internet.
- ▶ **Faire connaître le plan d'intervention aux communautés locales.** Une réponse participative aux besoins du territoire jette les bases de la mobilisation des ressources et de la mise en œuvre collaborative, mais aussi des mécanismes de responsabilité. Communiquer le plan de réponse du territoire aux communautés locales, qui sont les premiers acteurs de la réponse et les principaux bénéficiaires de l'approche et des interventions. Cela permet aux communautés locales de s'engager dans des

discussions ascendantes avec leurs représentants, et de demander des comptes aux autorités locales et aux partenaires de l'aide. Adopter des mécanismes adaptés au contexte pour que les communautés locales aient accès au plan, tels que des réunions publiques, des campagnes de sensibilisation et des médias sociaux.

- ▶ **Mobiliser les donateurs et les partenaires de l'aide extérieure.** Encourager leur adhésion, leur intérêt et leur soutien à la mobilisation des ressources associées au plan de réponse du territoire. Envisager de présenter le plan de réponse du territoire dans des ateliers et des tables rondes organisés par le système de coordination humanitaire, et organiser des réunions de plaidoyer bilatérales avec quelques agences ciblées au niveau national ou régional. Dans la mesure du possible, rencontrer ces partenaires potentiels conjointement avec les acteurs institutionnels locaux en charge du projet.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **ATTENTES ÉTABLIES.** La planification de la réponse humanitaire menée par les organisations internationales est principalement délimitée par secteurs, plutôt que par territoires. Les partenaires de l'aide peuvent être désorientés quant à la manière dont la planification de la réponse du territoire dans le cadre d'une approche territoriale complète l'approche sectorielle. Il se peut également qu'ils ne comprennent pas comment cette planification contribue à des zones d'influence plus larges (telles que les régions d'un pays). Ces dernières sont souvent utilisées dans le cadre de l'approche par cluster ou secteur, mais l'approche territoriale est plus localisée.
- ▶ **CONSERVER LA DYNAMIQUE.** Un plan de réponse du territoire s'étend souvent au-delà de la phase humanitaire. Il peut donc être difficile de maintenir l'élan avec les partenaires après la phase de réponse immédiate et de relèvement. C'est particulièrement vrai sans ressources dédiées pour réunir les agences sur une plus longue période.
- ▶ **CIRCONSTANCES LOCALES.** La planification de la réponse du territoire reste un processus itératif et prend du temps. Elle repose sur la contribution d'un large éventail d'acteurs qui peuvent ne pas faire preuve du même niveau d'engagement dans le processus. Elle doit également vérifier que les stratégies de réponse conçues localement s'alignent sur les plans formalisés au niveau national ou sectoriel. Les acteurs locaux peuvent avoir un faible niveau d'alphabétisation, ce qui nécessite des méthodologies de facilitation adaptées, ou peuvent avoir un accès limité aux documents de planification existants.

## INDICATEURS

- ▶ Les communautés affectées et les autres acteurs locaux ont eu l'opportunité de valider les résultats proposés de tous les exercices de recueil de données.
- ▶ Une entité ou une agence légitime principale a été identifiée pour transmettre le processus stratégique. Lorsque cette démarche est entreprise par des acteurs locaux, un soutien en termes de capacités est mis à disposition si nécessaire.
- ▶ Les partenaires internationaux, nationaux et locaux concernés ont contribué à l'élaboration du plan de réponse du territoire.
- ▶ Les plans et instruments politiques pertinents existants ont été consultés et référencés dans le plan de réponse.

Défis potentiels



## ////// L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES ////////////////

*Exercice de priorisation multisectoriel, Syrie*

*HCR*

*Pendant la majeure partie de 2016, la partie orientale d'Alep (environ la moitié de la ville), a été complètement assiégée. En 2017, après le conflit, les populations retournaient dans leur quartier, résidaient dans leur maison ou logeaient chez des amis ou des parents. Les infrastructures urbaines collectives de base, cependant, restaient massivement endommagées. Le secteur des abris a lancé une initiative conjointe pour soutenir une réponse globale et coordonnée au niveau des quartiers.*

*Cet exercice a permis d'identifier les besoins ainsi que les priorités à court et à long terme. Un groupe de travail conjoint impliquant trois secteurs principaux pilotait le processus. Leurs initiatives consistaient notamment à engager des discussions avec des experts, un processus de hiérarchisation à deux niveaux et des ateliers gouvernementaux. Des évaluations rapides ont été réalisées et des évaluations structurelles ont été lancées dans neuf quartiers, avec le soutien de tous les acteurs. Cette approche commune a permis de partager la priorisation et la planification de la réponse. Tous les acteurs, y compris les autorités locales, ont coordonné leurs efforts avec une même stratégie en tête.*



## 3.4

# MISE EN ŒUVRE COLLABORATIVE ET SUIVI DANS L'APPROCHE TERRITORIALE

Dans cette section vous apprendrez



- 1 Comment faire participer la communauté touchée à la mise en œuvre, au suivi et à la mise à l'échelle
- 2 Comment utiliser les forums de collaboration et de retour d'expérience pour gérer la mise en œuvre et le suivi ?
- 3 Comment aligner les structures de collaboration locales sur le plan de réponse du territoire ?

## FONDEMENT

Les méthodes de mise en œuvre des projets appliquant l'approche territoriale sont presque aussi variées que la diversité des territoires. En raison de sa nature multisectorielle et du large éventail d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre et le suivi, l'approche territoriale ne peut s'appuyer sur des méthodologies standard. Il s'agit plutôt d'un processus itératif et adaptatif où les réalisations et les résultats sont entièrement adaptés au contexte. L'objectif de cette mise en œuvre et de ce suivi est de réaliser et de suivre les réalisations du plan de réponse territorial.

La conception et les méthodologies de mise en œuvre doivent être clairement liées ou alignées sur les objectifs des plans de réponse du territoire et faire l'objet d'une appropriation locale. Les structures communautaires sont essentielles à ce processus, garantissant que l'approche accroît la pertinence, l'impact et la durabilité des interventions dans un territoire.

Cependant, au-delà de la réalisation des objectifs du plan de réponse, l'approche du territoire offre également un espace où des liens significatifs entre les acteurs peuvent se développer.

## DÉCLARATION D'ORIENTATION GÉNÉRALE

- ▶ L'approche territoriale va au-delà des résultats spécifiques du projet et se concentre sur l'amélioration de la vie des populations des territoires dans son ensemble. Les interventions doivent prendre en compte les différents rôles, les perspectives et les relations complexes entre les acteurs dans et autour du territoire cible. Le soutien aux structures de gouvernance du territoire, telles que les plateformes communautaires, permet aux acteurs locaux de contrôler à la fois la mise en œuvre et le suivi.
- ▶ Il faut tenir compte de la manière dont les structures de gouvernance des territoires sont liées et influencées par les structures de coordination de niveau supérieur, telles que les clusters ou les administrations centrales ou régionales. Il est important d'entretenir ces liens car ils peuvent également avoir un impact sur la mise en œuvre et le suivi.
- ▶ Le suivi fait partie intégrante de l'approche du territoire et doit être effectué en mode collaboratif. Il mesure les progrès et informe sur les adaptations appropriées, mais il contribue également à l'appropriation locale et au renforcement des capacités en tant que voie vers la durabilité et vers un passage de relais éventuel.





### ACTION CLÉ 3.4.1

**Renforcer ou mettre en place des structures de représentation de la communauté locale afin de servir de plateforme pour les retours d'expérience de la communauté, la coordination technique et le suivi**

#### GUIDE

- ▶ **Établir un mécanisme de collaboration au niveau du territoire.** De multiples acteurs locaux contribueront à la conception et à la mise en œuvre du plan de réponse territorial. Ils auront une expertise sectorielle, des mandats et des capacités complémentaires. Par conséquent, leurs actions doivent être dirigées et coordonnées à l'échelle du territoire. Il existe une variété de modèles, mais l'option appropriée doit être basée sur l'analyse des acteurs et des capacités. Les questions clés à prendre en compte pour la mise en place d'un mécanisme de collaboration sont les suivantes :
  - Qui est le mieux placé pour le faire et qui doit y participer ?
  - Comment assurer une représentation équitable ?
  - De qui les parties-prenantes ont-elles besoin de reconnaissance et de soutien ?
  - Quelles sont les compétences requises pour exercer cette fonction ?
  - Comment les membres évoluent-ils au fil du temps ?
  - Quelle est la relation avec l'administration locale ?
  
- ▶ **Établir des comités.** En fonction de la taille physique du territoire cible, il peut être nécessaire de le diviser en plusieurs zones plus petites, comme des sous-quartiers ou un ensemble de rues, afin de faciliter la coordination technique et la communication. Les structures au niveau du territoire pourraient inclure des comités distincts pour remplir différentes fonctions. En voici quelques exemples :
  - **Comités communautaires.** Ceux-ci sont représentatifs, et leurs rôles, responsabilités et code de conduite doivent être clairs pour tous les membres et l'ensemble de la population. Les rôles peuvent comprendre : l'évaluation continue des besoins et l'identification des populations vulnérables ; la planification initiale et continue de l'intervention ; la liaison entre les membres de la communauté, les acteurs et les agences de l'aide ; le recueil de données qualitatives et quantitatives et les retours d'expériences ; la diffusion de l'information ; le suivi et la contribution aux besoins futurs en matière de programmation ; la consultation et l'information de la population du territoire sur les activités en cours et prévues ; et la mobilisation de la communauté pour résoudre les problèmes communautaires.
  - **Comités techniques.** Ils peuvent être mis en place en tant qu'entités permanentes, ou sur une base temporaire pour soutenir la coordination technique d'interventions spécifiques. Par exemple, un comité de suivi indépendant pourrait être créé en plus de tout suivi effectué par les acteurs individuels.
  - **Un comité de pilotage** composé de représentants des institutions gouvernementales, de donateurs et de conseillers techniques peut être formé et consulté sur les progrès réalisés. Ce comité peut fonctionner à un niveau supérieur pour faciliter une coordination à plus grande échelle.
  
- ▶ **Assurer la formation et le renforcement des capacités.** Consacrer suffisamment de temps et de ressources humaines pour former et encadrer les membres du comité, et leur fournir les procédures et les outils nécessaires à leur travail. Un suivi et un accompagnement réguliers pour leur autogestion devraient encourager la communauté à identifier ses propres objectifs et à les atteindre en utilisant ses propres moyens et ressources, tout en contribuant au plan de réponse plus large du territoire.

- ▶ **Attribuer les ressources.** Allouer les ressources du programme pour permettre des initiatives communautaires et la résolution de problèmes au niveau du territoire.
- ▶ **Créer un consensus.** Une entité devrait être chargée de piloter le processus d'établissement d'un consensus au sein des comités communautaires. Ce rôle de chef de file pourrait prendre plusieurs formes, comme un président et un coprésident, un groupe de coordination inter-clusters ou une agence désignée. Leur objectif est de faire en sorte que tous les acteurs s'engagent et prennent leurs responsabilités, en adhérant à des normes ou procédures communes qui s'appliquent localement et s'alignent à l'échelle nationale/régionale/des clusters.



#### ACTION CLÉ 3.4.2

### Créer un plan d'engagement des acteurs qui identifie les rôles et les responsabilités pour la mise en œuvre et le suivi de la réponse

#### GUIDE

- ▶ **Se référer aux résultats de la cartographie des acteurs.** Déterminer qui doit être consulté, informé ou mobilisé dans la prise de décisions concernant la mise en œuvre ou le suivi des résultats (voir Illustration 3.4). Se baser sur la cartographie des acteurs et sur toute consultation antérieure (voir les **sections 3.2 et 3.3**). Cela devrait au moins couvrir leur mandat, leur expertise, leur représentation, leur autorité ou leur influence.

Illustration 3.4 Un exemple de cartographie des acteurs

ACTEUR	BÉNÉFICE (pour l'acteur) DE L'ENGAGEMENT	TYPE DE COMMUNICATION	MÉTHODE DE COMMUNICATION
Maire local	Influence pour obtenir un financement	Engagement	Invitation à rejoindre le comité de pilotage
Représentant de la communauté	Influence sur le type de projets	Engagement	Invitation à rejoindre un comité de territoire
Contractants locaux	Identification de futures opportunités commerciales	Information	Présentation de l'évaluation et de l'analyse des besoins, ainsi que de la planification de la réponse du territoire
Consultant de projet	Action ou contrat réalisé avec succès	Engagement	N/A

- ▶ **Partager les responsabilités de mise en œuvre et de suivi.** Les différents acteurs de l'aide et les acteurs locaux opérant dans le territoire doivent adopter des rôles appropriés.
- ▶ **Développer un cadre de suivi.** Tous les partenaires de mise en œuvre doivent contribuer au cadre afin de maintenir l'attention et d'encourager l'engagement. Consolider les résultats séparés de manière à permettre un rapport centralisé et un retour d'information aux communautés (voir **Action clé 3.4.4**).

- ▶ **Utiliser les canaux de communication convenus.** Les acteurs de la mise en œuvre doivent s'engager avec les autres acteurs en utilisant les canaux de communication identifiés ou établis dans le cadre de la cartographie des acteurs. Cela peut se faire de manière bilatérale ou par l'intermédiaire de comités existants ou nouveaux (cf. **Action clé 3.4.1**).
- ▶ **Préparer l'intensification.** Si l'intensification est prévisible, créer un processus clair pour répondre aux besoins cumulatifs du plus grand nombre possible de la population touchée, tout en permettant de piloter ou de tester les interventions et d'assurer une certaine souplesse dans la programmation. Tenir compte des retards potentiels dans tout achat éventuel à plus grande échelle ou dans la reprise du marché local. Développer le plan d'intensification par le biais d'une série de « points d'arrêt » et de jalons, liés aux résultats du suivi. Planifier les imprévus et l'adaptation, et se référer à la cartographie des acteurs pour identifier qui peut faciliter un processus d'intensification et où.



#### ACTION CLÉ 3.4.3

### Mettre en œuvre des activités en collaboration avec les acteurs locaux

#### GUIDE

- ▶ **Mettre en œuvre le plan de réponse territorial.** Les différents acteurs doivent mettre à profit leur expertise, leur mandat et leurs capacités, ainsi que leur aptitude à identifier et à engager de nouveaux partenaires ou de nouvelles possibilités de financement.
- ▶ **Localiser autant que possible.** Examiner les possibilités de localiser les interventions, de tirer parti des capacités locales et d'investir dans des partenariats et le renforcement des capacités, le cas échéant.
- ▶ **Identifier les contraintes.** La mise en œuvre doit tenir compte de toutes les contraintes ou échéances pertinentes. Celles-ci peuvent découler de la saison ou du climat, ou des délais d'approvisionnement, de livraison et de transfert des matériaux ou d'autres supports. Ces contraintes peuvent avoir un impact sur les activités simultanées ou ultérieures du plan de réponse du territoire.
- ▶ **Faire preuve de souplesse.** Tenir compte du besoin potentiel de flexibilité ou d'adaptation, ainsi que du potentiel d'intensification ou d'extension à un territoire voisin. Garder à l'esprit que la mise en œuvre doit être itérative, basée sur les données de suivi et le retour d'information de la communauté, et s'adapter à l'évolution des circonstances. Les activités peuvent dépendre de la disponibilité des fonds, de la présence (ou de l'absence) d'acteurs appropriés, de l'établissement de nouveaux partenariats, ou de nouvelles vagues de crise et de l'évolution des besoins prioritaires.
- ▶ **Conserver la dynamique.** Instaurer une communication et une collaboration régulières, en réunissant les gens pour qu'ils restent concentrés sur le plan d'intervention.



#### ACTION CLÉ 3.4.4

### Utiliser un suivi et une analyse conjoints pour soutenir la mise en œuvre et la coordination au niveau des territoires

#### GUIDE

- ▶ **Développer et mettre en œuvre le plan de suivi.** Le plan doit être conforme au plan de réponse du territoire, en tenant compte des capacités des acteurs. S'assurer que le suivi proposé est spécifique, mesurable, réalisable, réaliste et limité dans le temps. Toutefois, il doit tenir compte

du fait que l'approche territoriale va au-delà des activités spécifiques au projet et se concentre sur l'amélioration globale de la vie des populations des territoires.

- ▶ **Modifier et adapter.** Un bon suivi facilite l'identification et la prise de décision concernant les modifications et adaptations nécessaires à la mise en œuvre. Cela peut être dû à l'évolution des besoins ou des priorités, au retrait des partenaires de mise en œuvre ou à l'arrivée de nouveaux partenaires, à la disponibilité de fonds supplémentaires ou à l'évolution des relations avec les territoires voisins.
- ▶ **Partager les informations.** Le suivi conjoint exige une ouverture au partage d'informations. Cela nécessite un haut niveau d'engagement de la part d'un personnel de suivi et d'évaluation suffisamment formé et des compétences efficaces en matière de gestion de l'information. Il est nécessaire de disposer d'une capacité de suivi qui soit distincte des responsables de la mise en œuvre mais qui travaille en étroite collaboration avec eux. Il faudra investir à la fois dans les capacités locales et dans la technologie pour un recueil et une analyse efficaces des données. Les agences de l'aide dotées de capacités de suivi et d'évaluation peuvent renforcer la capacité des acteurs locaux à surveiller la mise en œuvre du plan de réponse du territoire et à faciliter un passage de relais progressif. Envisager d'utiliser les comités établis pour surveiller de manière indépendante la mise en œuvre, recueillir les commentaires et partager les messages clés avec la population du territoire. Envisager l'utilisation d'un outil commun ou d'une plateforme web qui puissent être partagés et soutenus par toutes les acteurs pour recueillir les données de surveillance si cette technologie est accessible aux acteurs locaux. Renforcer les capacités locales en matière de développement et d'utilisation d'outils de suivi appropriés.



#### ACTION CLÉ 3.4.5

### Relier la collaboration au niveau du territoire aux mécanismes plus larges de coordination, de soutien technique et de prise de décision

#### GUIDE

- ▶ **Envisager l'intensification.** Les essais pilotes ainsi que les suivi, recueil et analyse collaboratifs des résultats peuvent révéler où une mise à l'échelle est possible ou nécessaire. La mise à l'échelle peut se faire au niveau d'autres territoires ou au niveau de la ville entière.
- ▶ **Lien vers d'autres échelles.** Les agences travaillant dans le cadre d'une approche territoriale doivent être conscientes de la manière dont la réponse mise en œuvre dans le territoire cible s'inscrit dans le cadre plus large de l'échelle de la municipalité, de la ville ou du district. Cela est essentiel pour coordonner la couverture des zones touchées et pour éviter les problèmes d'équité flagrants qui peuvent survenir entre des communautés voisines lorsque l'une d'entre elles devient un "îlot d'aide". Lorsque la coordination entre les villes et les municipalités est déficiente, une coordination bilatérale peut s'avérer nécessaire pour atteindre des échelles plus grandes, en particulier lorsque des actions spécifiques peuvent avoir des effets d'entraînement directs dans ou entre les territoires.
- ▶ **Faire le lien avec des structures de gouvernance existantes.** Une coordination sera nécessaire au-dessus du niveau du territoire, par exemple au niveau de la municipalité ou du district. Lorsque les mécanismes de coordination à l'échelle de la ville, de la municipalité ou du district sont véhiculés par les autorités administratives, il convient de rechercher des synergies pour éviter les chevauchements et soutenir la coordination multisectorielle au niveau détaillé. Il n'est pas toujours possible de collaborer avec l'administration locale, en particulier dans les situations de conflit ou immédiatement après une catastrophe, mais les acteurs internationaux ne doivent jamais supposer que l'administration locale ne fonctionne pas. Au lieu de cela, ils devraient faire en sorte que la collaboration avec les autorités municipales soit la solution par défaut, à moins que cela ne



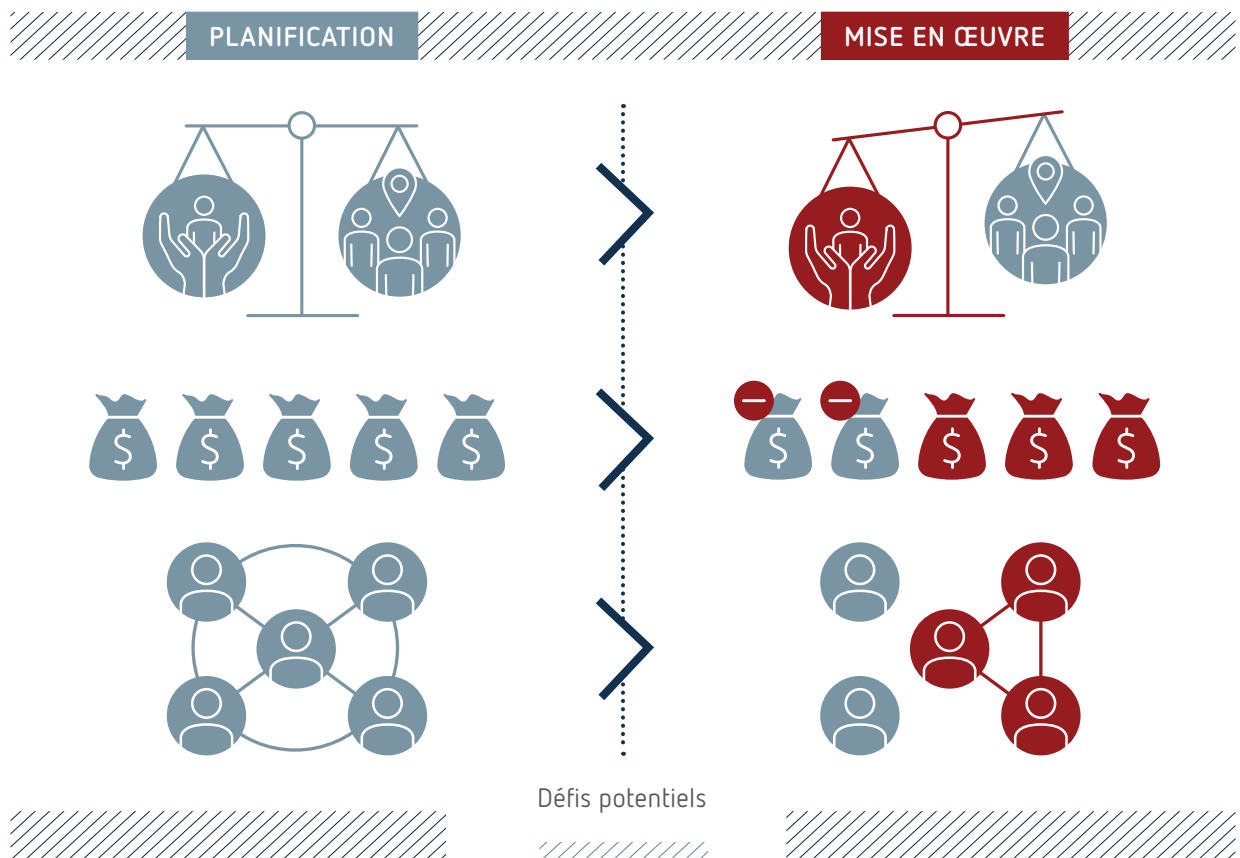
s'avère impossible pour des raisons de capacité du gouvernement ou de manque de neutralité. Lorsque cela n'est pas possible, la coordination à un niveau plus élevé doit envisager des structures gouvernementales dans la mesure du possible, afin de permettre une appropriation ou un contrôle par le gouvernement à une date ultérieure.

- ▶ **Soutenir le renforcement des capacités.** Dans les cas où une municipalité bénéficierait d'une aide pour renforcer ses capacités, en particulier si un certain nombre de territoires sont ciblés dans sa juridiction, les agences doivent envisager la création d'un poste de responsable technique au sein de la municipalité pour aider à la coordination entre la municipalité et un ou plusieurs territoires de la même municipalité. Idéalement, cette personne aura une formation technique en urbanisme. Le financement de ce poste devrait être progressivement transféré à la municipalité.
- ▶ **Établir un soutien technique.** Afin de favoriser la cohérence des orientations et dans un souci d'efficacité en termes de temps et de ressources, il peut être judicieux que certains groupes techniques soient établis à une échelle supérieure à celle du territoire. En fonction de l'ampleur de la réponse, ils conseilleront ou consulteront sur un certain nombre de territoires différents.
- ▶ **Faire le lien avec des mécanismes de coordination humanitaire.** Alors que l'approche territoriale appelle des mécanismes de collaboration ciblés localement, il peut être bénéfique de relier la collaboration au niveau des territoires à des structures de coordination de niveau supérieur, en particulier à des fins de plaidoyer. Examiner comment la mise en œuvre par territoire contribue et se rapporte aux mécanismes existants à des échelles plus élevées, y compris, mais sans s'y limiter, l'élaboration d'un aperçu des besoins humanitaires, d'un plan de réponse humanitaire ou de plans sous-régionaux. Explorer les possibilités pour les autorités de coordination humanitaire aux niveaux supérieurs d'approuver le plan de réponse du territoire et de soutenir les structures de collaboration par territoire. En particulier, étudier les moyens d'aider les acteurs locaux qui rassemblent les plateformes au niveau des territoires à participer aux réunions de coordination humanitaire et/ou inviter les responsables municipaux ou administratifs des niveaux supérieurs des structures de gouvernance à participer à certaines réunions au niveau des territoires.

## DÉFIS POTENTIELS

- ▶ **ATTEINDRE UN ÉQUILIBRE ENTRE TOUS LES PARTICIPANTS.** Il existe souvent une inégalité réelle ou perçue entre les acteurs locaux et internationaux, ce qui peut entraver le niveau d'interaction et les accords.
- ▶ **LE PARTAGE DE L'INFORMATION EST RETARDÉ OU N'A PAS LIEU.** Suivre et partager des données dans le cadre de l'approche territoriale requiert que les acteurs apportent leur contribution dans la qualité requise et le calendrier prévu. Les acteurs pourraient refuser ou repousser l'échéance, ce qui affecterait la transparence et la dynamique des actions.
- ▶ **COMPLEXITÉ DE LA MESURE DE L'IMPACT DES INITIATIVES MULTISECTORIELLES.** Le fait de répondre à des besoins multisectoriels rend difficile l'évaluation des effets sur les individus et la communauté dans son ensemble. Chaque intervention peut avoir des échéances différentes. Leurs effets devront être soigneusement agrégés pour comprendre l'impact global.
- ▶ **LIMITES DES ADMINISTRATIONS LOCALES EN MATIÈRE DE COORDINATION.** Participer à des efforts de la coordination dans les forums de haut niveau peut être trop demandant pour les administrations locales, étant donné leurs capacités limitées. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il y a une crise en cours et que des systèmes de clusters prennent en charge la coordination sectorielle au niveau national.

- ▶ **DES PROCÉDURES DE REPORTING SUPPLÉMENTAIRES ALOURDISSENT LA CHARGE DE TRAVAIL.** Lorsque des mécanismes de cluster existent, s'engager, contribuer et rendre compte dans des structures multiples peut représenter une charge supplémentaire pour les agences de l'aide comme pour les acteurs locaux.
- ▶ **FINANCEMENT À COURT TERME ET PEU FLEXIBLE.** Un soutien financier à long terme et flexible peut être nécessaire pour répondre correctement aux besoins dans un territoire. Un plaidoyer et des consultations collectives sont nécessaires entre les agences et les donateurs opérant dans le même lieu et sur des échelles de temps différentes.
- ▶ **LA FAISABILITÉ DÉPASSE LA CAPACITÉ.** Les ambitions peuvent facilement dépasser la capacité existante de mise en œuvre. Le plan d'intervention doit être adapté à l'engagement des participants et aux contraintes identifiées.



## INDICATEURS

### MISE EN ŒUVRE

- ▶ La mise en œuvre du plan de réponse territorial, dans toutes ses actions et phases, utilise au maximum les capacités de tous les acteurs, et doit être progressive.
- ▶ La mise en œuvre du plan de réponse territorial fait un usage efficace de toutes les ressources, quelle que soit la source de contribution.
- ▶ La mise en œuvre du plan de réponse territorial atteint les objectifs fixés dans le plan, conformément au calendrier établi.
- ▶ La mise en œuvre est revue en temps utile sur la base des résultats du suivi et adaptée de manière appropriée.
- ▶ Des comités sont établis à différents niveaux en fonction de l'échelle du territoire et comprennent les acteurs concernés.

## SUIVI

- ▶ Le but et les objectifs du suivi sont clairement énoncés et compris par tous les acteurs.
- ▶ Les méthodes et les tâches de suivi sont multisectorielles et conçues en consultation avec tous les acteurs, de sorte qu'elles vont au-delà d'une approche axée sur les programmes individuels des agences de l'aide.
- ▶ Les méthodes et les tâches de suivi sont entreprises de manière à respecter les droits et la dignité des bénéficiaires, des responsables de la mise en œuvre et des autres acteurs, et à reconnaître leurs contributions afin de représenter leurs points de vue.
- ▶ Des méthodes de recueil de données appropriées ou une plateforme web sont créées pour collecter et gérer efficacement les informations.
- ▶ Les méthodes de suivi sont révisées en temps utile et en incluant les acteurs, et les objectifs et activités de suivi sont adaptés de manière appropriée.
- ▶ Des ressources sont allouées pour renforcer les capacités de suivi des acteurs locaux concernés.

## L'APPROCHE TERRITORIALE : CAS PRATIQUES

### *Structure de coordination par territoire, Mossoul, Irak Cluster abri global*

*L'offensive militaire pour reprendre la ville de Mossoul en octobre 2016 a permis au secteur humanitaire de venir en aide aux résidents qui étaient restés pendant l'occupation de la ville. Pour permettre la coordination, une structure de coordination par territoire a été formée, dans le cadre de la réponse opérationnelle du Cluster abri à Mossoul. Elle a divisé les zones extérieures à la ville centrale en «quartiers». Cela a immédiatement permis aux acteurs de la réponse humanitaire de se concentrer sur les territoires situés dans leur «coin». La coordination s'est améliorée et des lignes de communication plus claires ont été établies entre les partenaires et l'équipe de coordination à Erbil et Dahouk. Elle a permis d'identifier plus facilement les territoires les moins bien desservis ou pas du tout desservis et de répondre plus rapidement à l'évolution des besoins. L'équipe du cluster a pu se retirer et fournir un soutien de coordination plus large aux partenaires sur le terrain, qui à leur tour ont mieux compris les lacunes et les besoins de la population dans leur zone de responsabilité.*

### *Réponse au typhon Yolanda, Philippines ONU-Habitat*

*Après le typhon Haiyan (Yolanda) en 2013, ONU-Habitat a lancé le projet Post-Yolanda Support for Safer Homes and Settlements dans les provinces touchées. L'objectif principal était de renforcer les communautés et les administrations locales dans la reconstruction de leur environnement. L'initiative a été baptisée «processus populaire» et s'est appuyée sur diverses formations. Des partenariats cohésifs ont été établis entre les communautés voisines, qui ont pu travailler ensemble et réduire les coûts de mise en œuvre. 54 projets d'infrastructure communautaire ont été achevés. Les associations de propriétaires ont progressivement acquis la confiance nécessaire pour gérer les finances de leurs propres communautés ; certaines d'entre elles ont puisé dans leurs propres économies communales pour donner de l'ampleur aux projets. Des procédures de suivi claires ont été mises en place, notamment le journal de famille et les rapports communautaires. Les femmes étaient toujours au front, et certaines d'entre elles sont devenues des expertes, capables d'identifier les matériaux, de lire les plans et de superviser les projets de construction à venir.*







## RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

---

Initiatives IMPACT, *Area Based Assessment with Key Informants: Un guide A practical Guide*, 2018

[https://www.impact-repository.org/document/repository/ad364375/impact\\_area-based\\_assessment\\_toolkit\\_201812.pdf](https://www.impact-repository.org/document/repository/ad364375/impact_area-based_assessment_toolkit_201812.pdf)

Cluster Abri Global, Urban Settlement Working Group, *Full Case Study Compendium of Area Based Approaches*, 2019

<https://www.sheltercluster.org/settlements-approaches-urban-areas-working-group/documents/full-case-study-compendium-area-based>

Inter Agency Standing Committee, Taskforce on needs assessment, 2012, *Guideline: Coordinated Assessments in Humanitarian Crises*

[https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/operational\\_guidance\\_for\\_coordinated\\_assessments\\_in\\_humanitarian\\_crises.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/operational_guidance_for_coordinated_assessments_in_humanitarian_crises.pdf)

*Global Alliance for Urban Crisis resource library*

<http://urbancrises.org/resource-library/>

*Guide : Coordinated Assessments in Humanitarian Crises*, IASC Taskforce on needs assessment, 2012

[https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/operational\\_guidance\\_for\\_coordinated\\_assessments\\_in\\_humanitarian\\_crises.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/operational_guidance_for_coordinated_assessments_in_humanitarian_crises.pdf)

*Inter Agency Standing Committee Operational Guidance for Coordinated Assessments in Humanitarian Crisis, 2012*

[https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/operational\\_guidance\\_for\\_coordinated\\_assessments\\_in\\_humanitarian\\_crises.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/operational_guidance_for_coordinated_assessments_in_humanitarian_crises.pdf)

*Inter Agency Standing Committee - Workstream 5: Tools and guidance for advancing coordinated needs assessment and analysis through the Grand Bargain*

<https://interagencystandingcommittee.org/improve-joint-and-impartial-needs-assessments/workstream-5-tools-and-guidance-advancing-coordinated>

Joint IDP Profiling Services, *Essential Toolkit*

<https://www.jips.org/tools-and-guidance/jips-essential-toolkit/>

International Organization for Migration, *Land Rights and Shelter: The Due Diligence Standard*, 2013

<https://www.iom.int/files/live/sites/iom/files/What-We-Do/docs/Land-Rights-and-Shelter-The-Due-Diligence-Standard.pdf>

Inter Agency Standing Committee, Reference Group on Meeting Humanitarian Challenges in Urban Areas, *Meeting Humanitarian Challenges in Urban Areas*, Novembre 2010

<https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-11/IASC%20Strategy%2C%20Meeting%20Humanitarian%20Challenges%20in%20Urban%20Areas.pdf>

Action Against Hunger, *Multi-Sector Monitoring and Evaluation Guidelines*, 2016

<https://www.actionagainsthunger.org/publication/2016/08/multi-sectoral-monitoring-evaluation>

Norwegian Refugee Council, *Community Coordination Toolbox*

<https://cct.nrc.no/welcome?returnUrl=%2Fchapter%2F1>

*OCHA Needs assessment lifecycle*

Ricardo Wilson-Grau and Heather Britt, *Outcome Harvesting*, May 2012

<https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/Outome%20Harvesting%20Brief%20FINAL%202012-05-2-1.pdf>

International Rescue Committee, *Outcomes and Evidence Framework*, 2016

<https://www.rescue.org/resource/outcomes-and-evidence-framework>

Norwegian Refugee Council, *Securing Shelter in Tenure Operations*, 2018

[https://www.sheltercluster.org/sites/default/files/docs/securing\\_tenure\\_shelter\\_operations\\_guidance\\_for\\_humanitarian\\_response\\_final.pdf.pdf](https://www.sheltercluster.org/sites/default/files/docs/securing_tenure_shelter_operations_guidance_for_humanitarian_response_final.pdf.pdf)

Norwegian Refugee Council and International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, *Security of Tenure in Humanitarian Shelter Operations*, 2014

<https://www.nrc.no/resources/reports/security-of-tenure-in-humanitarian-shelter-operations/>

International Institute for Environment and Development, *Stronger Cities Initiative*, 2017

<https://www.iied.org/stronger-cities-initiative>

REDSS, *training on area based approaches to inform durable solutions planning*

<https://regionaldss.org/index.php/2020/04/28/redss-advanced-training-package-area-based-approaches/>

Urban Analysis Network Syria, *Urban Analysis Toolkit*

<https://www.urban-syria.org/#toolkit>

International Institute for Environment and Development, *Stronger Cities Initiative, Urban Multi-sector Vulnerability Assessment Tool for displacement contexts (UMVAT)*, 2017

<https://pubs.iied.org/10823IIED/>

ALNAP, *Meeting the Urban Challenge: Adapting humanitarian efforts to an urban world*, 2012

<https://www.alnap.org/help-library/meeting-the-urban-challenge-adapting-humanitarian-efforts-to-an-urban-world>

ALNAP, *Stepping back: Understanding cities and their systems*, 2016

<https://www.alnap.org/help-library/stepping-back-understanding-cities-and-their-systems>

Global Shelter Cluster, Urban Settlement Working Group, *Settlement Based Approaches: Case study compendium*, 2017

<https://www.sheltercluster.org/settlements-approaches-urban-areas-wg/documents/settlement-based-approaches-case-study-compendium>

Camp Coordination and Camp management Cluster, *Urban Displacement & Out of Camps Review*, 2014

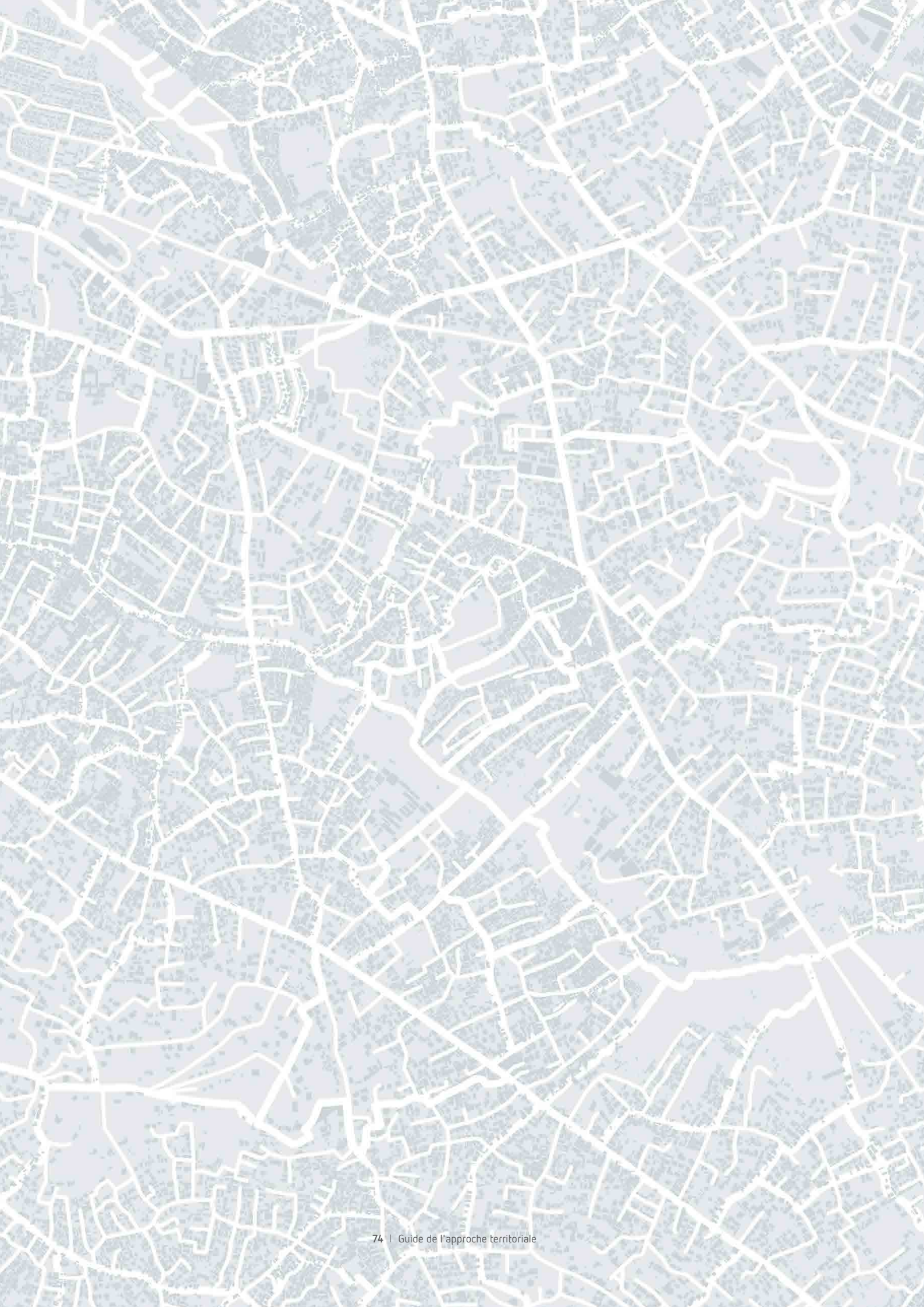
<https://cccmcluster.org/resources/urban-displacement-out-camps-review-udoc#:~:text=This%20CCCM%20desk%20review%20on,in%20particular%20in%20urban%20environment>

UN Habitat, *Settlement profiling tool*, 2020

<https://unhabitat.org/settlement-profiling-tool>

UN Habitat, *Participatory Incremental Urban Planning Toolbox*, 2020

<https://unhabitat.org/participatory-incremental-urban-planning-toolbox-a-toolbox-to-support-local-governments-in>









© Mohammed Rekiub Hasan - INTERACTION