

# Développement et coordination d'une capacité locale

## 1 - UNE COORDINATION INDISPENSABLE

Dans tous les pays où la lutte contre les mines est considérée comme une priorité, on retrouve sur le terrain les divers intervenants cités ci-dessus. Leur motivation et leurs techniques sont souvent différentes, leur objectif varie en fonction de leurs obligations contractuelles...

Il paraît donc indispensable, pour une efficacité maximale, d'organiser une coordination rigoureuse à l'échelon national.

● **Des activités opérationnelles**, afin de "rentabiliser" au mieux la capacité de déminage, de pouvoir affecter de la manière la plus rationnelle possible les équipes de démineurs, de pouvoir, enfin, répondre à toute nouvelle demande en fonction de la position et de la situation des activités des équipes.

● **Des programmes de sensibilisation** qui doivent se faire au niveau national afin de permettre des échanges entre les équipes et de planifier leurs activités de façon à couvrir la plus grande partie possible de la population.

● **Des aides financières** pour les regrouper dans un "fond commun" et les répartir ensuite équitablement entre les différentes régions et éviter de la sorte les "laissés-pour-compte".

● **Des techniques et des procédures** afin d'élaborer, de rédiger et de publier des guides et de standardiser les activités.

● **Des divers tests et des essais**, car il convient que les nouvelles techniques soient testées par un organisme capable ensuite de les promouvoir ou, au contraire, de les déconseiller en fonction des résultats obtenus.

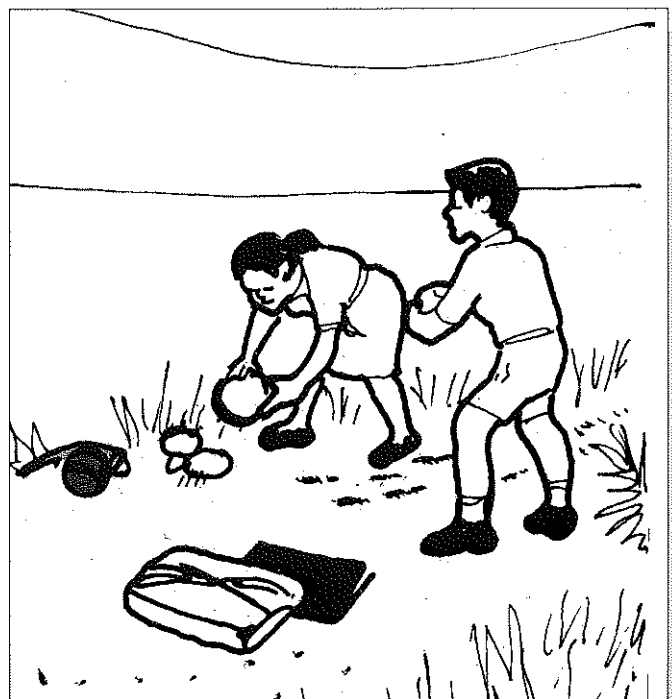
● **Des achats groupés** de matériaux sensibles tels que les explosifs, des matériels importés... car, outre le gain de temps et d'argent obtenu par le regroupement des achats, cela permet un **meilleur contrôle**, particulièrement lorsqu'il s'agit de produits aussi délicats que les explosifs.

● **Des informations**. L'ensemble des informations ayant trait aux mines et au déminage doivent également être regroupées et centralisées à l'échelon national pour constituer des banques de données, élaborer des cartes précises des zones minées, mettre en place des équipes de "survey" et vérifier la véracité des données et la fiabilité de la remontée de l'information depuis le terrain. Ces informations permettront également de préparer ou de réactualiser les programmes de sensibi-

lisation (descente de l'information vers les communautés), d'informer les bailleurs sur les résultats, les médias, et les groupes opérationnels sur le terrain (statistiques, formation technique sur les nouvelles mines découvertes, état des recherches quand de nouvelles techniques de déminage sont testées...), de centraliser, enfin, l'information pour une meilleure redistribution au profit de tous.

● **Des procédures et des règles de sécurité**. La routine est le danger numéro un des démineurs. L'élaboration de règles de sécurité strictes aide au maintien d'une discipline indispensable à la sécurité de tous. Le déminage n'est pas une "science occulte", il est par nature dangereux et sa pratique exige d'adhérer à une stricte discipline et de parvenir à un bon niveau de compréhension technique et d'expérience pratique.

● **La standardisation des techniques de déminage**. Elle permet de donner une formation univoque à tous les démineurs, qui peuvent ainsi changer de région et travailler dans une équipe différente avec les mêmes règles. **Cette coordination indispensable au niveau national a pour avantage de mettre simultanément en place les éléments d'une capacité locale de lutte contre les mines.**



## 2 - PRINCIPES ET MÉTHODOLOGIE DE DÉVELOPPEMENT D'UNE CAPACITÉ LOCALE

### **LE RESPECT DE LA SOUVERAINÉTÉ**

Le principe fondamental est que le pays concerné reste le seul responsable de ses opérations de lutte contre les mines. Le rôle des NU, des institutions internationales ou des différents intervenants au titre d'un programme de coopération étant de participer à celle-ci en contribuant notamment à la mise en place des programmes de déminage. Lorsque la structure de coordination de la lutte contre les mines est mise en place par l'ONU, le directeur de programme coordonne l'ensemble des opérations, directement ou par l'intermédiaire des structures régionales qui lui sont subordonnées. Aujourd'hui, la doctrine des Nations unies est bien fixée. C'est le Département des affaires humanitaires (DHA) qui assure la coordination des opérations de déminage. Il travaille en étroite collaboration avec les experts techniques du Département des opérations du maintien de la paix.

Dès le début des opérations de lutte, et quel que soit le maître d'ouvrage, il faut avoir présent à l'esprit que le programme sera transféré, dès que possible, à un organisme national non seulement pour assurer l'ensemble des **tâches opérationnelles** de surveillance, d'alerte, de formation et de déminage, mais aussi toutes **les tâches de soutien logistique**, d'administration et de sécurité médicale. Chaque membre du personnel doit donc contribuer à la formation de l'agent local qui le remplacera un jour. Cela peut poser des difficultés dans les régions où il n'existe pas de formation à l'administration, à la gestion et à la comptabilité. C'est un problème qu'il faut prendre en compte très en amont. En toute hypothèse, il faut prévoir l'échéancier et organiser le départ progressif des personnels expatriés en tenant compte de la relève locale.

### **OBJECTIFS**

**L'établissement ou le renforcement d'une capacité locale de déminage durable conditionne le mode d'intervention.**

- Autonomie opérationnelle à plus ou moins long terme (fixer cette durée au préalable lors du montage du projet).
- Acquisition de la part du personnel d'une expérience suffisamment large afin d'être en mesure d'affronter les situations à venir.
- Capacité d'adaptation à toutes les conditions de travail.

- La qualité de l'enseignement est le gage d'une sécurité maximale. Sans que l'assurance que cette discipline est comprise et acceptée par tous, la formation ne pourra être considérée comme terminée.

- La durée de la formation doit être adaptée au niveau du personnel recruté : au **Mozambique**, la formation au centre de l'ADP (Accelerated Demining Program) dure dix-sept jours. La théorie y est enseignée en alternance avec la pratique, avant un stage de "mise en conditions réelles" sur le terrain. Au **Cambodge**, la formation dispensée par le "Training Center" du CMAC (Cambodian Mine Action Center) est d'un mois suivi de la mise en condition par intégration directe au sein d'une équipe de démineurs.

- Compréhension, de la part de chacun, de sa place au sein du programme de déminage (quel que soit son travail), de son rôle, de ses devoirs et de sa marge d'initiative... Pour cela, chaque poste doit être clairement défini, une "fiche de tâche" établie pour chacun au sein de la structure en s'assurant qu'elle a bien été comprise par tous.

### **CONDITIONS DE L'AUTONOMIE**

Le temps nécessaire à l'éradication des mines dans la plupart des pays concernés se mesure généralement en années si ce n'est en décennies, et il n'est guère probable que la communauté internationale soit en mesure d'en assurer la pleine responsabilité financière ou opérationnelle, pour une période aussi longue. Au final, les pays concernés devront prendre en charge les programmes conçus pour lutter contre les mines au même titre que les autres aspects de la reconstruction et du développement économique et social.

Une capacité nationale de lutte contre les mines doit donc être mise en place de telle sorte que le processus de passation des responsabilités s'accomplisse progressivement et avec efficacité.

### **STRUCTURE NATIONALE DE FORMATION ET DE COORDINATION**

Il s'agit d'une indispensable structure destinée à éviter la duplication des initiatives et à gérer les activités de déminage sur l'ensemble du pays.

De cette structure dépendent la standardisation des procédures, la centralisation de certaines tâches et la simplification du travail de tous, particulièrement en ce qui concerne les achats centralisés, la gestion d'un stock commun et le fonctionnement de l'école de formation nationale de déminage. Cette structure doit également permettre de s'assurer que l'ensemble des démineurs travaille suivant les mêmes standards, et de regrouper les informations destinées aux bailleurs, aux médias et à la population.

Elle doit, enfin, permettre de rationaliser l'aide financière internationale et d'éviter que certaines régions

soient défavorisées par le regroupement de toute l'aide dans un "trust fund" et favoriser la répartition équitable de celle-ci à l'échelle nationale.

Cette structure ne peut être efficiente qu'à la condition d'être économiquement viable (sans conteste, le point le plus difficile à atteindre). Pour cela, le gouvernement doit intégrer ces programmes dans l'ensemble des tâches qui lui incombent. Jusqu'à présent, les initiatives de déminage ont été conçues et mises en œuvre sous les auspices d'interventions mandatées par les Nations unies. Ces interventions sont conçues comme très temporaires, et les organisations qui ont en charge leur mise en œuvre ont une responsabilité limitée dans le temps.

Comment les moyens financiers des donateurs, sollicités de toute part, ou les budgets locaux, extrêmement minces — quand ils ne sont pas déficitaires — peuvent-ils être engagés pour assurer le maintien d'une telle capacité ? Il n'existe pas encore de réponse claire à cette question, mais **tout porte à croire qu'il faut se méfier des organisations trop centralisées qui peuvent finir par "oublier" les populations les plus défavorisées des provinces excentrées.**

### **L'ACCESSION À L'AUTONOMIE**

Elle comporte, en principe, trois phases.

● **La première** s'étend sur deux ans, elle a pour objectifs de :

- élaborer le plan national de lutte contre les mines,
- mesurer l'ampleur du problème,
- créer une banque de données,
- mettre au point un programme de réhabilitation incluant le déminage,
- fixer les priorités de l'action pour cette première phase,
- mettre sur pied l'organisme spécialisé de déminage,
- entreprendre la formation des démineurs,
- commencer la sensibilisation des populations aux dangers des mines.

Cette première phase permet donc de mettre en place les moyens du **Mine Awareness Education**, du **Nation-Wide Mine Survey** et de doter le pays d'une véritable **capacité nationale de lutter contre les mines.**

● **La deuxième phase** est la phase de consolidation qui peut durer de cinq à huit ans. Comme la précédente, cette phase est financée au niveau international pour

- préparer le transfert de savoir-faire afin que les intervenants locaux soient autonomes en fin de phase,
- adapter l'organisation mise en place dans le contexte local, en particulier en ce qui concerne le plan santé (y compris les évacuations aériennes),
- préparer le transfert des responsabilités du programme d'action aux autorités nationales, tant en ce qui concerne la formation des personnels que l'administration du corps de démineurs nationaux, de la gestion des contrats, du soutien logistique et des stratégies de communication,

- actualiser l'inventaire des champs de mines afin d'affiner les connaissances et de préparer les nouveaux programmes de réhabilitation,

- adapter et développer le déminage de proximité.

Cette deuxième phase correspondra pour l'Angola à la mise en place progressive d'un institut national de lutte contre les mines (**Angolan National Mine Action Institute**) qui sera l'ultime étape d'un processus mis en chantier en octobre 1994 par le ministère de la Défense angolais.

● **La troisième phase** est la phase d'autonomie. Le pays prend seul en charge la poursuite du programme de déminage. C'est une mise à l'épreuve, en grandeur nature, de tout ce qui a été fait précédemment. Elle est financée par le pays lui-même, et sa réussite dépend de la volonté politique des dirigeants et de la renaissance du pays. **Cette phase se terminera avec l'enlèvement de la dernière mine...**

### **L'INTÉGRATION DÉCENTRALISÉE**

L'intégration des diverses composantes indispensables à l'émergence d'une capacité locale de déminage durable implique que le programme soit aussi peu coûteux que possible, que son champ d'application couvre un maximum de territoires parmi les plus affectés et qu'il soit opérationnel rapidement.

La plupart des pays les plus intensivement minés sont caractérisés par des migrations de populations et des taux d'accroissement démographique élevés. Ainsi, alors que les premières phases de déminage sont habituellement menées dans les zones les plus densément peuplées (celles qui possèdent le plus de ressources exploitables, ou les terres les plus fertiles), il faudra à terme prendre en compte le fait que les populations les plus désavantagées vont devoir exploiter, pour leur survie, les régions les plus pauvres et les plus enclavées.

Aussi bien, le déminage ne peut se penser uniquement en termes d'urgence et d'apport de technicité militaire extérieure ou de contrats commerciaux coûteux. Il est en effet essentiel de développer en même temps des capacités locales de réponses à ces situations de fait qui intéressent peu les décideurs politiques et économiques pour mettre un terme au danger qui menace le plus les populations rurales.

Une **capacité de déminage à long terme** doit être établie au service des villageois, en fonction de leurs besoins et de leurs ressources, en étroite concertation avec les autorités locales et en prenant en compte les initiatives existantes et les motivations des administrations et des pouvoirs décentralisés.

Tout cela revient à dire que les leçons fondamentales apprises durant les trente ou quarante dernières années d'aide au développement, les avantages démontrés de la décentralisation de l'approche conduisent à souligner l'importance des actions de lutte contre les mines menées localement, qui ont autant d'intérêt que celles résultant des coordinations nationales.

### 3 - L'ÉCOLE NATIONALE DE DÉMINAGE

#### UNE PRIORITÉ

Il apparaît donc que, pour de nombreuses raisons, politiques, techniques et économiques, la formation de démineurs autochtones est indispensable. La création d'une école de déminage est une des priorités du retour à la paix. C'est un symbole de normalisation particulièrement significatif aux yeux des populations, l'école apparaissant comme le premier résultat tangible de la fin des hostilités et de la coopération des adversaires d'hier. C'est au sein de cette école qu'ils se retrouvent pour réaliser une œuvre collective de reconstruction nationale dont le caractère dangereux impose l'esprit d'équipe, suscite la solidarité et éveille l'amitié. Cette priorité n'est pas toujours perçue par des pays qui ont à faire face aux multiples problèmes du retour à la paix. Il faut donc intégrer cette formation dans un programme de déminage mis en place et financé par l'aide internationale.

Les futurs démineurs doivent être choisis en priorité parmi des soldats démobilisés issus des différentes factions afin de donner aux populations une stricte image de neutralité. On ne peut cependant pas compter *a priori* sur leur capacité de démineur qui est souvent inexistante. C'est la raison pour laquelle il faut prévoir une formation et un encadrement à partir d'experts étrangers militaires ou civils.

#### OBJECTIFS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS DE LA FORMATION

La qualité et la quantité des démineurs locaux garantissent la rapidité et l'efficacité d'un programme de déminage. Toute l'attention doit donc se porter en priorité sur l'organisation précoce des lieux de formation. Le coût de la formation d'un démineur est fonction des programmes, on estime qu'il s'élève à \$ 6 000. L'expérience de l'Afghanistan permet d'évaluer le coût de la formation des démineurs autochtones entre 4 et 10 % du budget annuel total du programme de déminage. Cet investissement doit être précoce afin de faire face, dès le début du programme, aux principales dépenses telles que l'achat du matériel et l'installation de l'école. Il est donc indispensable de disposer d'un budget suffisant et immédiat.

L'école de formation des démineurs de Luanda se fixe pour objectif la formation de 3 000 démineurs. Par ailleurs la création d'écoles humanitaires peut permettre de former des personnels spécialisés dans l'identification des zones minées et dans l'information du public. Le centre de Risalpur, qui forme, au Pakistan, les démineurs afghans, a pu accueillir jusqu'à 77 instructeurs étrangers qui dispensaient simultanément 20 cours de déminage de base. Au Mozambique, 200 démineurs autochtones ont été formés en six semaines avec un rapport étudiants/enseignants de 6, qui semble être le rapport optimal.

La formation des stagiaires démineurs doit être limitée aux besoins du pays et à leur capacité d'apprentissage.



La détection, l'identification et la destruction de certaines mines doit être l'objectif principal.

**Il ne faut pas vouloir en faire des spécialistes de la neutralisation ou les engager dans la voie de la destruction de munitions à risques particuliers, chimiques ou biologiques.**

## L'ÉCOLE

La création d'une école de déminage est une priorité qui réclame la collaboration et l'assistance du pays concerné. L'école doit être localisée sur un site vaste, non pollué par des objets métalliques et, si possible à proximité d'une grande ville. Le site doit pouvoir disposer de l'eau courante, être alimenté en électricité, desservi par une route convenable et pouvoir héberger les stagiaires éventuellement. La sécurité médicale, y compris les moyens d'évacuation, doit être assurée dans les mêmes conditions que pour un chantier réel. L'école doit être en mesure non seulement de donner une formation de base, mais également d'assurer les cours de recyclage et de fournir un enseignement spécialisé pour ceux qui auront en charge les problèmes de gestion et d'administration.

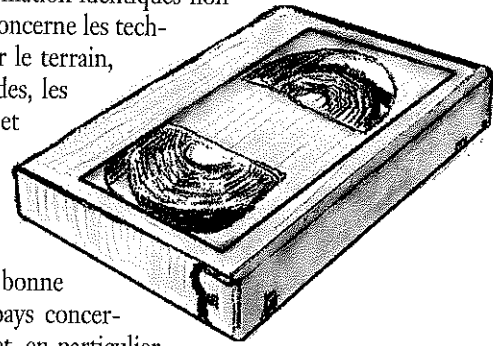
Les stagiaires démineurs doivent être choisis parmi des jeunes motivés, désireux d'acquérir une formation sérieuse et utile. Ils ne peuvent cependant pas être sélectionnés sur des critères scolaires, car ils sont souvent sans qualification. La rémunération moyenne offerte à un démineur local est comprise entre 120 et 150 \$ par mois. C'est un salaire important qui motive les candidats et permet aux sélectionneurs d'être particulièrement rigoureux. Pour des raisons psychologiques, il ne faut pas écarter systématiquement des candidats qui ont été eux-mêmes victimes des mines dans le passé, pour autant que leur invalidité ne les rende pas inaptes et qu'ils présentent un équilibre psychologique satisfaisant. Le problème de l'analphabétisme des stagiaires n'est pas un obstacle majeur à la formation de démineurs autochtones, dans la mesure où l'enseignement ne fait pas appel à la lecture mais à l'observation et à des entraînements destinés à établir de véritables conditionnements de comportements.

Les stagiaires doivent se convaincre que, contrairement à la pratique militaire, c'est la qualité du déminage et non sa rapidité qui prime. Ils doivent apprendre la minutie et acquérir l'esprit de méthode. Bien que n'étant plus militaires, les stagiaires doivent être formés à une stricte discipline. Leur activité est dangereuse pour eux-mêmes et pour les autres. La discipline d'équipe rejoint ici la méticulosité individuelle. Le port d'un uniforme est indispensable, non seulement à des fins d'identification, mais également pour renforcer la cohésion du groupe et sa reconnaissance par la population comme des soldats de la paix.

## LE PROGRAMME

Tous les démineurs travaillant dans un même pays doivent avoir reçu la même formation. Cependant, les formateurs pouvant avoir des origines diverses, il est important de veiller à ce qu'ils utilisent les mêmes méthodes pédagogiques. Ils doivent, pour cela, disposer de manuels de formation identiques non seulement en ce qui concerne les techniques à employer sur le terrain, mais aussi, les méthodes, les mesures de sécurité et l'administration.

Certaines ONG ont déjà investi avec succès ce domaine en tirant profit de leur bonne intégration dans les pays concernés, ce qui leur permet, en particulier, de résoudre les problèmes de communication. À titre d'exemple, nous donnons ici deux programmes types de formation de démineurs autochtones. Le premier est celui du DHA, il concerne la principale école de déminage afghane de Alalabad (Pakistan), le second est proposé par NPA (Norwegian People Aid).



### L'EXEMPLE DE DHA

- Déminage de base (formation individuelle) : quinze jours,
- levé des champs de mines : quinze jours,
- déploiement préalable (formation de groupe et d'équipe) : dix jours,
- formation des instructeurs : sept jours,
- formation des chefs d'équipe : quinze jours,
- formation d'opérateurs radio : sept jours,
- réparation des détecteurs de mines : quarante-deux jours,
- leçons de conduite : sept jours,
- remise à niveau : cinq jours,
- techniques paramédicales : trente jours,
- formation de maîtres chiens : soixante jours,
- formation de chefs de chantier de déminage : sept jours.

### L'EXEMPLE DE NPA

Le programme de formation proposé par cette grande association parapublique norvégienne mis en œuvre au Mozambique, se déroule en trois étapes.

- Six semaines de formation au déminage suivies de huit à douze semaines de travail réel sur un champ de mines.
- Deux semaines de formation de chef d'équipe suivies de dix mois de travail effectif comme chef d'équipe.
- Deux semaines de formation de chef de chantier suivies de huit mois de travail réel sur le terrain comme chef de chantier. L'encadrement est important au début de la formation et limité à la fin. Ce principe est

conforme à la règle d'accession à l'autonomie par la formation et le transfert de savoir-faire.

### **LA REMISE À NIVEAU**

---

La remise à niveau régulière des personnels est indispensable dans un type d'activité où la moindre perte de compétence peut être fatale. L'école doit donc être en mesure d'accueillir des stagiaires pour des cycles périodiques et obligatoires de remise à niveau. Ce recyclage doit avoir une fréquence annuelle et être complété par des évaluations sur le terrain deux fois par an. Toute la formation est réalisée en interne. Elle fait appel à des instructeurs locaux déjà formés et à un petit nombre d'experts étrangers.

Sur quel **type de matériel** faut-il former les démineurs ? C'est une question importante, car elle conditionne les politiques d'achat. Pour des raisons de sécurité autant que par mesure de cohérence pédagogique et opérationnelle, il est indispensable de n'utili-

ser qu'un seul type de détecteur. Il en va de même pour les matériels et les vêtements de protection. Cela ne va pas sans poser d'évidents problèmes de coordination entre les responsables de la formation avec leurs autorités de tutelle.

**La formation des démineurs autochtones est une priorité absolue. L'école peut être unique ou, dans des territoires très vastes comme l'Angola, localisée sur plusieurs sites. Dans ce cas, l'organisation générale de la formation doit être très stricte et fixée par le Centre principal de formation.**

**En toute hypothèse, la création des écoles de déminage doit s'inscrire dans le plan national de lutte contre les mines.**

**Compte tenu du coût élevé de la formation, ces écoles devraient apporter aux stagiaires une capacité beaucoup plus large d'intervention dans tous les domaines de la réhabilitation du pays et devenir ainsi de véritables lieux de formation d'agents de développement polyvalents.**