

L'équipe de soutien au terrain du *Cluster Global WASH* au défi de la coordination humanitaire

Jean Lapègue • Field Support Team Project Manager, Action Against Hunger
Jennifer Vettel • WASH Cluster Coordinator in Iraq, hosted by the United Nations Children's Fund (UNICEF)
Martina Rama • WASH Cluster Coordinator in Burkina Faso, hosted by the United Nations Children's Fund (UNICEF)

Le secteur Eau, assainissement et hygiène et la coordination représentent deux problématiques majeures de l'humanitaire contemporain. Dans cet article, les trois auteurs nous offrent une analyse pointue des réalisations et des enjeux d'un dispositif mondial.

En 2008, deux ans après que la Réforme humanitaire (RH) a été proposée à l'Organisation des Nations unies (ONU) et à l'ensemble des acteurs humanitaires¹, les partenaires du *Cluster Global* de l'eau, assainissement et hygiène² (CGW) ont convenu que son rôle principal en tant qu'entité de coordination mondiale était de clarifier les systèmes et les concepts de coordination, d'élaborer des outils et des ressources pour permettre la coordination et de soutenir les pays dans la mise en œuvre de ces outils dans les contextes humanitaires³. Les partenaires du CGW ont décidé de doter le *Cluster*⁴ d'une équipe de soutien au terrain (FST, Field Support Team en anglais), afin de répondre à ces besoins. Il s'agit d'experts urgentistes qualifiés ayant pour fonctions la coordination du *Cluster national ou sous-national*, la gestion de l'information et l'évaluation coordonnée des besoins en vue de soutenir les plateformes nationales pour la coordination humanitaire du secteur WASH. Un consortium d'agences humanitaires a pris en charge le projet dès 2010. Près de quinze ans après le lancement de la RH, le FST est toujours actif, très demandé et apprécié par les plateformes de coordination, voire même répliqué par d'autres *Clusters*. Pourquoi le FST connaît-il un tel succès, et pourquoi les plateformes de coordination sont-elles toujours aussi dépendantes de son soutien ? Quelle pourrait être une stratégie de désengagement de ce projet dans une perspective à moyen terme ?

Une brève histoire de la coordination humanitaire

Il est largement admis que la coordination humanitaire est essentielle pour obtenir une réponse efficace (rapide), efficiente (économique) et cohérente (coordonnée). Ceci est aujourd'hui essentiel compte tenu de l'augmentation constante de la fréquence, de l'intensité et de la complexité des crises humanitaires, caractérisées par un nombre croissant de personnes dans le besoin, de personnes

¹ Jeremy Konyndyk, "Five Takeaways on the Future of Humanitarian Reform", *Center for Global Development*, 2019.

² Plateforme mondiale de coordination des acteurs WASH (acronyme anglais pour *Water Sanitation and Hygiene* [Eau, assainissement et hygiène en français]).

³ Pour de plus amples informations sur le Global WASH Cluster : <https://www.washcluster.net>

⁴ OCHA, "What is the Cluster Approach?", 2019, <https://www.humanitarianresponse.info/en/about-Clusters/what-is-the-Cluster-approach>

ciblées par la réponse humanitaire, ainsi que par le volume financier croissant des appels humanitaires au cours des dix dernières années⁵.

Le système de coordination humanitaire fonctionne à deux niveaux interdépendants : mondial/global et national/sous-national⁶. Il y a un effet miroir dans les structures de coordination de ces deux niveaux. Premièrement, la direction de la coordination : le Coordinateur des secours d'urgence au niveau global et le Coordinateur humanitaire au niveau national. Chacun est soutenu par son groupe consultatif : le Comité permanent interorganisations (Inter-Agency Standing Committee, IASC en anglais) au niveau global, et l'Équipe humanitaire de pays (Humanitarian Country Team, HCT en anglais) au niveau national. Deuxièmement, les onze *Clusters* sectoriels, dont le *Cluster* WASH, représentés au niveau mondial par leurs coordinateurs globaux, reflétés au niveau national par des coordinateurs nationaux, chacun doté d'un groupe consultatif stratégique composé de partenaires WASH. Le IASC approuve l'activation des *Clusters* nationaux sur la base d'une demande justifiée du HCT du pays – exigence requise pour coordonner la réponse à la crise⁷. Le niveau sous-national de coordination, généralement coordonné par des partenaires locaux et/ou les autorités locales, est essentiel pour répondre à l'urgence humanitaire.

Ce modèle de coordination trouve son origine dans la RH de 2006. Cette réforme a favorisé un leadership impliqué et compétent de la part des plateformes de coordination, un financement facilement accessible en particulier via le Fonds central d'intervention d'urgence (CERF)⁸, une coordination sectorielle (les *Clusters*) et – comme pilier transversal – le principe de partenariat entre tous les acteurs. Ce pilier « partenariat » vise à enjoindre tous les acteurs (y compris le gouvernement, les autorités nationales et la société civile) à travailler aux côtés des ONG nationales et internationales et des agences des Nations unies afin de coordonner et de rendre l'aide plus efficace, prévisible, fiable et inclusive⁹. Cela reste un enjeu majeur de la RH.

Le modèle de réforme humanitaire a été amendé par l'Agenda transformatif (AT)¹⁰ de 2011, qui mettait l'accent sur le leadership¹¹, la standardisation du cycle de projet humanitaire dans tous les secteurs et la réaffirmation de l'importance de la Redevabilité envers les populations affectées (RPA). Cet agenda a également renforcé la responsabilité mutuelle entre partenaires, et libéré les agences en charge des *Clusters* (normalement les Nations unies) des contraintes du statut de « fournisseur de dernier recours » qu'elles avaient auparavant. Toutefois, ces adaptations à la RH représentent principalement une évolution plutôt qu'une révolution dans le fonctionnement de la coordination et de l'aide humanitaires.

Une étape importante a été franchie avec le Sommet humanitaire mondial (SHM) en 2016¹². Ce sommet a proposé des modifications radicales dans la réponse aux crises. Parmi les dix engagements

⁵ UNDRR, "2018: Extreme weather events affected 60 million people", 2019, <https://www.preventionweb.net/news/view/63266> ; UNHCR, "Figures at a Glance", 2019, <https://www.unhcr.org/ph/figures-at-a-glance>

⁶ Avec un soutien technique fourni par les niveaux mondial et régional.

⁷ OCHA, "OCHA Global Overview of Coordination Arrangements in 2016", 2017, <https://interagencystandingcommittee.org/other/documents-public/ocha-global-overview-coordination-arrangements-2016>

⁸ Central Emergency Response Fund, *Guidance and Templates*, <https://cerf.un.org/grant-cycle/guidance-and-templates>

⁹ ALNAP, "Coordination Workshop Briefing Paper: How can we improve humanitarian coordination across a response?", 2016, <https://sohs.alnap.org/help-library/briefing-paper-how-can-we-improve-humanitarian-coordination-across-a-response>

¹⁰ Agenda for Humanity, "Initiative Grand Bargain", 2019, <https://agendaforhumanity.org/initiatives/3861> ; IASC, "IASC Transformative Agenda" 2019, <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda>

¹¹ Assurer une continuité de coordinateurs humanitaires et de *clusters* dévoués et professionnels demeure un défi.

¹² IASC, "Grand Bargain Annual Self-Reporting Exercise", 2017, https://interagencystandingcommittee.org/system/files/icva_-_self_report_.pdf

du SHM, on trouvait la promotion de la localisation (travailler avec des agences locales, gouvernementales ou non), la participation des populations affectées dans la conception de l'aide humanitaire qui leur est dédiée, et la mise en œuvre du triple nexus (urgence, développement et paix).

Aujourd'hui, en tant qu'héritiers de ces réformes successives de la coordination, nous devons analyser où nous en sommes des nouveaux engagements du SHM, et quels sont les défis de la RH et de l'AT restant à relever. La coordination humanitaire WASH, à travers le CGW, s'est spécifiquement adaptée à chacune des évolutions et des engagements, par exemple en incluant dans ses appuis aux plateformes de coordination, la redevabilité, l'assurance qualité et le renforcement des capacités locales. Le FST fait partie intégrante de ce dispositif.

Défis persistants en matière de coordination

Le principal défi de la coordination humanitaire est la dotation en personnel des postes nationaux et sous-nationaux par des agences pertinentes et compétentes. L'agence coordinatrice du CGW, le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), emploie en 2021 soixante-sept coordinateurs nationaux et gestionnaires de l'information via trente plateformes de coordination nationales¹³. Beaucoup de ces dernières ont été établies par le personnel du FST au cours des dix dernières années. En outre, les partenaires WASH assurent des missions de co-facilitation nationale ainsi que des postes de coordination sous-nationale (normalement à temps partiel).

Le rôle principal du FST est de mettre en place de nouveaux mécanismes de coordination dans des contextes de crise où ils n'existent pas, ou de soutenir les plateformes de coordination nationales WASH dans la réalisation des sept fonctions de coordination de base (CCF)¹⁴ du IASC dans les pays où les *Clusters* ou secteurs WASH sont activés¹⁵. En 2017, le CGW y a intégré vingt-trois exigences minimales pour la coordination WASH. Il mène, par ailleurs, une enquête annuelle pour comprendre comment les plateformes de coordination nationales WASH se comportent vis-à-vis de ces indicateurs, quelles plateformes ont besoin d'un soutien externe, et comment ce soutien peut être plus efficace¹⁶. L'enquête de 2020 sur les fonctions de coordination de base – à laquelle ont participé plus de trente plateformes – a montré par exemple qu'au niveau mondial, les trois fonctions de base les moins performantes sont :

- le suivi et l'évaluation des performances : le soutien doit être orienté vers l'assurance qualité et l'analyse quantitative de la coordination (par exemple son impact sur la réponse à une crise) ;
- la préparation et la planification d'urgence : la cartographie des capacités et le renforcement des capacités des acteurs humanitaires (en priorité locaux) nécessitent un soutien et une orientation ;
- la redevabilité envers les populations affectées : les principaux défis restent l'orientation et les moyens de communiquer sur cette nouvelle fonction, mais aussi l'établissement de points focaux dans les plateformes de coordination pour cette thématique transversale¹⁷.

¹³ Global WASH Cluster, *Humanitarian Response Dashboard 2021*, https://www.washcluster.net/GWC_Dashboard2021

¹⁴ Les sept CCF sont : 1) le soutien à la prestation de services ; 2) la prise de décision stratégique ; 3) la planification et la mise en œuvre des stratégies des *clusters* ; 4) le suivi et l'évaluation des performances ; 5) la préparation et la planification d'urgence ; 6) le plaidoyer, et 7) la redevabilité envers les populations affectées.

¹⁵ Inter-Agency Standing Committee, "IASC Reference Module for Cluster Coordination at Country Level", 2015, <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda/documents-public/iasc-reference-module-Cluster-coordination-country-level>

¹⁶ Global WASH Cluster, "Minimum Requirements for National Humanitarian WASH Coordination Platforms", 2017, https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/gwc_minimum_requirements_for_national_humanitarian_wash_coordination_platforms_-_20170811.pdf

¹⁷ Global WASH Cluster, "2020 Core Coordination Functions Survey".

Sur la base de cette enquête, le FST, qui consiste actuellement en une équipe de dix personnes organisée autour des trois principales fonctions de soutien (coordination des *Clusters*, gestion de l'information et évaluation coordonnée), peut améliorer ses compétences spécifiques ci-dessus soit en recrutant de nouveaux profils dédiés, soit en acquérant et en appliquant ces compétences au personnel existant.

Nouveaux défis pour les plateformes nationales de coordination

Cependant, le SHM identifie deux nouveaux défis importants et interdépendants qui s'ajoutent aux points faibles mis en évidence par les CCF : la localisation en tant que réalisation concrète du principe de partenariat ; et la promotion du triple nexus, qui consiste à fusionner les agendas de l'urgence, du développement et de la paix.

La localisation est une démarche stratégique visant à soutenir la coordination humanitaire en l'inscrivant – tout comme l'aide – dans le paysage national et régional¹⁸ (par exemple, l'Union africaine). La collaboration avec les agences gouvernementales et les autorités locales est l'essence même de la RH, qui encourage les mécanismes de codirection. Elle n'est, bien sûr, possible que si les autorités nationales¹⁹ ont la capacité et la volonté de s'engager. La contribution des acteurs locaux à la coordination sous-nationale et nationale devrait apporter une contribution essentielle pour l'amélioration de la redevabilité envers les populations affectées et la planification de la préparation aux urgences, sans compter leur valeur ajoutée en termes d'accès et d'efficacité de la réponse WASH dans les endroits les plus difficiles d'accès. La collaboration avec le secteur privé est un autre exemple, par le biais d'accords pré signés, pour rendre les Plans de préparation et de réponse aux urgences (PPRU) nationaux plus pertinents et moins nuisibles pour les économies locales – qui pourraient être facilement déstabilisées par une réponse humanitaire externe massive. Le co-leadership des *Clusters* activés par l'ONU et les agences gouvernementales (ministères sectoriels en charge) devrait être encouragé au premier chef car il contribue à la représentativité et à la redevabilité mutuelle des partenaires²⁰.

Exemple de localisation au Burkina Faso, 2021

Suite à une détérioration rapide de la crise humanitaire au Burkina Faso, le *Cluster* WASH a été activé fin 2019 et comptait initialement dix-huit membres, tous étant des ONG internationales. Pourtant, un ministère national adéquat, engagé et légitime en charge de l'eau, l'hygiène et l'assainissement existe dans le pays, ainsi que de nombreuses organisations de la société civile qui ont une bonne connaissance du contexte et un bon accès au terrain : leur implication dans le *Cluster* WASH était cruciale. Aujourd'hui, le *Cluster* compte soixante-quatre membres, dont douze institutions gouvernementales et treize organisations nationales. Cette forte connexion avec les acteurs locaux a été obtenue grâce à la décentralisation des plateformes de coordination, l'ouverture de l'adhésion au *Cluster* aux partenaires de mise en œuvre des ONG internationales, la mise en réseau avec les organisations faitières nationales et le renforcement des capacités des acteurs nationaux. Des actions

¹⁸ ALNAP, "Coordination Workshop Briefing Paper: How can we better involve national actors in humanitarian coordination?", 2016, http://governance.careinternationalwikis.org/media/alnap_coord-meeting-national-actors.pdf

¹⁹ Selon les principes humanitaires, notamment en matière de neutralité et d'indépendance.

²⁰ Paul Knox Clarke and Leah Campbell, "Improving Humanitarian Coordination", 2016, <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/%5Bfinal-copy%5D-improving-humanitarian-coordination%2C-full-working-paper%2C-interactive-pdf.pdf>

de plaidoyer ont également été entreprises pour faciliter l'accès direct des ONG nationales au financement. Le lien avec le ministère concerné a été renforcé par le copilotage du *Cluster* au niveau national, et surtout régional, l'inclusion de données sur les urgences WASH dans les systèmes de suivi nationaux, et un processus en cours pour l'institutionnalisation du triple nexus. Ces éléments consolident et soutiennent la capacité nationale et locale de l'aide humanitaire WASH en vue de préparer la prise en charge de la coordination du *Cluster* par le gouvernement.

La réalisation du triple nexus demeure un « graal » visant à assoir les autorités nationales en tant qu'acteurs principaux de leur réponse humanitaire nationale²¹. Ceci est essentiel, pour au moins deux raisons. D'abord les gouvernements sont les garants du respect des droits de l'Homme devant leur population. Cela inclut le devoir de protection, le respect et l'imposition de ces droits fondamentaux, et la responsabilité de l'aide humanitaire. Le mandat du système des Nations unies est de soutenir les gouvernements, sans jamais s'y substituer. Par ailleurs, l'augmentation du nombre, de la durée et de l'intensité des crises humanitaires fait qu'il n'est pas réaliste de compter uniquement sur une aide d'urgence mondiale externe, mais plutôt sur les prometteurs PPRU nationaux.

Il convient d'atténuer les conflits internes et externes en faisant respecter les droits humains fondamentaux et en garantissant une gouvernance et une responsabilité institutionnelles appropriées. Les principales dimensions de la réalisation du triple nexus sont donc les suivantes :

- assurer une forte participation des gouvernements dans les structures de coordination (nationales et sous-nationales) et renforcer leur capacité en conséquence (en mettant l'accent sur le principe de partenariat, les droits de l'Homme et la RPA) ;
- promouvoir et soutenir un bureau institutionnel pour la réponse humanitaire et les activités de préparation (hébergé par le ministère le plus adéquat)²² ;
- soutenir activement les autorités dans la construction et l'approvisionnement de leur PPRU ;
- mener un plaidoyer pour un budget dédié, au sein du budget national, pour la réponse humanitaire et sa coordination (y compris d'éventuels mécanismes de soutien externes tels que le FST ou des consultants humanitaires) ;
- fusionner le suivi et l'évaluation de la réponse humanitaire avec les recommandations²³ de l'OCDE/CAD²⁴.

Triple nexus : exemple de l'Irak, 2021

En Irak, le *Cluster* WASH a travaillé aux niveaux national et sous-national pour faciliter la coordination avec le gouvernement irakien. Afin d'assurer l'appropriation de la réponse nationale, le *Cluster* WASH a accompagné le gouvernement dans la planification de l'aide et le soutien aux populations affectées par la crise liée à l'action de Daesh. Ceci est illustré par le développement du Plan de préparation au choléra en Irak par le *Cluster* Santé et le gouvernement. Le plan a été développé en 2015, en consultation avec les autorités locales, puis mis à jour en 2018 pour intégrer les leçons apprises par le gouvernement. En accompagnant le gouvernement dans le développement et la mise à jour du plan, une appropriation s'est opérée,

²¹ Paul Knox Clarke and Leah Campbell, "Exploring Coordination in Humanitarian Clusters", 2015, https://www.researchgate.net/publication/281586442_Exploring_Coordination_in_Humanitarian_Clusters ; OCHA, "WASH Coordination in Humanitarian Response: Evidence Summary", 2019.

²² On peut proposer quelques exemples éditants de telles structures institutionnelles, comme au Burkina Faso, en Indonésie, au Cambodge, etc.

²³ OECD, "DAC Criteria for Evaluating Development Assistance", 2019, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

²⁴ Comité d'aide au développement.

soutenant la transition prévue du *Cluster* vers le gouvernement. Ces engagements ont permis des interventions conjointes, notamment la réhabilitation de la station de traitement des eaux de Qaqa'a à Bagdad avec un partage des coûts entre le gouvernement et l'UNICEF.

Au niveau sous-national, le *Cluster* WASH a nommé en 2016 un membre du Conseil des secours et des affaires humanitaires de Duhok – l'entité irakienne pour la coopération humanitaire et le développement – comme coordinateur. En coopérant directement avec le Conseil et en lui donnant les moyens d'assurer la coordination, le *Cluster* a accompagné la Direction de l'eau et la Direction des municipalités plus efficacement sur l'identification des besoins prioritaires, et s'est assuré que la transition entre urgence et développement a bien été prise en compte tout au long des interventions.

Le rôle critique de l'Équipe de soutien au terrain

Le FST est une équipe de réponse rapide pour la coordination visant soit à établir une nouvelle plateforme de coordination, soit à renforcer une plateforme existante. Le projet a été initié il y a dix ans par les partenaires du CGW sur la base d'un consortium visant à partager la charge de travail de la coordination entre partenaires WASH. Il fournit un soutien systématique (en personne ou à distance) aux plateformes nationales pour la coordination humanitaire du secteur WASH via des fonctions de coordination de base (telles que définies dans le module de référence IASC de 2015), et ce à l'échelle mondiale. Le consortium des acteurs membres du projet est actuellement coordonné par l'ONG Action contre la Faim (ACF) et comprend Oxfam (Oxford Committee for Famine Relief), Impact Initiatives, Norwegian Church Aid, iMMAP, sous la supervision du CGW et de l'UNICEF. Les bailleurs multilatéraux et le soutien en nature des partenaires (essentiellement USAID [Agence des États-Unis pour le développement international]/BHA [Bureau pour l'assistance humanitaire]), complété par UNICEF France, UNICEF Genève, le ministère norvégien des Affaires étrangères et ACF financent le projet. Une enquête annuelle adressée aux plateformes de coordination permet d'analyser la satisfaction de l'appui reçu, et fournit des recommandations afin d'améliorer les services du FST d'année en année. L'enquête 2020, qui a inclus vingt-huit plateformes, a confirmé la forte demande et le besoin de tels projets d'appui externe. Nous constatons donc la réussite du projet, initié par le CGW, reproduit par d'autres *Clusters* mondiaux (par exemple le *Cluster* Global Nutrition). Ce mécanisme global soulève cependant des questions importantes sur sa propre durabilité, sa délocalisation potentielle vers les régions et les pays (comme le sont les Mécanismes de réponse rapide, RRM, déjà déployés en Afrique subsaharienne et essentiellement financés par la Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes, ECHO), et son évolution vers plus d'efficacité et de pertinence. Il nous aide également à considérer l'ensemble du mécanisme de coordination humanitaire²⁵, avec ses forces indéniables (efficacité, impact prouvé sur les vies humaines), et ses faiblesses systémiques (financement, continuité, durabilité à long terme, localisation et rôle des gouvernements).

Le premier défi du FST est de gérer son propre succès. En raison de la qualité globale de son soutien, combinée à la détérioration de la situation humanitaire globale, la demande de soutien est passée de 58 % en 2019 à 69 % des plateformes activées en 2020. La pandémie de Covid-19 a augmenté cette demande (57 % des personnes interrogées ayant demandé une aide l'ont motivée par des besoins liés à la Covid-19). Simultanément, le nombre de plateformes ayant accédé au soutien du FST pour

²⁵ ALNAP, "The State of the Humanitarian System: Summary 2018", https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/SOHS_2018_Summary_online_2.pdf

l'élaboration de leur Plan global de réponse humanitaire est passé de trente en 2019 à soixante-trois en 2020.

Le deuxième défi, toujours selon l'enquête de 2020, est la réponse à l'épidémie de Covid-19. La pandémie a entraîné une demande croissante et constitue un défi supplémentaire pour les crises humanitaires classiques, en dévoyant les ressources humaines et financières et en déstabilisant les économies locales.

Le troisième défi est de s'adapter continuellement à un paysage humanitaire en mutation (façonné par la Réforme humanitaire et l'Agenda transformatif, sans compter les évolutions structurelles du secteur WASH influencées par les agendas de développement tels que l'Agenda 2030 (Objectifs de développement durable)).

La coordination est encore mal financée (ceci justifie l'existence du FST), ce qui génère des lacunes ayant une conséquence directe sur la sauvegarde des vies humaines. Les acteurs humanitaires considèrent souvent la coordination comme une responsabilité réservée aux Nations unies, même si la Réforme humanitaire et l'Agenda transformatif encouragent la responsabilité mutuelle et le principe de partenariat, comme l'illustre le consortium du FST. Les bailleurs multilatéraux tels que l'USAID/BHA ainsi que les partenaires du consortium soutiennent historiquement le FST par des contributions en nature. L'objectif premier étant de servir les plateformes nationales dans le monde entier, un tel mécanisme de financement « par le haut » est anachronique et remet définitivement en question la durabilité et la reproductibilité du projet. Le FST, initié par le *Cluster* WASH, a été reproduit dans d'autres *Clusters* globaux (par exemple, la nutrition), ce qui pourrait entraîner un saupoudrage des ressources dédiées.

Le projet est également confronté à des défis structurels : sa taille modeste (dix personnes mobilisables) limite le nombre de langues parlées, et donc les zones d'intervention possibles. Face à l'éventail croissant d'aptitudes et de compétences requises (voir les sept fonctions de coordination et les thématiques proposées par le SHM), le CGW et le FST sont continuellement confrontés à des défis en termes de capacité.

Enfin, la demande de soutien faite au FST²⁶ est imprévisible, et il est tout à fait impossible d'assurer une planification annuelle ou même trimestrielle du projet. Cela entraîne des frustrations, des changements de personnel et des problèmes de gestion. Bien qu'il y ait toujours un besoin de soutien à la coordination, à quoi pourrait ressembler une stratégie de sortie réaliste pour le FST, ou du moins une réduction de voilure appropriée ? La question du dimensionnement de l'aide d'urgence, étroitement liée au modèle économique du FST, reste essentielle pour un plan de désengagement à moyen terme.

Adapter la réponse du FST aux défis identifiés

La réaction immédiate à l'augmentation du nombre de demandes de soutien de la part du terrain est de sécuriser et éventuellement de renforcer l'équipe actuelle (en termes de nombre de personnes et d'expérience spécifique). Parallèlement, la Covid-19 a influencé les modalités de soutien aux

²⁶ Entre novembre 2020 et octobre 2021, le mécanisme EST a procédé à 18 déploiements (14 en personne et 4 virtuels) dans 12 plateformes de coordination nationales (République centrafricaine, Tchad, Éthiopie, Fidji, Guinée, Haïti, Honduras, Liban, Mozambique, Saint-Vincent, Soudan et Syrie) totalisant 1 194 jours de déploiement. Elle a également proposé un soutien continu à distance, basé sur des tâches, à la PNCHW.

plateformes nationales de coordination – les déploiements physiques devenant temporairement impossibles. Le soutien et la formation ont été assurés à distance plutôt que sur place pendant la majeure partie de 2020 et les premiers mois de 2021. Pour faire face à cette demande supplémentaire, les membres du FST ont été affectés durant l'année 2020 à des régions afin de simplifier les processus de gestion du soutien à distance. Le mécanisme est devenu plus agile et a utilisé des moyens à distance comme substitut aux déploiements, aux formations et au soutien global aux plateformes.

Le rôle de soutien global du FST consiste également à définir des orientations techniques et des procédures opérationnelles standard : par exemple, la conception de plans nationaux de réponse humanitaire, ou la création de dossiers de ressources en ligne sur la Covid-19. Deux documents ont été particulièrement appréciés par les plateformes nationales : GWC Covid-19 Guidance for Coordination et GWC Covid-19 Technical Guidance. Dans l'ensemble, 82 % des personnes interrogées étaient satisfaites de la page d'information Covid-19 du CGW.

Afin de s'adapter au paysage humanitaire changeant, il faut :

- maintenir et accroître le soutien par déploiement (idéalement physique), qui reste l'élément le plus apprécié de la boîte à outils du FST ;
- encourager les personnels à être très flexibles dans leurs déploiements, mais aussi à travailler étroitement avec les agences partenaires traditionnelles de réserve pour s'assurer que les lacunes en matière de coordination sont comblées rapidement et sans heurts ;
- augmenter et adapter le soutien à distance. Il est nécessaire de multiplier, revoir, simplifier et d'actualiser les ressources disponibles, en mettant l'accent sur des ateliers en ligne adaptés par thèmes et calendrier, en proposant des exemples contextualisés issus du terrain et des ressources en plusieurs langues, ainsi qu'une assistance aux groupes de travail technique nationaux. Le fait que près de la moitié des plateformes nationales élaborent leurs propres outils est encourageant, mais nécessite un effort global de capitalisation et éventuellement d'harmonisation. Un kit d'outils de coordination en ligne répond à ces recommandations, fournissant pour chaque question : des informations génériques, des ressources et des conseils utiles, et enfin des exemples de terrain. La mise à jour du kit doit demeurer un processus continu ;
- se concentrer sur le renforcement des capacités en partenariat avec le référent dédié à cette fonction du CGW et les soutiens régionaux ;
- améliorer ses propres compétences et développer du matériel d'orientation, le renforcement des capacités et le soutien sur des thèmes structurels ou émergents tels que le suivi de l'assurance qualité, la redevabilité envers les populations affectées, le suivi de la performance de la plateforme de coordination, le plan de suivi de la réponse, l'analyse des lacunes, l'évaluation de l'analyse des besoins et la stratégie d'évaluation et de plaidoyer.

Pour soutenir le projet à moyen terme, une recommandation immédiate serait de rechercher un plus grand consortium de bailleurs (humanitaires) pour financer le FST et s'engager à un financement à plus long terme. En parallèle, une stratégie durable et structurelle consisterait à promouvoir un modèle économique « utilisateur-payeur », avec un mécanisme de remboursement ascendant (du niveau national vers le niveau global) en totalité ou en partie. Le projet doit, par le biais d'actions de communication et de plaidoyer ciblées, souligner le fait que la coordination (humanitaire) n'est, à ce jour, pas suffisamment financée.

Enfin, en raison de l'évolution et de la complexité croissante de l'environnement humanitaire²⁷, le projet doit également se réinventer, en se rapprochant de ses « clients » (les plateformes nationales pour la coordination humanitaire du secteur WASH), peut-être en adoptant une configuration régionale, en se rapprochant des mécanismes de réponse rapide, en adoptant une structure de planification et de gestion plus souple, par exemple en envisageant d'engager des consultants pour un soutien technique consacré aux nouvelles thématiques spécifiques abordées précédemment. Mais surtout, le projet se réinventera en consolidant, pérennisant et renforçant les capacités des plateformes.

Traduit de l'anglais par Benjamin Richardier

L'étape finale de validation et d'ajustement des versions française et anglaise de cet article a été réalisée sous la responsabilité des auteurs.

Biographies

Jean Lapègue • Il dirige, en partenariat avec l'UNICEF, le mécanisme *Field Support Team* du *Global Water Sanitation & Hygiene* (WASH) Cluster, qui fournit un soutien aux plateformes de coordination humanitaire WASH dans le monde entier. Jean Lapègue a précédemment travaillé en tant que référent WASH et comme directeur des opérations régionales au sein de l'ONG Action contre la Faim (ACF) en France et au Royaume-Uni pendant quinze ans. Il a une expérience de terrain de douze ans dans le secteur WASH. Il a d'abord travaillé pendant sept ans dans le développement, dont quatre ans en tant que responsable de la cellule hydrologique du ministère français de l'Agriculture et de la forêt à Mayotte. Il a ensuite travaillé durant cinq ans comme chef de projet WASH d'ACF pendant les guerres du Sri Lanka (1999-2001) et d'Afghanistan (2001-2003). Il est coauteur du manuel d'ACF : *Eau, assainissement, hygiène pour les populations à risques*, deuxième édition, 2005, il en a coordonné la troisième édition. Il a également apporté sa contribution à plus de dix manuels et plus de quinze articles scientifiques. Ses domaines d'expertise sont la stratégie et la coordination humanitaires, l'eau-assainissement-hygiène, le lien entre la WASH et la nutrition, l'hydrogéologie, le droit à l'eau et la gouvernance de l'eau.

Jennifer Vettel • Elle est la coordinatrice du *Cluster WASH* en Irak, sous l'égide de l'UNICEF. Jennifer Vettel a plus de neuf ans d'expérience dans le travail et l'étude des questions de santé publique mondiales axées sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène et les urgences humanitaires. En Irak, avant de travailler avec l'UNICEF, elle a travaillé comme coordinatrice du *Cluster WASH* avec Mercy Corps pendant un an et demi. Elle avait auparavant travaillé pendant deux ans et demi au Soudan du Sud sur la prévention et la réponse au choléra, et sur la programmation WASH d'urgence dans des endroits difficiles d'accès. Elle a également travaillé au Ghana, au Mali, en Tanzanie et en République dominicaine, ainsi qu'avec le CDC aux États-Unis. Jennifer est titulaire d'un master en santé publique de l'université Emory, axé sur la santé environnementale mondiale, les urgences humanitaires complexes et l'eau, l'assainissement et l'hygiène, ainsi que d'une licence en ingénierie de la terre et de l'environnement de l'université Columbia.

Martina Rama • Elle est la coordinatrice du *Cluster WASH* au Burkina Faso, sous l'égide de l'UNICEF. Martina Rama a plus de quatorze ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, en particulier en Afrique subsaharienne, avec un accent particulier sur la planification, le renforcement des capacités, le recouvrement des coûts et le suivi-évaluation. À partir de 2008, en tant que chef de projet à l'Académie française de l'eau, elle était chargée de coordonner un large réseau d'experts WASH.

²⁷ IASC, "IASC Humanitarian System-Wide Scale-Up Protocols Released", 2018, <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda/content/iasc-humanitarian-system-wide-scale-protocols-released>

Depuis 2011, en tant qu'experte WASH au sein du cabinet de conseil Hydroconseil, elle a travaillé dans une douzaine de pays, dont le Cameroun, le Nigéria, l'Angola, le Ghana, la Sierra Leone, etc., pour des missions de courte et longue durée. En 2012, elle a été basée au Mali afin de coordonner un programme de décentralisation WASH mené par Danida (agence danoise pour le développement international). En 2013, avec MCA (Millennium Challenge Account), elle a accompagné la municipalité de Quelimane au Mozambique pour améliorer ses services WASH. Elle a ensuite rejoint l'UNICEF en 2014 en tant que chef d'un projet d'urgence WASH dans le nord du Mali, où elle était également en charge des relations avec les bailleurs, les partenaires gouvernementaux et la société civile. Martina est titulaire d'un master en environnement et développement durable de l'université Sciences-Po Paris, en France, et d'une licence en relations internationales de l'université Alma Mater de Bologne, en Italie.

Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires. Pour citer cet article :
Jean Lapègue, Jennifer Vettel, Martina Rama, « L'équipe de soutien au terrain du Cluster Global WASH au défi de la coordination humanitaire », *Alternatives Humanitaires*, n°18, novembre 2021, p. 162-181,
<https://alternatives-humanitaires.org/fr/2021/11/13/lequipe-de-soutien-au-terrain-du-cluster-global-wash-au-defi-de-la-coordination-humanitaire/>
ISBN de l'article (PDF) : 978-2-37704-906-6