Fété Impact

Cabinet de Conseil et de Formation

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE | VERSION 1.0

MODÈLE CONCEPTUEL DU TRIPLE NEXUS

Humanitaire, développement et paix

Cadre intégré de conception, de mise en œuvre et d'évaluation

HUMANITAIRE | DÉVELOPPEMENT | PAIX

Avant-propos

Le triple nexus humanitaire, développement et paix est aujourd'hui largement invoqué. Il l'est beaucoup moins souvent pratiqué. Entre l'adhésion de principe et la transformation effective des manières de concevoir, de financer et d'évaluer les interventions, l'écart reste considérable. Ce n'est pas affaire de mauvaise volonté : c'est qu'il manque, le plus souvent, un cadre suffisamment opératoire.

Ce document propose un tel cadre. Il a été conçu par le cabinet Fété Impact Development à partir d'un travail d'analyse conduit sur les conditions concrètes de mise en œuvre du triple nexus : ce qui fonctionne, ce qui échoue, et pourquoi. Il en tire un modèle conceptuel structuré, délibérément détaché de tout contexte particulier, afin d'être transposable partout où la vulnérabilité, la fragilité institutionnelle et les dynamiques de conflit se conjuguent.

Le parti pris retenu est celui de la vérifiabilité. Chaque principe y est traduit en exigence opérationnelle, chaque exigence en élément de preuve attendu, et chaque niveau de maturité en questions auxquelles une organisation doit pouvoir répondre par des documents plutôt que par des intentions. C'est à cette condition que le triple nexus cessera d'être un vocabulaire pour devenir une pratique.

Ce modèle est mis à disposition des organisations humanitaires, de développement et de consolidation de la paix, des dispositifs de coordination, des partenaires financiers et des institutions publiques. Il est destiné à être approprié, discuté et adapté à chaque situation. Sa valeur tiendra à l'usage qui en sera fait.

Fété Impact Development

Sommaire

Si le sommaire ci-dessous apparaît vide, sélectionnez-le puis appuyez sur la touche F9 pour le mettre à jour.

Avant-propos 2
Sommaire 3
Liste des figures et tableaux 6
Figures 6
Tableaux 6
1. Introduction au modèle 7
1.1. Objet du modèle 7
1.2. Ce que le modèle apporte 7
1.3. À qui s'adresse ce modèle 7
1.4. Comment lire ce document 8
2. Couche 1 : Fondements 9
2.1. Définition 9
2.2. Le problème que le modèle résout 9
2.3. Les trois piliers 9
2.4. Du double au triple nexus 10
2.5. La proposition centrale : les résultats collectifs 11
2.6. Théorie du changement du modèle 11
2.7. Cinq idées reçues à écarter 12
3. Architecture générale du modèle 13
4. Couche 2 : Les treize principes directeurs 15
4.1. Famille Cohérence 15
4.1.1. Cohérence des interventions 15
4.1.2. Pluridisciplinarité 15
4.1.3. Synergie d'acteurs 15
4.2. Famille Intégrité 16
4.2.1. Neutralité et impartialité 16
4.2.2. Ne pas nuire et programmation sensible aux conflits 16
4.2.3. Approche fondée sur les droits 16
4.2.4. Transparence et traçabilité 16
4.3. Famille Appropriation 16
4.3.1. Renforcement des systèmes locaux 16
4.3.2. Inclusion et prise en compte du genre 17
4.3.3. Redevabilité envers les populations 17
4.4. Famille Adaptabilité 17
4.4.1. Flexibilité 17

4.4.2. Apprentissage continu 17
4.4.3. Durabilité 17
4.5. Traduction opérationnelle des principes 17
5. Couche 3 : Le cycle de vie d'un projet nexus 19
5.1. Phase 1 : Analyse du contexte et identification des besoins 19
5.2. Phase 2 : Planification et conception 20
5.2.1. La règle 30/30/30 d'équilibrage des indicateurs 20
5.2.2. Les autres exigences de conception 21
5.3. Phase 3 : Mise en œuvre 21
5.4. Phase 4 : Suivi et évaluation 22
5.4.1. La difficulté propre à la mesure du pilier paix 23
5.5. Récapitulatif du cycle 23
6. Couche 4 : Les six leviers d'opérationnalisation 25
6.1. Levier 1 : Langage et compréhension partagés 25
6.2. Levier 2 : Gouvernance et équipe dédiée 25
6.3. Levier 3 : Adaptation organisationnelle 26
6.4. Levier 4 : Financement pluriannuel, souple et prévisible 26
6.5. Levier 5 : Capacités et compétences 27
6.6. Levier 6 : Information et suivi-évaluation conjoints 27
6.7. Synthèse : leviers, actions et responsabilités 27
7. Couche 5 : Mesure, évaluation et maturité 29
7.1. Des critères d'évaluation spécifiques 29
7.2. Exemples d'indicateurs par pilier 29
7.3. L'échelle de maturité nexus 30
8. Mettre en œuvre le modèle : feuille de route 32
8.1. Horizon 1 (0 à 6 mois) : poser le socle 32
8.2. Horizon 2 (6 à 24 mois) : structurer 32
8.3. Horizon 3 (24 à 60 mois) : intégrer et transformer 33
8.4. Synthèse de la feuille de route 33
9. Facteurs de succès et gestion des risques 34
9.1. Les huit facteurs de succès 34
9.2. Les risques et leurs parades 34
10. Pratiques de référence 36
10.1. Pratiques de cadrage 36
10.2. Pratiques de partenariat 36
10.3. Pratiques de participation 36
10.4. Pratiques de programmation 37
10.5. Pratiques de mesure 37
11. Conclusion 38

Annexe 1 : Glossaire 39
Annexe 2 : Listes de contrôle par phase 40
Phase 1 : Analyse du contexte et identification des besoins 40
Phase 2 : Planification et conception 40
Phase 3 : Mise en œuvre 40
Phase 4 : Suivi et évaluation 40
Annexe 3 : Grille d'auto-évaluation de maturité 42

Liste des figures et tableaux

Figures

- Figure 1 : Les trois piliers du triple nexus et leur convergence vers des résultats collectifs
- Figure 2 : Les cinq couches du modèle conceptuel
- Figure 3 : Les quatre phases du cycle de vie d'un projet nexus
- Figure 4 : Les treize principes directeurs organisés en quatre familles
- Figure 5 : Les six leviers d'opérationnalisation du modèle
- Figure 6 : L'échelle de maturité nexus à cinq niveaux

Tableaux

- Tableau 1 : Usages du modèle selon le type d'utilisateur
- Tableau 2 : Caractéristiques comparées des trois piliers
- Tableau 3 : Comparaison entre le double nexus et le triple nexus
- Tableau 4 : Théorie du changement du modèle
- Tableau 5 : Clarifications conceptuelles
- Tableau 6 : Fonction de chaque couche du modèle
- Tableau 7 : Des principes aux exigences vérifiables
- Tableau 8 : La règle 30/30/30 d'équilibrage du cadre de résultats
- Tableau 9 : Exigences de la phase de mise en œuvre
- Tableau 10 : Synthèse du cycle de vie d'un projet nexus
- Tableau 11 : Les trois objets de l'adaptation organisationnelle
- Tableau 12 : Traduction des leviers en actions et responsabilités
- Tableau 13 : Critères d'évaluation spécifiques au triple nexus
- Tableau 14 : Familles d'indicateurs par domaine
- Tableau 15 : L'échelle de maturité nexus et ses priorités de progression
- Tableau 16 : Feuille de route de déploiement du modèle
- Tableau 17 : Risques structurels et parades opérationnelles
- Tableau 18 : Glossaire du modèle
- Tableau 19 : Grille d'auto-évaluation du niveau de maturité

1. Introduction au modèle

1.1. Objet du modèle

Le présent document expose un modèle conceptuel du triple nexus humanitaire, développement et paix (HDP) élaboré par le cabinet Fété Impact Development. Il ne s'agit ni d'un rapport d'étude, ni d'un état des lieux, ni d'un document de plaidoyer : c'est un cadre de référence, transposable à tout contexte de fragilité, de crise prolongée ou de sortie de crise, destiné à être approprié, adapté et opérationnalisé par les organisations qui l'utilisent.

Il répond à une question simple, et pourtant rarement traitée de front : comment une organisation, un consortium ou un dispositif de coordination passe-t-il de l'adhésion déclarative au triple nexus à une pratique que l'on peut vérifier ? La réponse proposée ici tient en cinq couches emboîtées, qui vont des fondements conceptuels jusqu'aux instruments de mesure, et que le document déroule une à une.

1.2. Ce que le modèle apporte

La littérature sur le triple nexus abonde en définitions et en principes ; elle reste pauvre en dispositifs opérationnels. Les acteurs de terrain partagent un vocabulaire sans partager de méthode. C'est cet écart que le présent modèle cherche à combler, et il le fait de quatre manières :

1. **Une architecture explicite.** Le triple nexus n'est pas une liste de bonnes intentions mais un système dont les composantes s'ordonnent : les principes conditionnent le processus, le processus dépend de leviers systémiques, et l'ensemble se mesure sur une échelle de maturité.
2. **Un cycle de projet complet.** Chaque phase du cycle classique est réécrite avec les exigences propres au nexus, de l'analyse de contexte au suivi-évaluation, avec les livrables attendus à chaque étape.
3. **Des instruments de mesure.** Une règle d'équilibrage des indicateurs, des critères d'évaluation spécifiques et une échelle de maturité à cinq niveaux permettant à toute organisation de se situer objectivement.
4. **Une feuille de route de déploiement.** Trois horizons temporels, avec les actions correspondantes, pour éviter la double impasse du grand soir méthodologique et du pilotage indéfini.

1.3. À qui s'adresse ce modèle

Le modèle est conçu pour être lu et utilisé par plusieurs catégories d'acteurs, chacune y trouvant un usage différent :

Utilisateur	Usage principal du modèle
Organisations de mise en œuvre	Concevoir des projets conformes au nexus, restructurer les équipes, former le personnel, auto-évaluer la maturité de l'organisation.
Consortiums et plateformes	Établir un langage commun, structurer la coordination, formuler des résultats collectifs, harmoniser les outils d'analyse.
Bailleurs et partenaires financiers	Cadrer des appels à propositions, apprécier la qualité nexus d'une proposition, calibrer des instruments de financement adaptés.
Autorités et institutions publiques	Structurer un cadre national ou territorial de coordination, définir des orientations stratégiques et des mécanismes de redevabilité.

Utilisateur	Usage principal du modèle
Équipes de suivi-évaluation	Construire des cadres de résultats équilibrés, définir des critères d'évaluation spécifiques, documenter les changements qualitatifs.
Formateurs et chercheurs	Disposer d'un support pédagogique structuré et d'une grammaire commune pour l'enseignement et la recherche appliquée.

Tableau 1 : Usages du modèle selon le type d'utilisateur.

1.4. Comment lire ce document

Le document suit l'ordre logique du modèle. Les chapitres 2 à 7 exposent les cinq couches ; le chapitre 8 propose une feuille de route de déploiement ; le chapitre 9 traite des facteurs de succès et des risques ; le chapitre 10 recense les pratiques de référence. Les annexes fournissent les outils directement utilisables : glossaire, listes de contrôle par phase et grille d'auto-évaluation de maturité.

Une lecture séquentielle est recommandée pour une première appropriation. Les praticiens déjà familiers du concept pourront entrer directement par le chapitre 5 (cycle de vie) ou par les annexes.

Attribution

Ce modèle conceptuel a été élaboré par le cabinet Fété Impact Development. Sa reproduction, son adaptation et son utilisation à des fins de formation, de conception de projet ou de coordination sont encouragées, sous réserve de la mention de son auteur.

2. Couche 1 : Fondements

2.1. Définition

Le triple nexus humanitaire, développement et paix se définit comme **un cadre stratégique visant à intégrer et à rationaliser, pour davantage d'efficacité, la coordination et la collaboration entre les acteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la paix.** Il porte sur le travail à déployer pour s'attaquer de manière cohérente à la vulnérabilité des personnes avant, pendant et après les crises.

Quelques précisions s'imposent. Le nexus est un cadre stratégique, non un secteur d'intervention supplémentaire : il ne s'ajoute pas aux mandats existants, il en organise l'articulation. Il vise l'efficacité, c'est-à-dire un meilleur rapport entre les moyens engagés et les changements obtenus pour les populations. Enfin, il porte sur la vulnérabilité dans sa durée plutôt que sur l'urgence dans son instant.

2.2. Le problème que le modèle résout

Traditionnellement, l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix ont été conçus comme des domaines séparés, dotés d'objectifs, de temporalités, de financements, de vocabulaires et de cultures professionnelles distincts. Cette séparation produit des dysfonctionnements bien documentés :

- **La séquentialité illusoire.** Le modèle implicite du « relais », qui place l'humanitaire d'abord, le développement ensuite et la paix éventuellement, suppose une sortie de crise linéaire que les crises prolongées contredisent systématiquement. Dans les faits, les trois besoins coexistent sur le même territoire, souvent auprès des mêmes personnes.
- **La duplication et les angles morts.** Des acteurs différents interviennent auprès des mêmes communautés sans coordination, ce qui produit simultanément des recouvrements coûteux et des besoins non couverts.
- **Le traitement des symptômes.** Une réponse exclusivement humanitaire soulage sans transformer : elle ne réduit ni les causes structurelles de la vulnérabilité, ni les dynamiques de conflit qui la reproduisent.
- **L'invisibilité du pilier paix.** Là où l'articulation humanitaire-développement progresse, la dimension paix reste la moins organisée, la moins financée et la moins outillée. Son absence finit par vider le triple nexus de sa spécificité.

> **Le cœur du problème**
>
> Le système d'aide n'est pas défaillant par manque de moyens ou de compétences, mais par défaut d'architecture. Chaque pilier fonctionne correctement selon sa propre logique ; c'est leur non-articulation qui produit l'inefficacité collective.
>
> Le triple nexus ne demande pas aux acteurs de faire autre chose. Il leur demande de faire ce qu'ils font en tenant compte de ce que font les autres, et en visant un résultat commun.

2.3. Les trois piliers

Le modèle repose sur trois piliers aux mandats distincts et non interchangeables. La reconnaissance de cette distinction est une condition de la collaboration : c'est parce que les mandats diffèrent que leur combinaison produit de la valeur.

Figure 1 : Les trois piliers du Triple Nexus

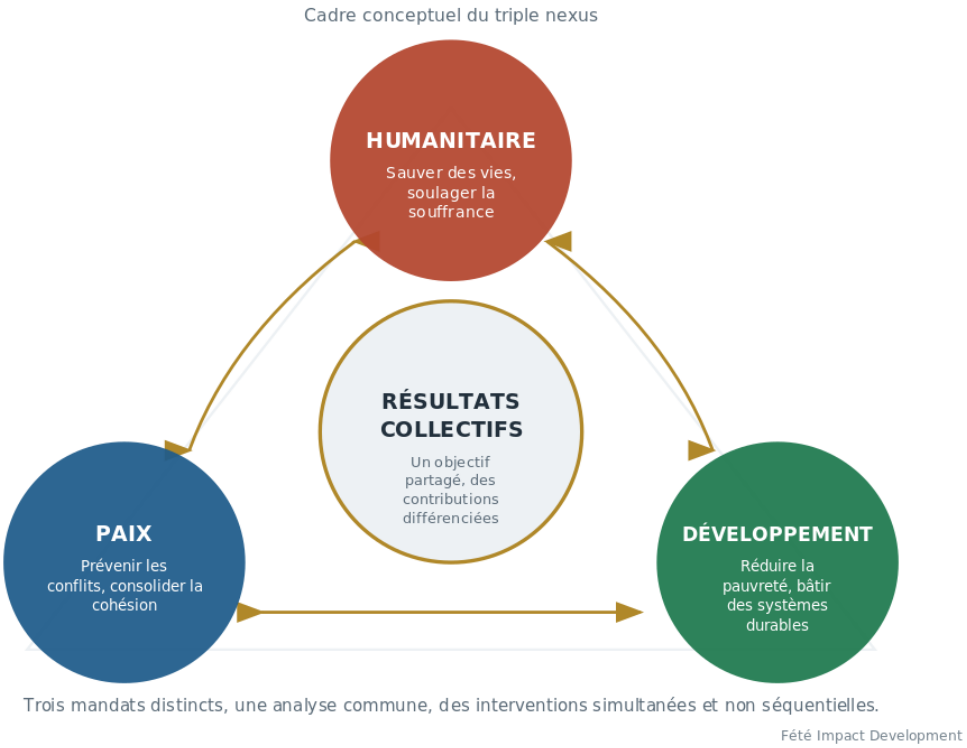


Figure 1 : Les trois piliers du triple nexus et leur convergence vers des résultats collectifs.

Pilier	Finalité	Horizon temporel	Principes propres
Humanitaire	Sauver des vies, soulager la souffrance, préserver la dignité	Immédiat à court terme	Humanité, neutralité, impartialité, indépendance
Développement	Réduire la pauvreté, bâtir des systèmes et des capacités durables	Moyen à long terme	Appropriation nationale, alignement, durabilité
Paix	Prévenir les conflits, consolider la cohésion sociale, traiter les causes structurelles	Long terme, non linéaire	Inclusivité, sensibilité aux conflits, appropriation locale

Tableau 2 : Caractéristiques comparées des trois piliers.

2.4. Du double au triple nexus

Le double nexus, qui articule l'humanitaire et le développement, constitue une étape pragmatique et largement acceptée. Le triple nexus y ajoute la dimension paix, ce qui change la nature de l'exercice : le champ d'application s'élargit à la gouvernance, à la justice, à la sécurité et à la réconciliation ; les instruments financiers doivent devenir plus souples ; et la mesure des résultats se complexifie.

Dimension	Double nexus (HD)	Triple nexus (HDP)
Définition	Approche visant à renforcer la cohérence entre l'aide humanitaire et le développement.	Approche élargissant le double nexus à la dimension paix, exigeant une forte appropriation par les trois groupes d'acteurs et une capacité à travailler ensemble.
Piliers	Humanitaire ; développement.	Humanitaire ; développement ; paix.

Dimension	Double nexus (HD)	Triple nexus (HDP)
Objectif	Maximiser l'impact des interventions en s'attaquant aux causes profondes des crises.	Créer un environnement stable et propice au développement durable, en traitant les liens entre aide, développement, paix et sécurité.
Champ d'application	Secteurs traditionnels : éducation, santé, nutrition, sécurité alimentaire, moyens d'existence.	Élargi à la gouvernance, la justice, la sécurité, la réconciliation et la cohésion sociale.
Financement	Financements humanitaires et de développement traditionnels.	Instruments financiers innovants et mécanismes souples permettant de combiner les ressources de bailleurs différents.
Mise en œuvre	Approche plus simple ; coordination entre deux familles d'acteurs ; indicateurs de performance standard.	Approche plus complexe ; coordination élargie ; nécessite des indicateurs spécifiques, notamment pour la consolidation de la paix.
Mesure de l'impact	Impact plus facile à mesurer en termes d'indicateurs de développement.	Mesure exigeante : les changements de perceptions, d'attitudes et de relations échappent aux systèmes de suivi classiques.
Maturité	Approche largement acceptée et utilisée dans de nombreux contextes.	Approche prometteuse mais encore en développement, nécessitant des efforts soutenus pour surmonter les défis de mise en œuvre.

Tableau 3 : Comparaison entre le double nexus et le triple nexus.

Les deux approches ne sont pas mutuellement exclusives. Le choix dépend de la nature de la crise et de ses causes profondes, des objectifs de l'intervention, du contexte politique et sécuritaire, et de la disponibilité des ressources et des compétences. Le triple nexus s'impose lorsque les dynamiques de conflit constituent une cause déterminante de la vulnérabilité, ce qui est le cas dans la quasi-totalité des crises prolongées.

2.5. La proposition centrale : les résultats collectifs

Tout se joue autour de la notion de résultat collectif. La coordination n'est pas un objectif en soi : elle ne prend son sens que rapportée à un résultat que plusieurs acteurs poursuivent ensemble, chacun par sa contribution propre.

On reconnaît un résultat collectif à quelques attributs :

- Il est formulé au niveau du changement pour les populations, non au niveau des activités de chaque organisation.
- Il est partagé et explicitement accepté par les acteurs des trois piliers.
- Il est assorti d'une répartition claire des contributions, sans dilution des responsabilités.
- Il s'inscrit dans un horizon pluriannuel, cohérent avec le temps du changement social.
- Il est mesurable par un jeu d'indicateurs communs, alimenté par un système de suivi unifié.

Les effets attendus de cette formulation sont documentés : amélioration de la coordination par la clarté des objectifs partagés ; meilleure allocation des ressources par l'identification des contributions spécifiques ; suivi et évaluation harmonisés ; renforcement de la redevabilité par l'engagement explicite des parties prenantes ; et accroissement de l'impact par la synergie et l'appropriation des interventions.

2.6. Théorie du changement du modèle

Le modèle repose sur une chaîne causale explicite, qu'il convient d'énoncer pour pouvoir la tester :

Si	les acteurs des trois piliers partagent une analyse commune du contexte, des besoins et des dynamiques de conflit,
Et si	ils formulent des résultats collectifs pluriannuels auxquels chacun contribue selon son mandat et son avantage comparatif,
Et si	ils disposent de financements prévisibles, souples et pluriannuels, ainsi que de mécanismes de coordination fonctionnels,
Et si	les systèmes et acteurs locaux exercent un rôle décisionnel effectif, et non seulement exécutif,
Alors	les réponses seront simultanées plutôt que séquentielles, les causes structurelles de la vulnérabilité seront traitées en même temps que ses symptômes,
Ce qui	réduira l'intensité et la récurrence des crises, renforcera la résilience des communautés et rendra le développement durable possible.

Tableau 4 : Théorie du changement du modèle.

Cette chaîne repose sur deux hypothèses critiques qu'il faut expliciter et surveiller : d'une part, que le rapprochement avec les acteurs du développement et de la paix ne compromette pas l'espace humanitaire ; d'autre part, que les acteurs institutionnels et financiers acceptent effectivement de modifier leurs pratiques de programmation et de décaissement. Le chapitre 9 revient sur ces deux risques.

2.7. Cinq idées reçues à écarter

Comprendre le modèle suppose aussi de savoir ce qu'il n'est pas.

Idée reçue	Ce que dit le modèle
« Le nexus est une nouvelle méthode de coordination. »	C'est d'abord un cadre stratégique. La coordination en est l'instrument, non la finalité. Une coordination intense qui ne sert aucun résultat collectif partagé ne relève pas du nexus.
« Le nexus dilue les principes humanitaires. »	Il ne les dilue pas dès lors que l'architecture s'y oppose. Le modèle retient la neutralité, l'impartialité et l'indépendance comme principes non négociables et prévoit des dispositifs explicites de protection de l'espace humanitaire.
« Le nexus, c'est faire du développement pendant l'urgence. »	Il s'agit de mener de front les trois types d'action, chacune selon sa logique propre, vers un résultat commun. Aucun pilier n'a vocation à se convertir en un autre.
« Le pilier paix signifie s'engager politiquement. »	Le pilier paix recouvre un continuum, qui va de la sensibilité aux conflits et du principe de ne pas nuire jusqu'à la consolidation de la paix au niveau communautaire. L'entrée par la sensibilité aux conflits reste accessible à tout acteur.
« Le nexus exige de nouveaux financements. »	Il exige surtout des financements autrement structurés : pluriannuels, souples et prévisibles. Un même montant programmé sur cinq ans avec de la souplesse produit davantage qu'une succession de cycles annuels rigides.

Tableau 5 : Clarifications conceptuelles.

3. Architecture générale du modèle

Le modèle s'organise en cinq couches emboîtées. Cet emboîtement n'a rien d'une commodité de présentation : il traduit une dépendance réelle. Une organisation qui adopterait le cycle de projet (couche 3) sans avoir intériorisé les principes (couche 2) produirait une conformité formelle sans changement de pratique. Une organisation qui maîtriserait principes et processus sans agir sur les leviers systémiques (couche 4) resterait cantonnée à des projets pilotes non réplicables.

Figure 2 : Architecture du modèle conceptuel

Cinq couches emboîtées et interdépendantes



Chaque couche conditionne la suivante : sans principes partagés, pas de processus commun ; sans leviers, pas de mise à l'échelle.

Fété Impact Development

Figure 2 : Les cinq couches du modèle conceptuel.

Niveau	Couche	Fonction dans le modèle
Couche 1	Fondements	Le pourquoi du modèle : définition, problème traité, piliers, distinction entre double et triple nexus, théorie du changement.
Couche 2	Principes	Les règles du jeu : treize principes directeurs regroupés en quatre familles, assortis de leur traduction opérationnelle.
Couche 3	Processus	La conduite concrète des opérations : le cycle de vie d'un projet nexus en quatre phases, avec les exigences et les livrables de chacune.
Couche 4	Conditions habilitantes	Ce sans quoi rien ne tient : six leviers systémiques faute desquels le processus ne peut être ni généralisé ni pérennisé.
Couche 5	Mesure et maturité	La preuve par les faits : règle d'équilibrage des indicateurs, critères d'évaluation spécifiques, échelle de maturité à cinq niveaux.

Tableau 6 : Fonction de chaque couche du modèle.

Règle de lecture de l'architecture

Une couche ne peut être solidement construite si la précédente est absente ou fragile. Le diagnostic d'un dispositif nexus commence donc toujours par le bas : la définition est-elle partagée ? Les principes sont-ils explicites et arbitrés ? Le processus est-il documenté ? Les leviers sont-ils actionnés ? La mesure existe-t-elle ?

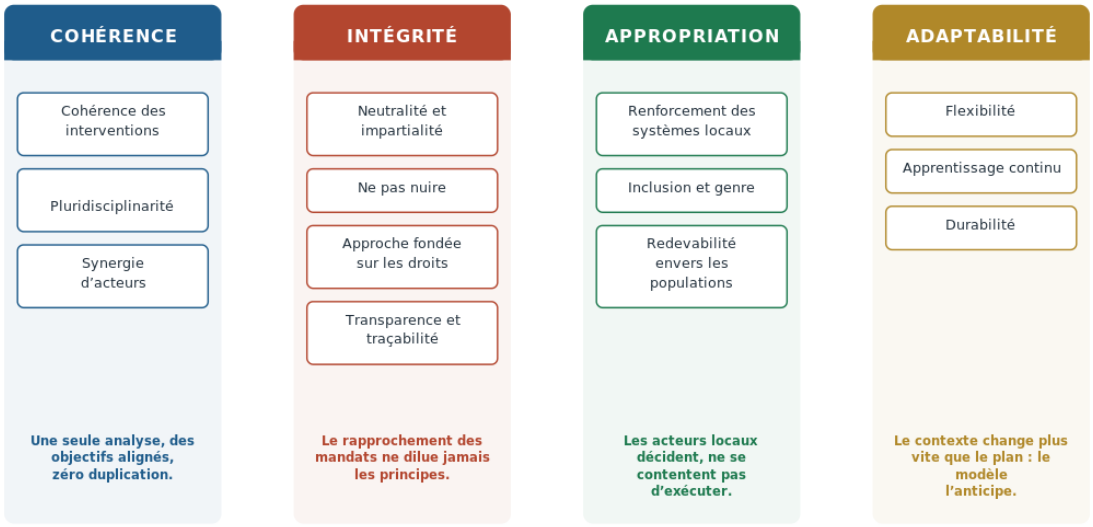
À l'inverse, la couche 5 remonte l'information vers toutes les autres : la mesure de maturité révèle laquelle des quatre couches inférieures fait défaut.

4. Couche 2 : Les treize principes directeurs

Les principes constituent le socle normatif du modèle. Ils sont au nombre de treize, regroupés en quatre familles. Le regroupement n'a rien d'ornemental : chaque famille répond à une tension particulière du triple nexus, et laisser l'une d'elles s'affaiblir compromet l'ensemble.

Figure 4 : Les 13 principes directeurs en 4 familles

Le socle normatif du modèle



Les quatre familles sont indissociables : affaiblir l'une compromet l'ensemble du modèle.

Fété Impact Development

Figure 4 : Les treize principes directeurs organisés en quatre familles.

4.1. Famille Cohérence

Cette famille traite de la tension entre pluralité des mandats et unité de l'action. Elle répond à la fragmentation.

4.1.1. Cohérence des interventions

La cohérence suppose des opérations successives : harmoniser les analyses pour une compréhension partagée des situations et des besoins ; aligner les objectifs et les stratégies afin de maximiser l'impact et d'éviter les duplications ; coordonner les actions et les ressources pour une utilisation plus efficace et efficiente. L'ordre importe : on ne peut aligner des objectifs sans avoir d'abord harmonisé les analyses.

4.1.2. Pluridisciplinarité

Le triple nexus exige des équipes composées de professionnels issus des trois familles de métiers, une collaboration intersectorielle organisée et un renforcement des compétences pluridisciplinaires au niveau local. Une équipe exclusivement humanitaire ne produira pas de programmation nexus, quelle que soit sa bonne volonté : elle ne dispose ni du langage, ni des outils, ni des réseaux du développement et de la paix.

4.1.3. Synergie d'acteurs

La synergie repose sur un petit nombre de pratiques : des mécanismes de coordination formalisés permettant aux acteurs de travailler ensemble efficacement ; un partage effectif des informations pour une

compréhension commune des situations ; une harmonisation des approches évitant duplications et contradictions ; et un renforcement des capacités locales permettant aux communautés de jouer un rôle actif.

4.2. Famille Intégrité

Cette famille traite de la tension entre rapprochement des acteurs et préservation des principes. Elle répond au risque de politisation.

4.2.1. Neutralité et impartialité

Les principes humanitaires fondamentaux (humanité, neutralité, impartialité, indépendance) demeurent non négociables. Ils impliquent de ne prendre parti ni dans les conflits ni dans les agendas politiques, et de fournir une assistance aux populations dans le besoin sans discrimination. Le modèle considère ces principes non comme un obstacle au nexus mais comme une condition de son acceptabilité : un acteur humanitaire qui perd sa neutralité perd son accès, et donc sa capacité à contribuer au résultat collectif.

4.2.2. Ne pas nuire et programmation sensible aux conflits

Toute intervention dans un contexte de fragilité modifie les équilibres locaux : elle redistribue des ressources, légitime des interlocuteurs, crée des attentes. Le principe de ne pas nuire impose d'anticiper ces effets et de concevoir les interventions de manière à ne pas alimenter les tensions. C'est là le point d'entrée le plus accessible dans le pilier paix : quel que soit son mandat, toute organisation peut et doit être sensible aux conflits.

4.2.3. Approche fondée sur les droits

Les interventions doivent se fonder sur les normes et standards des droits humains internationalement reconnus, placer les droits et les besoins des populations au centre de la planification et de la mise en œuvre, et renforcer la participation et l'inclusion des populations affectées dans les processus décisionnels. Cette approche s'articule autour de trois piliers interdépendants : le respect des droits humains, le renforcement des capacités des institutions à assumer leurs responsabilités, et la redevabilité envers les populations affectées.

4.2.4. Transparence et traçabilité

La transparence se mesure par des pratiques vérifiables : publication d'informations claires et accessibles sur les objectifs, les résultats et les défis ; utilisation d'outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer l'impact et de communiquer les résultats ; participation des communautés au suivi et à l'évaluation ; renforcement des capacités locales de suivi. Pour la crédibilité du dispositif, communiquer sur les difficultés rencontrées vaut bien mieux que s'en tenir aux seules réussites.

4.3. Famille Appropriation

Cette famille traite de la tension entre expertise internationale et légitimité locale. Elle répond au risque d'extraversion.

4.3.1. Renforcement des systèmes locaux

Le renforcement des systèmes locaux se décline en plusieurs volets : appuyer le développement des capacités nationales et locales de gestion des crises et de construction de la paix ; promouvoir la participation des acteurs locaux dans la planification et la mise en œuvre ; renforcer la résilience des

communautés face aux chocs. Le critère de réussite tient en une formule : à mesure que le dispositif progresse, la part des fonctions assurées par des acteurs externes doit décroître.

4.3.2. Inclusion et prise en compte du genre

L'inclusion vise à garantir l'égalité des chances et la participation de tous, indépendamment de l'origine, des capacités ou des croyances. Elle comporte une exigence spécifique de prise en compte du genre, qui suppose une participation égale et significative des femmes et des hommes à toutes les étapes du projet, et une attention particulière aux personnes en situation de handicap, aux personnes âgées, aux enfants et aux groupes minoritaires ou marginalisés. L'inclusion se vérifie à la composition des instances de décision bien plus qu'au nombre de participants aux ateliers.

4.3.3. Redevabilité envers les populations

La redevabilité impose d'assurer la transparence envers les populations affectées comme envers les bailleurs, de suivre et d'évaluer l'impact des interventions, et d'adapter celles-ci en fonction des besoins et des contextes spécifiques. Elle suppose des mécanismes de retour d'information accessibles et un traitement documenté des plaintes.

4.4. Famille Adaptabilité

Cette famille traite de la tension entre planification pluriannuelle et volatilité des contextes. Elle répond au risque de rigidité.

4.4.1. Flexibilité

La flexibilité s'exerce sur plusieurs objets : l'utilisation des ressources, les activités et le calendrier de mise en œuvre. Elle est assurée par le recours à des méthodes participatives associant les communautés à la planification et à la mise en œuvre, par des mécanismes de coordination permettant l'ajustement collectif, et par des capacités locales suffisantes pour adapter les interventions aux réalités du terrain.

4.4.2. Apprentissage continu

L'apprentissage doit être organisé en temps réel et non différé à l'évaluation finale. Il suppose l'identification systématique des leçons apprises et des bonnes pratiques, leur documentation, et leur partage entre acteurs. Un dispositif nexus qui n'apprend pas de ses écarts finit par reproduire ses erreurs à plus grande échelle.

4.4.3. Durabilité

La durabilité est assurée par des mécanismes de suivi-évaluation permettant l'adaptation, par l'apprentissage tiré des expériences passées, et par une collaboration effective avec les acteurs locaux. L'exercice est difficile, mais on ne peut s'en dispenser : faute de durabilité, le triple nexus produit des projets exemplaires et sans effet d'ensemble.

4.5. Traduction opérationnelle des principes

Un principe qui ne se traduit pas en exigence vérifiable en reste au stade de la déclaration d'intention. Le tableau ci-dessous convertit chaque famille en exigences concrètes et en éléments de preuve attendus.

Famille	Exigences opérationnelles	Éléments de preuve
Cohérence	▪ Analyse de contexte conjointe documentée	▪ Rapport d'analyse cosigné

Famille	Exigences opérationnelles	Éléments de preuve
	▪ Cadre de résultats partagé entre acteurs ▪ Équipe intégrant les trois profils métiers	▪ Matrice de contributions par acteur ▪ Organigramme et profils de poste
Intégrité	▪ Analyse de sensibilité aux conflits actualisée ▪ Dispositif explicite de préservation de l'espace humanitaire ▪ Publication périodique des résultats et des difficultés	▪ Analyse de conflit datée ▪ Note de positionnement validée ▪ Rapports publics accessibles
Appropriation	▪ Acteurs locaux membres des instances de décision ▪ Plan de transfert de compétences avec échéances ▪ Mécanisme de retour d'information fonctionnel	▪ Comptes rendus d'instances ▪ Plan de transfert et jalons ▪ Registre des retours et suites données
Adaptabilité	▪ Ligne budgétaire de contingence mobilisable ▪ Revue périodique d'adaptation programmée ▪ Répertoire des leçons apprises tenu à jour	▪ Budget avec provision d'ajustement ▪ Comptes rendus de revues ▪ Répertoire documenté et diffusé

Tableau 7 : Des principes aux exigences vérifiables.

5. Couche 3 : Le cycle de vie d'un projet nexus

Le cycle de vie décrit les étapes d'un projet intégrant l'approche nexus et les actions clés à mettre en pratique à chacune d'elles. Il comporte quatre phases obligatoires. Le mot n'est pas de trop. Une intervention qui omet l'une de ces phases, ou qui l'exécute sans en respecter les exigences propres, n'est pas un projet nexus, quelle que soit sa qualité par ailleurs.

Le cycle est itératif et non linéaire. Le suivi-évaluation ne clôt pas le projet : il réalimente l'analyse de contexte, laquelle peut conduire à réviser la conception en cours d'exécution. Cette boucle est la traduction opérationnelle du principe d'adaptabilité.

Figure 3 : Le cycle de vie d'un projet nexus

Quatre phases itératives et non linéaires

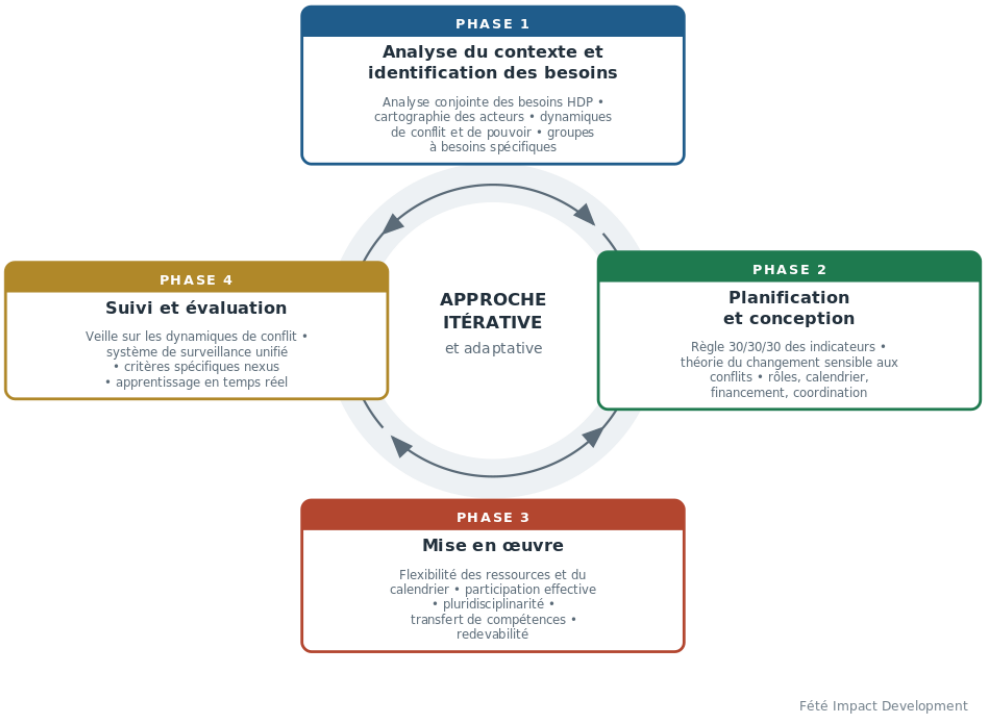


Figure 3 : Les quatre phases du cycle de vie d'un projet nexus.

5.1. Phase 1 : Analyse du contexte et identification des besoins

L'analyse de contexte et l'identification des besoins constituent une étape cruciale en amont de tout projet. Cette phase vise à comprendre l'environnement dans lequel le projet s'inscrit, à déterminer les attentes des parties prenantes et à identifier les besoins à satisfaire pour mener le projet à bien.

Dans l'approche nexus, cette phase se distingue de l'analyse classique par son caractère conjoint et par son périmètre élargi. Elle doit obligatoirement couvrir les dimensions suivantes :

- Évaluation des besoins humanitaires, de développement et de consolidation de la paix, conduite simultanément et non séparément.
- Identification des types de conflits présents sur le territoire d'intervention.
- Identification des besoins des populations, exprimés par elles et non déduits pour elles.

- Identification des dynamiques de conflit : acteurs, facteurs déclencheurs, facteurs d'atténuation, évolutions probables.
- Identification des dynamiques de pouvoir : qui décide, qui bénéficie, qui est exclu, et selon quels mécanismes.
- Cartographie des acteurs présents et de leurs interventions, afin d'identifier recouvrements et angles morts.
- Implication des communautés et des acteurs locaux dans la conduite même de l'analyse.
- Identification des besoins en ressources aux trois niveaux : individus, communautés, institutions.
- Identification des besoins des personnes à besoins spécifiques : enfants, femmes, personnes en situation de handicap, personnes âgées, personnes déplacées.

> **Point de vigilance : phase 1**
>
> La qualité de l'analyse de conflit détermine la qualité de tout le projet. Une analyse superficielle produit une programmation qui, au mieux, ignore les dynamiques de tension et, au pire, les alimente.
>
> Lorsque l'organisation ne dispose pas de l'expertise interne nécessaire, le modèle recommande de recourir à une entité spécialisée plutôt que de produire une analyse de complaisance.

Livrables attendus de la phase 1

- Rapport d'analyse de contexte conjoint, validé par les acteurs des trois piliers.
- Analyse de conflit documentée, datée et assortie d'un dispositif d'actualisation.
- Cartographie des acteurs et des interventions en cours.
- Rapport d'évaluation participative des besoins, incluant les groupes à besoins spécifiques.

5.2. Phase 2 : Planification et conception

La planification et la conception constituent deux étapes distinctes mais complémentaires visant à définir les objectifs, les livrables et les étapes clés du projet, à déterminer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires, et à élaborer un plan d'action précis et réaliste.

Dans l'approche nexus, cette phase répond en outre à un ensemble d'exigences particulières :

5.2.1. La règle 30/30/30 d'équilibrage des indicateurs

Le cadre de résultats d'un projet nexus doit répartir ses indicateurs de manière équilibrée entre les trois piliers : environ 30 % portant sur la paix, 30 % sur le développement et 30 % sur l'humanitaire, la marge restante étant consacrée aux indicateurs transversaux : coordination, participation, apprentissage.

L'objectif est simple : empêcher que le cadre de résultats soit capté par le pilier dominant de l'organisation porteuse. L'expérience est constante. Faute de règle d'équilibrage, un projet nexus porté par une organisation humanitaire aboutit à un cadre de résultats humanitaire assorti de deux indicateurs de développement, et le pilier paix s'évapore. La règle 30/30/30 rend cette dérive visible dès la conception, et donc discutable.

Domaine	Part cible	Objets de mesure typiques
Humanitaire	≈ 30 %	Couverture des besoins vitaux, accès aux services essentiels, protection, délais de réponse.
Développement	≈ 30 %	Capacités institutionnelles, moyens d'existence durables, accès aux services de base, systèmes locaux fonctionnels.

Domaine	Part cible	Objets de mesure typiques
Paix	≈ 30 %	Cohésion sociale, perception de sécurité, mécanismes de règlement des différends, participation inclusive.
Transversal	≈ 10 %	Qualité de la coordination, participation effective, apprentissage documenté, redevabilité.

Tableau 8 : La règle 30/30/30 d'équilibrage du cadre de résultats.

5.2.2. Les autres exigences de conception

- **Approche sensible aux conflits.** Chaque activité est examinée sous l'angle de ses effets possibles sur les tensions existantes.
- **Théorie du changement sensible aux conflits.** La chaîne causale du projet explicite la manière dont les activités contribuent à réduire les facteurs de conflit plutôt qu'à les aggraver.
- **Prise en compte des principes humanitaires.** La conception prévoit les modalités de préservation de la neutralité, de l'impartialité et de l'indépendance dans un dispositif associant acteurs institutionnels et de développement.
- **Prise en compte des principes de développement.** Appropriation, alignement sur les priorités locales, durabilité des acquis.
- **Définition des rôles et responsabilités.** Chaque acteur voit sa contribution au résultat collectif formalisée, ainsi que ses obligations envers les autres.
- **Calendrier de mise en œuvre.** Séquencé, mais assorti de marges d'ajustement explicites.
- **Stratégie de financement.** Identification des sources, articulation des instruments, traitement des décalages entre cycles budgétaires.
- **Mécanisme de coordination.** Instances, fréquence, mandat, modalités de décision et d'arbitrage.
- **Programmation flexible.** Provision budgétaire de contingence, procédure de réallocation, seuils de déclenchement d'une révision.
- **Indicateurs spécifiques au triple nexus.** Au-delà des indicateurs sectoriels, des indicateurs mesurant la qualité de l'articulation elle-même.

Livrables attendus de la phase 2

- Document de projet intégrant une théorie du changement sensible aux conflits.
- Cadre de résultats respectant la règle 30/30/30, avec indicateurs, cibles et sources de vérification.
- Matrice des rôles et responsabilités par acteur.
- Plan de coordination et calendrier des instances.
- Budget intégrant une provision d'ajustement et une stratégie de financement pluriannuelle.

5.3. Phase 3 : Mise en œuvre

La mise en œuvre est le processus de concrétisation du plan : il s'agit de passer de la théorie à la pratique en mobilisant les ressources nécessaires et en suivant un plan d'action défini. Elle consiste à planifier les actions à mener, à les mettre en place et à les suivre, puis à évaluer les résultats et à apporter les ajustements nécessaires.

Pour l'approche nexus, plusieurs exigences s'imposent durant cette phase :

Exigence	Traduction opérationnelle
Flexibilité dans l'utilisation des ressources	Capacité de réaffecter des moyens entre lignes et entre piliers lorsque le contexte évolue.
Flexibilité dans les activités et le calendrier	Possibilité de reporter, substituer ou reconfigurer des activités sans procédure prohibitive.
Participation effective des populations et des institutions	Association aux décisions, non seulement à l'exécution ; comités composés de membres des communautés.
Participation des personnes à besoins spécifiques	Dispositifs adaptés garantissant que la participation ne se limite pas aux groupes les plus accessibles.
Coordination entre les acteurs	Instances régulières, partage d'information systématique, résolution documentée des désaccords.
Redevabilité	Mécanismes de retour d'information accessibles aux populations et traitement documenté des plaintes.
Transfert de compétences	Programme structuré de renforcement des acteurs locaux, avec jalons et critères de réussite.
Transparence et traçabilité	Publication des affectations de ressources, des résultats obtenus et des écarts constatés.
Apprentissage continu en temps réel	Revues d'apprentissage rapprochées, documentation des ajustements et de leurs motifs.
Pluridisciplinarité	Équipes mixtes associant compétences humanitaires, de développement et de consolidation de la paix.
Système de surveillance unifié	Un seul dispositif de collecte alimentant tous les acteurs, plutôt que des systèmes parallèles.
Traitement des pratiques et attitudes discriminatoires	Action explicite sur les normes sociales qui perpétuent les inégalités et alimentent les conflits.

Tableau 9 : Exigences de la phase de mise en œuvre.

> **Point de vigilance : phase 3**
>
> La mise en œuvre est le moment où la programmation nexus se dissout le plus fréquemment. Sous la pression des délais et des obligations contractuelles, les équipes reviennent à leurs réflexes sectoriels : chacun exécute sa part, les instances de coordination s'espacent, le système de suivi unifié se fragmente.
>
> La parade relève de l'organisation plutôt que de l'exhortation : inscrire la participation aux instances de coordination dans les obligations contractuelles, et faire du système de suivi unifié la seule source de données admise pour le rapportage.

5.4. Phase 4 : Suivi et évaluation

Le suivi-évaluation est l'étape qui permet de mesurer les interventions du projet, soit pour les ajuster, soit pour en capitaliser les acquis. Dans l'approche nexus, il s'agit d'un processus continu visant à mesurer et à apprécier les progrès du projet, du programme ou de la politique par rapport à ses objectifs. C'est un outil essentiel pour améliorer la performance et pour assurer la redevabilité.

Plusieurs aspects doivent obligatoirement être pris en compte :

1. Suivre l'évolution des dynamiques de conflit, et non seulement l'avancement des activités.
2. Suivre l'évolution des dynamiques de pouvoir au sein des communautés et des institutions concernées.

3. Suivre les progrès comme les échecs, en documentant ces derniers avec la même rigueur.
4. Suivre les pratiques et attitudes qui perpétuent les inégalités et les conflits.
5. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques, et organiser leur diffusion.
6. Présenter les évaluations par domaine : humanitaire, développement, paix.
7. Créer des critères d'évaluation spécifiques au nexus, distincts des critères sectoriels classiques.

5.4.1. La difficulté propre à la mesure du pilier paix

La formulation d'indicateurs pour la consolidation de la paix, la cohésion sociale et la résilience est fréquemment considérée comme difficile. Cette difficulté tient à trois causes, dont deux sont surmontables.

- **Une concrétisation insuffisante des objectifs.** Lorsque l'objectif de paix reste formulé en termes généraux, aucun indicateur ne peut en découler. La parade consiste à décomposer l'objectif en changements observables : réduction du nombre de différends portés devant les mécanismes de recours, évolution de la perception de sécurité, mixité effective des espaces publics.
- **Un suivi centré sur les réalisations.** Les systèmes de suivi restent souvent localisés au niveau des activités réalisées. Les changements qualitatifs de perceptions, d'attitudes, de comportements et de relations échappent alors à la documentation. La parade consiste à introduire des méthodes qualitatives structurées et récurrentes.
- **Un horizon temporel long.** La paix, la cohésion sociale et la résilience sont des objectifs de haut niveau et de long terme, difficilement atteignables dans la durée d'un projet. La contrainte est réelle et oblige à mesurer des contributions et des jalons intermédiaires plutôt que l'objectif final.

Livrables attendus de la phase 4

- Rapports de suivi périodiques issus du système unifié, désagrégés par pilier.
- Analyses de conflit actualisées à intervalles définis.
- Répertoire des leçons apprises et des bonnes pratiques, diffusé aux acteurs.
- Évaluation finale appliquant les critères spécifiques au nexus.

5.5. Récapitulatif du cycle

Phase	Intitulé	Exigences déterminantes	Livrables
Phase 1	Analyse du contexte et identification des besoins	Analyse conjointe, dynamiques de conflit et de pouvoir, cartographie des acteurs, besoins spécifiques	Rapport d'analyse conjoint, analyse de conflit, cartographie, évaluation participative
Phase 2	Planification et conception	Règle 30/30/30, théorie du changement sensible aux conflits, rôles, financement, coordination, flexibilité	Document de projet, cadre de résultats, matrice des rôles, plan de coordination, budget flexible
Phase 3	Mise en œuvre	Flexibilité, participation effective, pluridisciplinarité, transfert de compétences, suivi unifié	Rapports d'avancement, comptes rendus d'instances, registre des retours, plan de transfert
Phase 4	Suivi et évaluation	Dynamiques de conflit et de pouvoir, échecs documentés, critères spécifiques nexus	Rapports périodiques, analyses actualisées, répertoire des leçons, évaluation finale

Tableau 10 : Synthèse du cycle de vie d'un projet nexus.

6. Couche 4 : Les six leviers d'opérationnalisation

Le cycle de projet dit ce qu'il faut faire ; les leviers disent ce qui permet de le faire, et de le faire à grande échelle. Une organisation peut mener un projet nexus exemplaire sans agir sur ces leviers : elle produira alors un pilote isolé, non réplicable et non pérenne. L'opérationnalisation du nexus ne passe pas seulement par un renforcement de la coordination entre acteurs ; elle demande des adaptations au niveau des organisations elles-mêmes.

Figure 5 : Les six leviers d'opérationnalisation

Les conditions habilitantes du modèle



Fété Impact Development

Figure 5 : Les six leviers d'opérationnalisation du modèle.

6.1. Levier 1 : Langage et compréhension partagés

L'absence de langage commun constitue l'obstacle le plus fréquemment identifié. Il n'existe pas de compréhension commune des problèmes, des définitions et des termes. La confusion est particulièrement marquée sur la composante paix, à laquelle sont attribuées des significations très différentes, qui vont des initiatives de sécurité et du maintien de la paix jusqu'à la consolidation de la paix au niveau local, en passant par la simple sensibilité aux conflits. Cette polysémie engendre des malentendus et des tensions entre acteurs.

Le levier consiste à produire collectivement une clarification écrite : que recouvre le nexus dans ce contexte précis, et que recouvre spécifiquement son pilier paix ? Ce travail constitue un préalable à la coordination, et non sa conséquence.

- Constituer un groupe de travail dédié à la définition de l'élément paix et de ses implications.
- Produire un glossaire commun validé par les acteurs des trois piliers.
- Diffuser cette clarification à tous les niveaux, y compris opérationnels et communautaires.

6.2. Levier 2 : Gouvernance et équipe dédiée

Le succès du triple nexus repose sur une coordination efficace entre les acteurs des trois piliers. Cette coordination est complexe et requiert une expertise ainsi qu'une compréhension approfondie des différentes dimensions du nexus. La création d'une équipe dédiée est donc essentielle. Ses fonctions sont les suivantes :

- Organiser des réunions et des ateliers favorisant le dialogue et la collaboration entre acteurs.
- Créer des plateformes de partage d'informations et de coordination des interventions.
- Contribuer à l'élaboration de stratégies et de plans d'action conjoints intégrant les perspectives et priorités de tous les acteurs.
- Organiser des formations et des ateliers renforçant les capacités des acteurs locaux.
- Fournir un appui technique et des conseils aux acteurs de terrain.

À l'échelle de chaque organisation, ce levier se traduit par la désignation de points focaux nexus disposant d'un mandat explicite et d'un temps de travail identifié, et par la constitution d'équipes internes se consacrant spécifiquement à la coordination et à la mise en œuvre du nexus.

6.3. Levier 3 : Adaptation organisationnelle

L'opérationnalisation du nexus demande des adaptations internes permettant de répondre plus adéquatement aux défis qu'il présente. Ces adaptations portent sur trois objets bien distincts :

Objet de l'adaptation	Contenu
Idées directrices	Mandat, stratégie institutionnelle et documents d'orientation intégrant explicitement l'approche nexus, y compris ses implications sur le positionnement de l'organisation.
Infrastructure organisationnelle	Organigramme, profils de poste, procédures internes, délégations de signature, circuits de décision et systèmes d'information permettant une programmation intégrée.
Méthodes et outils	Outils d'analyse de conflit, canevas de conception, cadres de résultats, procédures de gestion adaptative et instruments de suivi-évaluation adaptés au nexus.

Tableau 11 : Les trois objets de l'adaptation organisationnelle.

6.4. Levier 4 : Financement pluriannuel, souple et prévisible

La difficulté d'obtenir un financement adapté constitue l'obstacle structurel le plus fréquemment cité. Elle s'explique par un décalage de temporalité : l'approche met l'accent sur des objectifs pluriannuels alors que les budgets et les décaissements sont planifiés sur une base annuelle. Les mécanismes et échéanciers de financement actuels demeurent largement incompatibles avec une approche collaborative de long terme. Le financement est en outre souvent lié à un plan ou à un programme précis, ce qui ne favorise pas l'articulation.

En matière de financement, le modèle pose les exigences suivantes :

1. Une durée minimale de cinq ans, cohérente avec le temps du changement social et le traitement des causes profondes.
2. Une prévisibilité des décaissements permettant aux acteurs de s'engager auprès des communautés sur des trajectoires pluriannuelles.
3. Une souplesse d'utilisation autorisant la réallocation de ressources entre lignes, activités et piliers en fonction de l'évolution du contexte.
4. Une accessibilité directe pour les organisations locales, par la simplification des cadres contractuels et la révision des critères d'éligibilité.

À défaut de financements dédiés, la collaboration financière et technique entre organisations constitue une réponse efficace : les organisations individuelles ne disposent pas nécessairement des ressources permettant de couvrir les trois composantes, mais le regroupement en consortium permet d'y parvenir tout en améliorant les compétences techniques et en accumulant de nouvelles expériences.

6.5. Levier 5 : Capacités et compétences

L'amélioration des capacités et des compétences est un pilier essentiel de la réussite du nexus. Elle repose sur des composantes complémentaires :

- **Formations et ateliers.** Permettant aux acteurs de mieux comprendre les concepts et principes du nexus, et de partager leurs expériences.
- **Modules d'apprentissage structurés.** Permettant d'acquérir des compétences spécifiques : analyse de conflit, programmation sensible aux conflits, négociation, mesure des résultats de consolidation de la paix.
- **Système de mentorat.** Permettant aux acteurs de bénéficier de l'appui et de l'expertise d'acteurs plus expérimentés.
- **Appui à la recherche et à la documentation.** Permettant de générer des connaissances et des outils améliorant la mise en œuvre.

L'expérience montre que les organisations engagées dans le nexus partagent des besoins similaires et rencontrent des défis communs : sécurité et accès aux zones d'intervention, négociation, outils d'analyse de conflit, outils du principe de ne pas nuire, stratégies de prévention de l'extrémisme violent, outils de ciblage des bénéficiaires et outils de suivi-évaluation, en particulier pour la mesure des résultats de consolidation de la paix. La mutualisation et la mise à l'échelle du renforcement de capacités sur ces objets précis accélèrent significativement l'opérationnalisation.

6.6. Levier 6 : Information et suivi-évaluation conjoints

Ce dernier levier conditionne la crédibilité de l'ensemble. Il repose sur les dispositifs suivants :

- **Une cartographie vivante des interventions.** Base de données présentant en temps réel un aperçu des interventions humanitaires, de développement et de consolidation de la paix conduites sur le territoire, alimentée régulièrement par les acteurs et accessible à tous.
- **Un système de surveillance unifié.** Une source unique de données pour l'ensemble des acteurs d'un dispositif, plutôt que des systèmes parallèles produisant des chiffres divergents.
- **Une évaluation conjointe.** Programmée dès la conception, appliquant des critères spécifiques au nexus et associant les acteurs des trois piliers ainsi que les représentants des communautés.

6.7. Synthèse : leviers, actions et responsabilités

Levier	Actions structurantes	Responsabilité principale
Langage partagé	Groupe de travail sur la définition du pilier paix ; glossaire commun ; diffusion à tous les niveaux	Plateformes de coordination, organisations de mise en œuvre
Gouvernance dédiée	Cellule nexus mandatée et dotée ; points focaux dans chaque organisation ; instances régulières	Dispositif de coordination, direction des organisations
Adaptation organisationnelle	Révision des documents d'orientation, de l'organigramme, des procédures et des outils	Direction des organisations

Levier	Actions structurantes	Responsabilité principale
Financement adapté	Programmation pluriannuelle, provisions de flexibilité, simplification contractuelle, accès direct au local	Partenaires financiers, autorités de tutelle
Capacités	Plan de formation mutualisé, modules structurés, mentorat, appui à la recherche appliquée	Cellule nexus, partenaires financiers, institutions de formation
Information et S&E	Cartographie vivante, système de surveillance unifié, évaluation conjointe programmée	Dispositif de coordination, équipes de suivi-évaluation

Tableau 12 : Traduction des leviers en actions et responsabilités.

7. Couche 5 : Mesure, évaluation et maturité

On ne pilote pas ce que l'on ne mesure pas. Cette couche fournit donc trois instruments complémentaires : une règle d'équilibrage du cadre de résultats, un jeu de critères d'évaluation propres au nexus, et une échelle de maturité permettant à une organisation ou à un dispositif de se situer.

7.1. Des critères d'évaluation spécifiques

Les critères d'évaluation classiques (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) restent nécessaires mais ne suffisent pas : ils évaluent chaque intervention selon sa propre logique sectorielle et sont aveugles à la qualité de l'articulation. Le modèle y ajoute donc des critères complémentaires, propres au triple nexus.

Critère	Question évaluative	Éléments d'appréciation
Cohérence inter-piliers	Les interventions des trois piliers procèdent-elles d'une analyse commune et concourent-elles à un résultat partagé ?	Existence d'une analyse conjointe ; part des activités rattachées à un résultat collectif ; absence de contradictions documentées.
Sensibilité aux conflits	L'intervention a-t-elle évité d'alimenter les tensions, voire contribué à les réduire ?	Analyse de conflit actualisée ; effets non intentionnels identifiés et traités ; évolution des perceptions communautaires.
Simultanéité	Les réponses aux besoins immédiats et structurels ont-elles été menées de front plutôt qu'en séquence ?	Chronogramme effectif des activités par pilier ; recouvrement temporel des interventions.
Appropriation locale	Les acteurs locaux ont-ils exercé un rôle décisionnel, et non seulement exécutif ?	Composition des instances de décision ; part des fonctions transférées ; progression du plan de transfert.
Adaptabilité effective	Le dispositif s'est-il ajusté aux évolutions du contexte, et à quel coût procédural ?	Nombre et délai des ajustements ; part du budget réalloué ; motifs documentés.
Effet systémique	Le dispositif a-t-il modifié les pratiques au-delà du projet lui-même ?	Reprise des outils par d'autres acteurs ; intégration dans les documents d'orientation ; pérennisation des mécanismes.

Tableau 13 : Critères d'évaluation spécifiques au triple nexus.

7.2. Exemples d'indicateurs par pilier

Le tableau suivant propose des familles d'indicateurs génériques, à adapter au contexte et au secteur d'intervention. Il illustre l'application de la règle 30/30/30 présentée au chapitre 5.

Domaine	Familles d'indicateurs	Nature et fréquence
Humanitaire	▪ Proportion de personnes en besoin couvertes par une réponse adaptée ▪ Délai moyen entre identification du besoin et première réponse ▪ Proportion de personnes à besoins spécifiques effectivement atteintes	Quantitatif, à mesure haute fréquence
Développement	▪ Proportion de services de base fonctionnels sans appui externe ▪ Évolution des moyens d'existence des ménages ciblés	Mixte, à mesure semestrielle ou annuelle

Domaine	Familles d'indicateurs	Nature et fréquence
	▪ Capacité des institutions locales à assurer des fonctions transférées	
Paix	▪ Évolution de la perception de sécurité au sein des communautés ▪ Proportion de différends traités par les mécanismes locaux de règlement ▪ Participation effective des groupes marginalisés aux instances communautaires ▪ Évolution des relations intercommunautaires déclarées	Majoritairement qualitatif, à mesure périodique structurée
Transversal	▪ Proportion d'activités rattachées à un résultat collectif documenté ▪ Régularité et taux de participation aux instances de coordination ▪ Nombre d'ajustements de programmation motivés et documentés ▪ Part des décisions prises avec participation d'acteurs locaux	Mixte, à mesure trimestrielle

Tableau 14 : Familles d'indicateurs par domaine.

Mesurer le pilier paix : recommandation méthodologique

Les changements de perceptions, d'attitudes, de comportements et de relations échappent aux systèmes de suivi centrés sur les réalisations. Le modèle recommande d'introduire trois méthodes complémentaires : des enquêtes de perception répétées à intervalles constants sur des échantillons comparables ; des groupes de discussion structurés distinguant les catégories de population ; et le recueil systématique de changements significatifs rapportés par les communautés elles-mêmes.

Ces méthodes ne donnent pas de certitude statistique. Elles donnent une trajectoire documentée, et c'est là ce que le pilier paix permet d'établir de plus solide dans la durée d'un projet.

7.3. L'échelle de maturité nexus

L'échelle de maturité permet à une organisation, un consortium ou un dispositif territorial de se situer objectivement et de déterminer la prochaine étape réaliste. Elle comporte cinq niveaux.

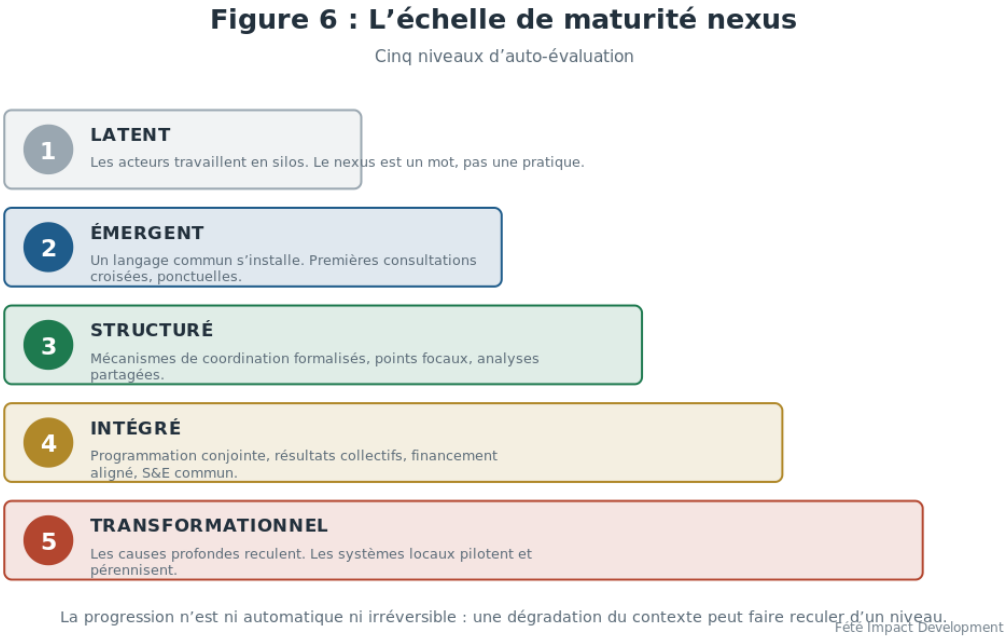


Figure 6 : L'échelle de maturité nexus à cinq niveaux.

Niveau	Intitulé	Caractéristiques observables	Priorité pour progresser
1	Latent	Les acteurs travaillent en silos. Le nexus est mentionné dans les documents sans traduction opérationnelle. Aucun mécanisme d'articulation.	Produire une clarification conceptuelle partagée ; identifier les acteurs des trois piliers présents.
2	Émergent	Un langage commun s'installe. Des consultations croisées ont lieu, ponctuelles et non institutionnalisées. Quelques analyses partagées.	Formaliser une instance de coordination ; désigner des points focaux ; produire une première analyse conjointe.
3	Structuré	Mécanismes de coordination formalisés, points focaux désignés, analyses de contexte et de conflit partagées, cartographie tenue à jour.	Formuler des résultats collectifs ; introduire la règle 30/30/30 ; unifier le système de suivi.
4	Intégré	Programmation conjointe autour de résultats collectifs, financement aligné et pluriannuel, suivi-évaluation commun, gestion adaptative effective.	Transférer les fonctions de pilotage aux acteurs locaux ; documenter et diffuser les acquis ; agir sur les causes structurelles.
5	Transformationnel	Les causes profondes de la vulnérabilité reculent de manière mesurable. Les systèmes et acteurs locaux pilotent et pérennisent le dispositif.	Consolider, documenter le modèle local, appuyer sa réplication ; maintenir la veille sur les dynamiques de conflit.

Tableau 15 : L'échelle de maturité nexus et ses priorités de progression.

Deux précautions d'usage accompagnent cette échelle. La progression n'a d'abord rien d'automatique ni d'irréversible : une dégradation du contexte sécuritaire, un changement de direction ou l'interruption d'un financement suffisent à faire reculer un dispositif d'un niveau. Le niveau atteint doit ensuite s'établir sur des éléments de preuve vérifiables, et non sur une auto-déclaration ; la grille figurant en annexe 3 fournit à cet effet les questions et les preuves attendues.

8. Mettre en œuvre le modèle : feuille de route

Deux écueils guettent le déploiement du modèle. Le premier tient à la refonte générale : tout est repris en même temps, l'organisation se paralyse, et le nexus finit par désigner une surcharge administrative. Le second tient au pilotage sans fin : un projet vitrine est conduit des années durant sans que rien ne change dans les pratiques de l'organisation. La feuille de route proposée ici séquence le déploiement sur trois horizons pour éviter l'un et l'autre.

8.1. Horizon 1 (0 à 6 mois) : poser le socle

L'objectif de cet horizon est d'établir les conditions minimales d'un travail commun. Il ne s'agit pas encore de programmer conjointement, mais de rendre la programmation conjointe possible.

5. Établir une compréhension mutuelle de l'approche par toutes les parties prenantes. Cette étape consiste à expliquer le nexus, à clarifier ce qu'il recouvre et comment il sera mis en œuvre dans le contexte considéré. La clarté sur le pilier paix constitue la priorité, cet élément étant la principale source de confusion.
6. Obtenir l'adhésion au changement de méthode de travail. Une fois l'approche comprise, l'objectif est de faire accepter la nécessité de créer des synergies entre les acteurs des trois piliers. Cette acceptation suppose que les parties prenantes perçoivent concrètement les avantages de l'approche.
7. Cartographier les acteurs et les interventions en cours sur le territoire considéré.
8. Désigner des points focaux nexus dans chaque organisation participante et constituer une instance de coordination provisoire.
9. Produire un glossaire commun validé, incluant une définition opérationnelle du pilier paix.

8.2. Horizon 2 (6 à 24 mois) : structurer

L'objectif de cet horizon est de transformer l'entente en dispositif. C'est la phase où le modèle devient contraignant.

10. Renforcer le cadre institutionnel. Mettre en place un cadre de coordination composé de représentants des acteurs des trois piliers, des autorités compétentes et des autres parties prenantes, chargé de définir les orientations stratégiques et de garantir la cohérence des interventions.
11. Élaborer une stratégie commune définissant les priorités et les objectifs du dispositif nexus pour le territoire ou le domaine considéré.
12. Formuler des résultats collectifs pluriannuels, avec une matrice explicite des contributions par acteur.
13. Développer des mécanismes de suivi et d'évaluation conjoints permettant de mesurer l'impact des interventions et d'en tirer les leçons.
14. Améliorer les capacités et les compétences : formations et ateliers, modules d'apprentissage, système de mentorat, appui à la recherche et à la documentation.
15. Mobiliser les ressources financières : stratégie de mobilisation identifiant les sources potentielles, dialogue structuré avec les partenaires financiers, mécanisme de gestion et d'allocation des ressources mobilisées.
16. Conduire un premier cycle complet de projet nexus appliquant les quatre phases et la règle 30/30/30.

8.3. Horizon 3 (24 à 60 mois) : intégrer et transformer

L'objectif de cet horizon est de rendre le dispositif autonome et de porter l'action sur les causes structurelles.

17. Généraliser la programmation conjointe à l'ensemble du portefeuille d'interventions, et non plus aux seuls projets pilotes.
18. Transférer progressivement les fonctions de pilotage aux institutions et acteurs locaux, selon un plan assorti de jalons et de critères de réussite.
19. Assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources du dispositif, avec un rendu-compte consolidé.
20. Documenter le modèle local et appuyer sa réplication sur d'autres territoires ou domaines.
21. Consolider l'action sur les causes structurelles : gouvernance, accès à la justice, cohésion sociale, normes sociales génératrices d'inégalités.
22. Institutionnaliser l'apprentissage : répertoire des leçons apprises tenu à jour, revues périodiques, diffusion organisée.

8.4. Synthèse de la feuille de route

Horizon	Durée	Actions structurantes	Maturité visée
Horizon 1	0 à 6 mois	Compréhension mutuelle ; adhésion au changement ; cartographie ; points focaux ; glossaire commun	Niveau 2, Émergent
Horizon 2	6 à 24 mois	Cadre de coordination ; stratégie commune ; résultats collectifs ; S&E conjoint ; capacités ; financement ; premier cycle complet	Niveaux 3 puis 4, Structuré à Intégré
Horizon 3	24 à 60 mois	Généralisation ; transfert du pilotage ; action sur les causes structurelles ; réplication ; institutionnalisation de l'apprentissage	Niveaux 4 puis 5, Intégré à Transformationnel

Tableau 16 : Feuille de route de déploiement du modèle.

Principe de séquencement

Chaque horizon prépare les conditions du suivant. Formuler des résultats collectifs (horizon 2) sans compréhension partagée du pilier paix (horizon 1) aboutit à des formulations creuses. Transférer le pilotage (horizon 3) sans avoir unifié le système de suivi (horizon 2) revient à confier une responsabilité sans les moyens de l'exercer.

Les durées indiquées ne sont que des ordres de grandeur ; l'ordre des étapes, en revanche, ne se négocie pas.

9. Facteurs de succès et gestion des risques

9.1. Les huit facteurs de succès

L'observation des dispositifs nexus qui fonctionnent fait apparaître des facteurs récurrents. Leur absence explique la plupart des échecs constatés.

8. **Une équipe dédiée et mandatée.** La coordination nexus est un métier à temps plein, qui suppose une expertise propre. On ne l'exerce pas en complément d'une autre fonction.
9. **Des synergies et des objectifs communs explicites.** L'articulation entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix implique la quête d'objectifs communs aux programmes d'urgence à court terme et aux processus de changement social de long terme.
10. **La simultanéité assumée.** L'aide humanitaire, les programmes de développement et la consolidation de la paix ne se résument pas à une suite de processus : ils doivent être mis en œuvre simultanément pour s'attaquer aux inégalités systémiques qui piègent les personnes dans la pauvreté et les rendent vulnérables.
11. **Une programmation de longue durée.** Travailler sur le nexus exige un changement de paradigme : pour s'attaquer pleinement aux causes profondes des conflits et de la fragilité, les organisations doivent adopter des approches systémiques et passer d'une programmation à court terme à une programmation d'au moins cinq ans.
12. **La mutualisation des besoins communs.** Les organisations engagées partagent des besoins et des défis similaires. La concentration et la mise à l'échelle des activités de soutien et de renforcement de capacités accélèrent l'opérationnalisation.
13. **La collaboration financière et technique.** Les organisations individuelles ne disposent pas nécessairement des ressources permettant de couvrir les trois composantes ; le consortium permet d'y parvenir tout en enrichissant les compétences techniques.
14. **Un socle de politiques minimales.** Bien que les décisions relatives au nexus soient toujours spécifiques au contexte, il est possible de définir un socle de politiques minimales permettant aux organisations d'évoluer vers de meilleures pratiques.
15. **La reconnaissance de la porosité des piliers.** L'expérience montre qu'un projet initialement conçu comme un projet de développement peut, en définitive, répondre à des besoins humanitaires et contribuer à la cohésion sociale. Cette porosité constitue une ressource pour le modèle, pourvu qu'elle soit anticipée plutôt que subie.

9.2. Les risques et leurs parades

Le modèle recense les principaux risques structurels et propose pour chacun une parade. La logique retenue est constante : à un risque structurel, on ne répond pas par un appel à la vigilance, mais par un dispositif.

Risque	Manifestation	Parade opérationnelle
Absence de consensus et de leadership	Chaque acteur interprète le nexus à sa manière ; aucune instance ne tranche ; les décisions ne s'appliquent pas.	Instance de coordination dotée d'un mandat écrit incluant un pouvoir d'arbitrage documenté et des règles de décision explicites.
Politisation de l'aide humanitaire	Le rapprochement avec les acteurs institutionnels et de développement	Note de positionnement définissant explicitement les modalités de préservation de la neutralité, de l'impartialité et de

Risque	Manifestation	Parade opérationnelle
	compromet la neutralité perçue et, à terme, l'accès aux populations.	l'indépendance ; lignes rouges formalisées et opposables.
Absence de langage commun	Confusion sur les définitions, en particulier sur le pilier paix ; tensions entre acteurs ; malentendus opérationnels.	Glossaire commun validé et diffusé ; groupe de travail dédié à la définition opérationnelle du pilier paix.
Financement inadapté	Cycles annuels, rigidité d'affectation, démarrage tardif, durée insuffisante au regard des besoins.	Dialogue structuré avec les partenaires financiers dès la conception ; programmation budgétaire couvrant les trois piliers ; provision de flexibilité négociée contractuellement.
Absence de mise en œuvre systémique	Les pratiques diffèrent d'une zone à l'autre ; aucun standard partagé ; résultats collectifs mal définis.	Standards minimaux écrits et opposables ; définition claire des résultats collectifs attendus par contexte.
Difficulté de mesure du pilier paix	Les indicateurs de paix, cohésion sociale et résilience sont jugés impossibles à formuler ; le pilier disparaît du cadre de résultats.	Règle 30/30/30 appliquée dès la conception ; méthodes qualitatives structurées ; mesure de jalons intermédiaires plutôt que d'objectifs finaux.
Contraintes sécuritaires sur le suivi	L'insécurité réduit les déplacements et les contacts, entravant la participation et le suivi à toutes les phases.	Dispositifs de suivi à distance ; relais communautaires formés ; tiers-suivi ; adaptation des méthodes plutôt que renoncement à la mesure.
Délais de conception trop courts	Les délais de soumission des propositions empêchent une évaluation participative réelle des besoins et conduisent à réutiliser des données anciennes.	Analyse de contexte conjointe permanente et actualisée en continu, mobilisable immédiatement, indépendamment des calendriers de soumission.
Faible appropriation institutionnelle	Engagement limité des acteurs institutionnels pour pérenniser les acquis ; méfiance des populations ; volatilité des interlocuteurs.	Association des institutions dès la phase 1 ; plan de transfert assorti de jalons ; mécanismes de redevabilité envers les communautés.

Tableau 17 : Risques structurels et parades opérationnelles.

10. Pratiques de référence

Les pratiques recensées ci-après sont issues de l'observation de dispositifs nexus fonctionnels. Elles sont présentées sous forme générique, transposable à tout contexte. Il ne s'agit pas d'une liste à appliquer intégralement, mais d'un répertoire dans lequel puiser selon le niveau de maturité atteint.

10.1. Pratiques de cadrage

- **Formuler des résultats collectifs.** Point de départ de l'opérationnalisation : la coordination n'est pas un objectif en soi mais repose sur des contributions à des résultats communs. Cette formulation améliore la coordination par la clarté des objectifs partagés, optimise l'allocation des ressources par l'identification des contributions spécifiques, et harmonise le suivi-évaluation.
- **Mettre en place un groupe de travail dédié aux solutions durables.** Espace permettant aux acteurs du développement, de l'humanitaire et aux services techniques de se consulter et d'interagir sur les situations de déplacement prolongé et de sortie de crise.
- **Organiser la consultation des acteurs humanitaires par les acteurs du développement.** Cette consultation permet d'éviter les doublons et les chevauchements en identifiant les interventions existantes, de planifier des interventions complémentaires, et d'améliorer la cohérence d'ensemble.

10.2. Pratiques de partenariat

- **Nouer des partenariats de projet et de programme avec les organisations nationales.** Ces organisations disposent d'une connaissance approfondie du contexte local et des besoins des populations, ce qui garantit l'adaptation des interventions aux réalités du terrain. Elles peuvent en outre être plus économes que les organisations internationales, ce qui optimise des ressources sollicitées par la complexité de gestion d'un projet nexus.
- **Exploiter les liens de partenariat et de collaboration entre acteurs.** La mise en réseau permet de compenser individuellement les rigidités de financement et de mutualiser les compétences absentes de chaque organisation prise isolément.
- **Adopter des approches de consortium.** Le regroupement permet de couvrir les trois piliers que peu d'organisations couvrent seules, tout en développant les compétences techniques par l'échange.

10.3. Pratiques de participation

- **Conduire une évaluation participative des besoins.** Recourir à des outils quantitatifs et qualitatifs pour recueillir l'information directement auprès des communautés, et concevoir les projets sur cette base plutôt que sur des besoins présumés.
- **Associer les acteurs locaux à la définition des priorités, à la mise en œuvre et à l'évaluation.** Une exigence centrale du nexus est de placer l'être humain au centre, ce qui implique de donner aux populations touchées, en particulier marginalisées, la possibilité de définir leurs besoins immédiats, à moyen et à long terme.
- **Constituer des comités composés de membres des communautés bénéficiaires.** Ces comités permettent une participation active à l'exécution des activités, au-delà de la simple présence aux ateliers de consultation.

- **Recourir à des relais communautaires.** Lorsque l'accès aux zones d'intervention est limité par l'insécurité ou d'autres contraintes, des relais locaux formés assurent la continuité de l'exécution et du suivi.
- **Intégrer les personnes déplacées dans les groupements et instances.** Cette participation permet d'identifier directement leurs besoins, garantit que les interventions y répondent réellement, renforce la transparence et la redevabilité, et réduit les tensions susceptibles d'alimenter les conflits entre populations déplacées et communautés d'accueil.

10.4. Pratiques de programmation

- **Adopter une programmation sûre et le principe de ne pas nuire.** Programmation sensible aux conflits, avec engagement dans la consolidation de la paix lorsque des points d'entrée existent.
- **Équilibrer le temps, les ressources et les priorités.** Répartir l'effort entre le traitement des causes profondes, par des changements structurels et systémiques, et le soulagement des symptômes. Cet équilibre crée les synergies entre les trois piliers et évite les duplications.
- **Garantir l'équilibre de genre.** Assurer la participation égale et significative des femmes et des hommes à toutes les étapes du projet, et aligner les efforts des trois piliers sur l'autonomisation et le leadership des femmes.
- **Prendre en compte les aspects culturels.** Respecter les valeurs et traditions locales, favoriser le dialogue interculturel, renforcer la compréhension mutuelle et garantir la participation inclusive de toutes les parties prenantes, y compris des groupes minoritaires et marginalisés.

10.5. Pratiques de mesure

- **Mesurer les résultats au-delà de son propre domaine.** Les organisations savent généralement mesurer les résultats dans leur secteur d'expertise ; l'enjeu du nexus est d'établir les effets croisés, par exemple la contribution d'une amélioration de la sécurité alimentaire à la cohésion sociale.
- **Documenter les échecs autant que les réussites.** Un répertoire de leçons apprises qui ne recense que des succès n'apprend rien à personne et discrédite le dispositif auprès des acteurs de terrain.

11. Conclusion

Le triple nexus humanitaire, développement et paix offre une réponse structurée à une défaillance identifiée : celle d'un système d'aide dont chaque composante fonctionne selon sa logique propre sans que leur combinaison produise l'effet attendu pour les populations. L'idée que les acteurs humanitaires, du développement et de la paix devraient travailler ensemble n'a rien de neuf. Ce qui l'est davantage, c'est l'existence d'un cadre assez précis pour être appliqué, vérifié et évalué.

Le modèle exposé dans ce document propose ce cadre en cinq couches. Il énonce ce qu'est le triple nexus et le problème qu'il traite ; il fixe treize principes directeurs organisés en quatre familles ; il décrit un cycle de projet en quatre phases assorti d'exigences vérifiables ; il identifie six leviers systémiques sans lesquels aucune généralisation n'est possible ; et il fournit les instruments permettant de mesurer où l'on se situe et ce qu'il reste à franchir.

Trois convictions traversent ce modèle. La simultanéité prime d'abord sur la séquentialité : les besoins humanitaires, de développement et de paix coexistent, et y répondre l'un après l'autre revient à n'y jamais répondre tout à fait. L'intégrité, ensuite, ne se négocie pas : le rapprochement des acteurs perd son sens s'il compromet la neutralité, l'impartialité et l'indépendance dont dépend l'accès aux populations. Le nexus, enfin, ne réussit que localement approprié : un dispositif où les acteurs locaux exécutent sans décider ne produira ni durabilité ni paix.

Enfin, la mise en œuvre du nexus à long terme nécessite des modifications substantielles du système lui-même, dans la manière dont l'aide est planifiée, financée et évaluée. Le présent modèle ne prétend pas les provoquer. Il offre aux organisations un cadre pour progresser dès maintenant, avec les moyens dont elles disposent, tout en documentant ce que ces évolutions systémiques devraient être.

Note d'attribution

Ce modèle conceptuel du triple nexus humanitaire, développement et paix a été conçu et rédigé par le cabinet Fété Impact Development.

Il est mis à disposition des organisations humanitaires, de développement et de consolidation de la paix, des dispositifs de coordination, des partenaires financiers et des institutions publiques, à des fins d'appropriation, d'adaptation et de formation, sous réserve de la mention de son auteur.

Annexe 1 : Glossaire

Terme	Définition retenue dans le modèle
Triple nexus (HDP)	Cadre stratégique visant à intégrer et rationaliser, pour davantage d'efficacité, la coordination et la collaboration entre les acteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la paix.
Double nexus (HD)	Approche articulant les seuls piliers humanitaire et développement, sans dimension explicite de consolidation de la paix.
Résultat collectif	Changement pour les populations, formulé conjointement par des acteurs de plusieurs piliers, auquel chacun contribue selon son mandat et son avantage comparatif.
Sensibilité aux conflits	Capacité d'une intervention à comprendre le contexte de conflit dans lequel elle s'inscrit, à anticiper ses effets sur ce contexte et à s'ajuster pour ne pas alimenter les tensions.
Principe de ne pas nuire	Obligation d'anticiper et de prévenir les effets négatifs non intentionnels d'une intervention sur les équilibres sociaux, économiques et politiques locaux.
Règle 30/30/30	Règle d'équilibrage du cadre de résultats répartissant les indicateurs à parts sensiblement égales entre les trois piliers, la marge restante étant consacrée aux indicateurs transversaux.
Causes profondes	Facteurs structurels (inégalités, exclusion, gouvernance défaillante, accès inéquitable aux ressources) qui produisent et reproduisent la vulnérabilité et les conflits.
Gestion adaptative	Modalité de pilotage autorisant la modification des activités, du calendrier et de l'affectation des ressources en cours d'exécution, selon une procédure définie.
Système de surveillance unifié	Dispositif unique de collecte et de traitement des données alimentant l'ensemble des acteurs d'un dispositif, par opposition à des systèmes parallèles.
Espace humanitaire	Conditions permettant aux acteurs humanitaires d'accéder aux populations et d'opérer conformément aux principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance.
Maturité nexus	Degré d'intégration effective de l'approche au sein d'une organisation ou d'un dispositif, apprécié sur une échelle à cinq niveaux et établi sur des éléments de preuve.
Transfert de compétences	Processus organisé par lequel des fonctions techniques, décisionnelles et de gestion sont progressivement assumées par des acteurs locaux, selon des jalons définis.

Tableau 18 : Glossaire du modèle.

Annexe 2 : Listes de contrôle par phase

Ces listes permettent de vérifier la conformité d'un projet au modèle avant le passage à la phase suivante. Une réponse négative ne bloque pas nécessairement le projet, mais doit être documentée et motivée.

Phase 1 : Analyse du contexte et identification des besoins

- L'analyse de contexte a-t-elle été conduite conjointement par des acteurs des trois piliers ?
- Une analyse de conflit documentée et datée existe-t-elle, avec un dispositif d'actualisation prévu ?
- Les dynamiques de pouvoir ont-elles été identifiées : qui décide, qui bénéficie, qui est exclu ?
- Une cartographie des acteurs et des interventions en cours a-t-elle été produite ?
- Les besoins ont-ils été exprimés par les populations elles-mêmes, par des méthodes participatives documentées ?
- Les besoins des personnes à besoins spécifiques ont-ils été identifiés distinctement ?
- Les besoins en ressources ont-ils été appréciés aux trois niveaux : individus, communautés, institutions ?
- Les acteurs locaux ont-ils participé à la conduite de l'analyse, et non seulement à sa restitution ?

Phase 2 : Planification et conception

- Le cadre de résultats respecte-t-il la règle d'équilibrage 30/30/30 ?
- La théorie du changement explicite-t-elle les effets attendus sur les facteurs de conflit ?
- Les modalités de préservation de l'espace humanitaire sont-elles formalisées ?
- Les rôles, responsabilités et contributions de chaque acteur sont-ils documentés dans une matrice ?
- Le budget comporte-t-il une provision de flexibilité et une procédure de réallocation ?
- La stratégie de financement couvre-t-elle un horizon d'au moins cinq ans ?
- Le mécanisme de coordination est-il défini : instances, fréquence, mandat, règles de décision ?
- Des indicateurs mesurant la qualité de l'articulation elle-même ont-ils été prévus ?

Phase 3 : Mise en œuvre

- Les instances de coordination se réunissent-elles selon la fréquence prévue, avec des comptes rendus ?
- Le système de suivi est-il unifié, ou des systèmes parallèles se sont-ils reconstitués ?
- Les acteurs locaux siègent-ils dans les instances de décision, et non seulement de consultation ?
- Le plan de transfert de compétences progresse-t-il conformément à ses jalons ?
- Un mécanisme de retour d'information et de traitement des plaintes est-il fonctionnel et utilisé ?
- Les équipes intègrent-elles effectivement les trois profils métiers ?
- Des ajustements de programmation ont-ils été effectués, documentés et motivés ?
- Les affectations de ressources et les résultats obtenus sont-ils publiés et accessibles ?

Phase 4 : Suivi et évaluation

- L'analyse de conflit a-t-elle été actualisée aux échéances prévues ?
- L'évolution des dynamiques de pouvoir est-elle suivie et documentée ?
- Les échecs et les écarts sont-ils documentés avec la même rigueur que les réussites ?
- Les changements de perceptions et de relations sont-ils mesurés par des méthodes qualitatives structurées ?
- Les résultats sont-ils présentés séparément par domaine : humanitaire, développement, paix ?
- Les critères d'évaluation spécifiques au nexus sont-ils appliqués, en complément des critères classiques ?
- Un répertoire des leçons apprises est-il tenu à jour et diffusé aux autres acteurs ?
- Les conclusions du suivi ont-elles effectivement conduit à des ajustements de la programmation ?

Annexe 3 : Grille d'auto-évaluation de maturité

Cette grille permet à une organisation ou à un dispositif de situer son niveau de maturité. La règle d'usage est stricte : un niveau n'est atteint que si l'ensemble des éléments de preuve du niveau considéré et de tous les niveaux inférieurs sont disponibles et vérifiables.

Passage	Questions de vérification	Éléments de preuve exigés
Du 1 au 2	Une clarification écrite du nexus et de son pilier paix existe-t-elle, validée par les acteurs des trois piliers ? Des consultations croisées ont-elles eu lieu ?	Glossaire ou note conceptuelle validée ; comptes rendus de consultations croisées ; liste des acteurs identifiés par pilier.
Du 2 au 3	Une instance de coordination formalisée existe-t-elle, avec un mandat écrit ? Des points focaux sont-ils désignés ? Une analyse de contexte conjointe a-t-elle été produite ?	Termes de référence de l'instance ; liste nominative des points focaux ; rapport d'analyse conjoint cosigné ; cartographie des interventions.
Du 3 au 4	Des résultats collectifs pluriannuels sont-ils formulés avec une matrice de contributions ? La règle 30/30/30 est-elle appliquée ? Le système de suivi est-il unifié ?	Document de résultats collectifs ; cadre de résultats avec répartition des indicateurs ; description du système de suivi unique ; rapports consolidés.
Du 4 au 5	Le financement est-il pluriannuel, souple et aligné entre acteurs ? La gestion adaptative est-elle effective ? Le transfert de pilotage vers les acteurs locaux a-t-il commencé ?	Conventions pluriannuelles ; registre des ajustements motivés ; plan de transfert avec jalons franchis ; composition des instances de pilotage.
Niveau 5	Les causes profondes reculent-elles de manière mesurable ? Les systèmes locaux pilotent-ils et pérennisent-ils le dispositif sans appui externe déterminant ?	Séries de mesures documentant l'évolution des facteurs structurels ; dispositif fonctionnant sous pilotage local ; reprise du modèle par d'autres acteurs.

Tableau 19 : Grille d'auto-évaluation du niveau de maturité.

La grille se lit de bas en haut. Une organisation incapable de produire les preuves du passage du niveau 1 au niveau 2 se situe au niveau 1, quels que soient par ailleurs ses résultats sectoriels. Il n'y a là aucune sévérité gratuite : l'auto-déclaration complaisante reste le premier obstacle à la progression réelle des dispositifs nexus.