

Éducation au risque des



mines et des REG



Guide pour



la gestion de projet





Le Centre international de déminage humanitaire – Genève – (GICHD) œuvre à l'élimination des mines antipersonnel et à la réduction de l'impact humanitaire d'autres mines terrestres et des restes explosifs de guerre. À cette fin, le CIDHG – en partenariat avec d'autres organisations – fournit une assistance opérationnelle, entreprend des recherches, diffuse ses connaissances, améliore la gestion de la qualité ainsi que les normes, et appuie les instruments du droit international, dans le but général d'accroître la performance et le professionnalisme en matière de déminage humanitaire.

Éducation au risque des mines et des REG | Guide pour la gestion de projet, première édition, CIDHG, novembre 2008
(Traduction en juin 2009)

ISBN 2-940369-19-4



© Centre international de déminage humanitaire – Genève

Les opinions exprimées dans ce document sont celles du Centre international de déminage humanitaire – Genève. Les termes utilisés dans cet ouvrage, ainsi que sa présentation, ne sont en aucun cas le reflet d'une quelconque opinion de la part du Centre international de déminage humanitaire s'agissant du statut légal des pays, territoires ou régions, de leurs autorités ou groupes armés, ou encore du tracé de leurs frontières ou de leurs limites territoriales.

Ce projet a été réalisé sous la conduite d'Eric Filippino (e.filippino@gichd.org).

Toutes les photos sont protégées par les droits d'auteur du CIDHG.

ÉDUCATION AU RISQUE DES MINES ET DES REG

GUIDE POUR LA GESTION DE PROJET

NOVEMBRE 2008



TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

APERÇU DES RESSOURCES DE L'ÉDUCATION AU RISQUE	5
OBJECTIF ET PUBLIC CIBLE DU PRÉSENT GUIDE	6

CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DE L'ÉDUCATION AU RISQUE

CONTEXTE	11
DÉFINITIONS ET OBJECTIFS	12
PRINCIPES DIRECTEURS	13
QUI SONT "LES PRENEURS DE RISQUE" ?	14
RÔLE DE LA LIAISON AVEC LES COMMUNAUTÉS DANS L'ER	14

CHAPITRE 3

COMPRENDRE CE QU'EST LA GESTION DE PROJET

QU'EST-CE QUE LA GESTION DE PROJET ?	17
CYCLE DU PROJET D'ER	18
POURQUOI TANT DE PROJETS ECHOENT-ILS ?	18
DIFFERENCE ENTRE UN PROJET ET UN PROGRAMME	19
IMPLICATIONS EN MATIÈRE DE GESTION	20

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

À QUOI SERT LA PLANIFICATION ?	23
CONNAÎTRE LE CONTEXTE LOCAL	24
CONNAÎTRE SON PROJET ET EN DÉFINIR LA PORTÉE	25
ÉTABLIR UN SYSTÈME DE SUPERVISION EFFICACE	26
EN QUOI CONSISTE LA SUPERVISION ?	28
QUELS SONT LES RÉSULTATS À MESURER DURANT LA PHASE DE SUPERVISION ?	28
COMMENT ÉLABORER UN PLAN DE SUPERVISION ?	29
FIXER UN CALENDRIER RÉALISTE POUR LES ACTIVITÉS	29
CONNAÎTRE SON BUDGET	30
FAIRE PARTICIPER LES BÉNÉFICIAIRES DU PROJET	30
CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	32
PRENDRE EN COMPTE LES QUESTIONS INTERSECTORIELLES	32
PLANIFIER UNE STRATÉGIE DE SORTIE	33

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET	37
CONNAÎTRE SES ACTIVITÉS D'ÉR	38
COMPRENDRE LE PROCESSUS MENANT À L'ADOPTION DE COMPORTEMENTS DIFFÉRENTS	41
ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION	42
FIXER DES OBJECTIFS CHIFFRÉS	43
ASSURER LA COORDINATION AVEC LES AUTRES PARTIES PRENANTES	43
GÉRER LES RISQUES	45

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES	47
CONSTITUER UNE ÉQUIPE PERFORMANTE	48
VEILLER À LA SÉCURITÉ DE SON ÉQUIPE	49
COMMUNIQUER EFFICACEMENT	51
ÊTRE UN BON COMMUNICATEUR	52
DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DU PERSONNEL ET DES PARTENAIRES	53
CONTRÔLER LES DÉPENSES	55
PARTAGER SON EXPÉRIENCE ET TIRER LES ENSEIGNEMENTS	55

CHAPITRE 7

CLÔTURE DU PROJET	57
RENDRE COMPTE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS	58
TRANSFERT DU PROJET	58
ÉVALUATION POST-PROJET	59

CHAPITRE 1

INTRODUCTION



CHAPITRE 1

INTRODUCTION

L'éducation au risque des mines et des restes explosifs de guerre (REG)¹ a sensiblement évolué depuis les programmes de sensibilisation au danger des mines mis en œuvre en Afghanistan à la fin des années 1980. Désormais, il existe un consensus pour dire que les projets isolés qui ne font que diffuser des consignes de sécurité doivent être l'exception et non la règle, et doivent se limiter aux situations d'urgence où un conflit est en cours. Au contraire, il s'agit pour l'éducation au risque (ER) de réduire la menace à laquelle les civils sont confrontés par le biais d'un dialogue et d'une coopération avec les communautés touchées, et d'apporter un soutien aux autres piliers de l'action contre les mines, en particulier le déminage humanitaire et l'assistance aux victimes. Aujourd'hui, le principal défi des projets d'ER est de mettre en lumière et d'encourager les comportements sûrs, au moyen d'une collaboration avec les acteurs engagés dans des activités plus larges d'aide humanitaire et de développement.

Aperçu des ressources de l'éducation au risque

Ces dix dernières années, de nombreux documents, publications et outils ont été conçus à l'appui des programmes d'ER, en particulier les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM), qui formulent des recommandations à l'intention des praticiens, des centres de l'action contre les mines, des autorités nationales et des donateurs sur ce qu'il est nécessaire et recommandé de faire pour élaborer et mettre en œuvre des programmes d'action contre les mines de qualité. Il existe sept NILAM sur l'éducation au risque (des mines), qui ont été publiées pour la première fois en juin 2004 (www.mineactionstandards.org). Ce sont les suivantes* :

- > IMAS 07.11: *Guide pour la gestion de l'éducation au risque des mines*
- > IMAS 07.31: *Accréditation des organisations chargées de l'éducation au risque des mines*
- > IMAS 07.41: *Supervision des programmes d'éducation au risque des mines*
- > IMAS 08.50: *Collecte de données et estimation des besoins pour l'éducation au risque des mines*
- > IMAS 12.10: *Planification des programmes et des projets d'éducation au risque des mines*
- > IMAS 12.20: *Mise en œuvre des programmes et des projets d'éducation au risque des mines*
- > IMAS 14.20: *Évaluation des programmes et des projets d'éducation au risque des mines.*

* Les NILAM 12.10, 12.20 et 14.20 sont en cours de traduction.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Dans cette lignée, l'UNICEF, en partenariat avec le Centre international de déminage humanitaire – Genève (CIDHG), a publié une série de guides présentant les meilleures pratiques et visant à donner des conseils plus concrets sur la manière de mettre en œuvre les NILAM. Au total, 12 guides ont été publiés (en anglais).²

Ces guides ont été élaborés en novembre 2005 et portent les titres suivants:

1. *An Introduction to Mine Risk Education*
2. *Data Collection and Needs Assessment*
3. *Planning*
4. *Public Information Dissemination*
5. *Education and Training*
6. *Community Mine Action Liaison*
7. *Monitoring*
8. *Evaluation*
9. *Emergency Mine Risk Education*
10. *Coordination*
11. *The Collected IMAS on Mine Risk Education*
12. *Glossary of Terms and Resources*

En mars 2004, le CIDHG a élaboré un document intitulé *Guide to Improving Communication in Mine Risk Education Programmes*, qui a servi de base à la conception des guides 4 et 5, à savoir *Public Information Dissemination* et *Education and Training*, parus en 2005.

En 2008, un guide intitulé *Community Liaison in Mine Action: A Best Practice Guide* a été élaboré sur la base des conclusions de l'étude 2007/08 sur la liaison avec les communautés que le CIDHG a réalisée dans divers pays avec le soutien de l'UNICEF. Il démontre le rôle de la liaison avec les communautés, non seulement en tant qu'activité à part entière de l'ER, mais aussi en tant qu'approche participative communautaire pour l'ensemble des piliers de l'action contre les mines.

La même année, le CIDHG et l'UNICEF ont publié sept manuels de formation destinés à appuyer la mise en œuvre des guides des meilleures pratiques, donnant ainsi la possibilité aux gestionnaires des programmes et des projets de renforcer les capacités des collaborateurs et des partenaires. Ces manuels sont les suivants:

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1. *Data Collection and Needs Assessment*
2. *MRE: Planning for Results*
3. *Applying a Community Liaison approach to mine action*
4. *MRE Communication*
5. *Emergency MRE*
6. *MRE Coordination*
7. *Planning for more effective monitoring in mine action*

Enfin, en 2008 toujours, l'UNICEF a élaboré le coffret *Emergency Mine Risk Education Resource Kit*, qui contient des ressources telles que des affiches, des exemples de messages à diffuser à la radio et des outils de collecte de données, à utiliser au cours des six premières semaines d'une situation d'urgence.

Objectif et public cible du présent Guide

Le présent document, *Éducation au risque des mines et des REG: Guide pour la gestion de projet*, vise à présenter les principes qui régissent la gestion de projet, en expliquant les étapes et les composantes clés. Pour chaque étape de la gestion, il indique quelles sont les NILAM existantes et renvoie le gestionnaire du projet au guide des meilleures pratiques et au manuel de formation correspondants.

Ces dix dernières années, on est passé d'une approche de sensibilisation et de diffusion de consignes de sécurité de base à un engagement plus constructif auprès des communautés touchées, mettant l'accent sur la résolution des problèmes et l'éducation au risque. Le présent Guide reflète ce changement. Il est destiné aux membres du personnel de l'ER (et même à l'ensemble des membres du personnel de l'action contre les mines) qui ont des collaborateurs sous leur conduite ou gèrent des ressources, à savoir principalement les gestionnaires de projet, les coordonnateurs de projet ou les chefs d'équipe.

Si le présent Guide peut être utilisé comme un document autonome, il sera fait un meilleur usage conjugué aux NILAM, aux guides des meilleures pratiques et aux manuels de formation correspondants auxquels il est fait référence tout au long du document.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

NOTES ET RÉFÉRENCES

- ¹ On entend par REG les munitions non explosées (MNE) et les munitions explosives abandonnées (MEA), en lien avec un conflit armé.
- ² Les guides des meilleures pratiques peuvent être téléchargés gratuitement sur les sites suivants: www.unicef.org, www.mineactionstandards.org, et www.gichd.org.

CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DE L'ÉDUCATION AU RISQUE



CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DE L'ÉDUCATION AU RISQUE

Contexte

Les premiers projets modernes d'éducation au risque des mines et des REG ont été menés en Afghanistan à la fin des années 1980 et au Cambodge au début des années 1990. Cette discipline portait d'abord le nom de "sensibilisation au danger des mines", ce qui en reflétait l'objectif, à savoir faire prendre conscience aux civils de la menace représentée par les mines. Les projets mis en œuvre consistaient principalement à distribuer des dépliants et des affiches, et étaient généralement à sens unique, les "experts" diffusant l'information auprès des "inconscients".

Bien que de tels projets aient été répliqués dans des douzaines de pays, leur efficacité a été remise en question. Il est apparu évident que les personnes considérées comme "inconscientes" étaient en réalité bien plus informées des dangers présentés localement par les mines que les experts et que ce dont elles avaient besoin était des instructions pratiques sur la manière de minimiser les risques. Une autre constatation est venue mettre en doute les méthodes utilisées: la pauvreté forçait souvent les civils à prendre intentionnellement des risques, notamment en pénétrant dans une zone connue comme dangereuse pour des raisons d'ordre économique.

Ces réalités ont alors conduit à deux changements majeurs. D'une part, on a compris qu'il ne suffisait pas d'alerter les populations sur le danger des mines et des REG; un changement de comportement durable était nécessaire pour que l'éducation au risque (ER) ait un réel impact. D'autre part, on a mesuré l'importance de la liaison avec les communautés. Alors que la discipline évoluait afin d'intégrer ces nouveaux aspects, la dénomination "sensibilisation au danger des mines" a été abandonnée au profit d'"éducation au risque des mines" (ERM), et des efforts ont été engagés dans le but de professionnaliser ce domaine de l'action contre les mines, notamment par l'élaboration de normes internationales, devenues par la suite les NILAM.

À l'heure actuelle, des activités d'ERM (ou d'ER, comme on s'y réfère de plus en plus, sur la base du constat que la menace due aux mines diminue alors que celle des REG augmente) sont menées dans plus de 40 pays, pour un coût annuel de quelque 20 millions de dollars. La discipline est en constante évolution, dans le but de pouvoir apporter une réponse différente à mesure que les problèmes changent. Les situations d'urgence sont aujourd'hui moins nombreuses. Dans bien des régions, les jeunes générations ont grandi en connaissance de la menace des mines et des REG; il n'est ainsi plus nécessaire de les en instruire de la même manière qu'auparavant. Enfin, dans la mesure où les ressources pour l'ER diminuent parallèlement à ce constat, les messages diffusés doivent être beaucoup mieux ciblés et plus pertinents. Avant d'en venir à la gestion de projet, nous allons passer en revue les éléments clés de l'ER.

CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DE L'ÉDUCATION AU RISQUE

Définitions et objectifs

L'ER est l'une des cinq composantes de l'action contre les mines. Les quatre autres sont les suivantes: le **déminage humanitaire** (c'est-à-dire les enquêtes, la cartographie, le marquage des mines et des REG et leur élimination); **l'assistance aux victimes**, y compris leur rééducation et leur réinsertion; **le plaidoyer** contre l'emploi des mines terrestres et des armes à sous-munitions; et **la destruction des stocks**.

Le terme "éducation au risque des mines" désigne "*les activités ayant pour but de réduire le risque de préjudice causé par les mines et/ou les REG en sensibilisant la population et en encourageant le changement de conduite/comportement par la diffusion d'information au public, l'enseignement, la formation et la liaison avec les communautés.*"¹

Bien que la discipline porte le nom général d'éducation au risque des mines, elle vise à prévenir les accidents dus à toutes les sortes de munitions explosives activées par les victimes. L'ER englobe ainsi non seulement les dangers constitués par les mines terrestres (qu'il s'agisse des mines antipersonnel ou des mines antivéhicule), mais aussi ceux des restes explosifs de guerre. Aux termes du droit international, on entend par REG les munitions non explosées (MNE – bombes, obus, grenades et autres munitions ayant été tirées ou larguées mais n'ayant pas explosé comme prévu) et les munitions explosives abandonnées (MEA – stocks et caches d'armes abandonnés). Les sous-munitions font partie des REG.

L'éducation au risque comporte trois objectifs principaux:

- > réduire le plus possible le nombre des accidents et des décès dus aux mines terrestres et aux REG;
- > réduire l'impact socio-économique des mines terrestres et des REG;
- > soutenir le développement.

Ces objectifs sont liés et interdépendants. Bien que chacun d'eux comporte des éléments distincts, tous font partie intégrante d'une stratégie commune.²

CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DE L'ÉDUCATION AU RISQUE

Principes directeurs

La NILAM 07.11 établit huit principes directeurs pour les programmes et les projets d'ER. Ce sont les suivants:

- > toutes les parties prenantes devraient être impliquées tout au long du cycle du projet ou du programme;
- > les exigences d'une bonne coordination devraient être respectées;
- > les projets et les programmes devraient être intégrés;
- > les communautés devraient être responsabilisées afin de pouvoir participer activement à l'ER;
- > la gestion et l'échange efficaces de l'information devraient être au cœur des projets et des programmes;
- > les projets et les programmes devraient veiller à cibler précisément les personnes les plus à risque au sein des communautés;
- > ils devraient être basés sur des outils et des méthodes d'enseignement adéquates;
- > une formation appropriée devrait être dispensée tout au long de la mise en œuvre du programme⁵.

Qui sont "les preneurs de risque"?

Les raisons pour lesquelles les individus encourent des risques face aux mines et aux REG sont diverses; on peut ainsi classer les preneurs de risque dans les cinq grandes catégories ci-dessous:

- > **l'inconscient** (la personne ne sait rien du danger que représentent les mines et les REG; exemples typiques: les réfugiés et les jeunes enfants);
- > **le non-informé** (la personne connaît l'existence des mines et des REG et sait qu'ils sont potentiellement dangereux, mais ne connaît pas le comportement à adopter; p.ex. les personnes déplacées et les enfants plus âgés);
- > **le mal informé** (la personne a reçu de mauvaises informations, ou elle croit, à tort, connaître le comportement à adopter; p. ex. les anciens soldats);
- > **l'imprudent** (la personne connaît les règles de sécurité, mais les néglige délibérément; p.ex. les adolescents qui jouent avec les mines et autres engins explosifs); et
- > **le téméraire forcé** (la personne a peu ou pas de choix, et doit adopter délibérément un comportement risqué; p. ex. les adultes vivant dans des communautés très touchées et qui doivent se procurer de la nourriture ou de l'eau pour la survie de leur famille).

CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DE L'ÉDUCATION AU RISQUE

Comme nous le verrons, comprendre qui encourt des risques face aux mines et aux REG et pour quelles raisons est indispensable à des programmes et à des projets d'ER de qualité.⁴ La catégorie des “téméraires forcés” est la plus problématique. Pour que les programmes portent leurs fruits auprès de ces derniers, il est nécessaire, soit de mettre en lumière et d'encourager des options alternatives à la prise de risque intentionnelle (en particulier avec l'aide d'un acteur du développement), soit de convaincre les organisations de déminage humanitaire que les communautés dans lesquelles une telle prise de risque est courante doivent être dépolluées en priorité.

Rôle de la liaison avec les communautés

Les NILAM, qui placent la liaison avec les communautés parmi les principes stratégiques de l'action contre les mines, définissent ce concept de la manière suivante: “Liaison avec des communautés affectées par des mines ou des REG afin d'échanger des informations sur la présence et l'impact des mines/REG, d'établir une communication bilatérale avec les programmes de l'action contre les mines et de développer des stratégies de réduction des risques. La liaison avec les communautés vise à garantir que les besoins et les priorités des communautés soient au centre de la planification, de la mise en œuvre et de la supervision des opérations de l'action contre les mines”.⁵

À lire

Les ressources et les outils correspondants aux différents chapitres sont mis en avant tout au long du présent Guide. À la fin de chaque chapitre, la rubrique “à lire” vous fournit des informations précieuses pour vous guider dans votre rôle de gestion de projet ou de programme d'ER.

Comme vous l'aurez constaté dans l'introduction, de nombreux outils et ressources sont à votre disposition pour vous assister dans cette tâche. Afin d'élargir votre base de connaissances sur les outils et les approches d'ER, il est indispensable que vous lisiez également les documents suivants:

- > NILAM 07.11: Guide pour la gestion de l'éducation au risque des mines, décembre 2003;
- > *Community Liaison in Mine Action: A Best Practice guide*, 2008.

CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DE L'ÉDUCATION AU RISQUE

NOTES ET RÉFÉRENCES

- ¹ NILAM 07.11: Guide pour la gestion de l'éducation au risque des mines, décembre 2003.
- ² *MRE Best Practice Guidebook 1: An Introduction to Mine Risk Education*, UNICEF/CIDHG, novembre 2005.
- ³ Ibid.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ NILAM 04.10: Glossaire des termes et abréviations concernant l'action contre les mines, Seconde édition, 1er janvier 2003.

CHAPITRE 3

COMPRENDRE CE QU'EST LA GESTION DE PROJET



CHAPITRE 3

COMPRENDRE CE QU'EST LA GESTION DE PROJET

“Nombre d’entre vous sont peut-être des ‘gestionnaires de projet accidentels’, qui réalisent déjà la plupart des activités présentées ici, mais simplement pour faire les choses’, tout en reconnaissant que vous comptez également largement sur la chance, la persévérance et la volonté. Ce que nous offrons, c’est une approche structurée et une série d’outils pour vous aider à ‘mieux faire les choses’.”¹

Ce chapitre présente un aperçu des différentes étapes d’un projet, appliqué au cas de l’ER. Il décrit la notion de gestion de projet ainsi que les causes d’échec d’un projet. Enfin, il clarifie les différences existant entre la gestion d’un projet et la gestion d’un programme, et montre comment ces différences doivent influencer votre travail.

Qu’est-ce que la gestion de projet ?

La gestion de projet consiste en la planification, l’organisation et la gestion de ressources afin de mener à bien un projet et d’atteindre les buts et objectifs fixés, selon un calendrier précis.² Au fil des ans, un certain nombre de méthodes formelles ont été élaborées afin de donner un cadre de gestion applicable tout au long du “cycle du projet”. Les éléments clés en sont les suivants:³

- > définir le projet avec précision et déterminer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps);
- > scinder le projet en tâches et étapes réalisables;
- > conduire le projet à travers l’ensemble des étapes du cycle du projet, sur la base des objectifs et des résultats visés;
- > mettre en lumière les risques et prévoir des procédures spécifiques pour les parer;
- > fournir des mécanismes de supervision simples mais efficaces pour les questions relatives à la qualité; et
- > éclaircir le rôle de chacun ainsi que le rôle de chaque groupe afin de permettre un travail d’équipe efficace.

Gardez à l’esprit qu’il vous faudra rendre compte de votre action ainsi que veiller à instaurer une bonne communication avec les parties prenantes tout au long du processus.

Cycle du projet d’ER

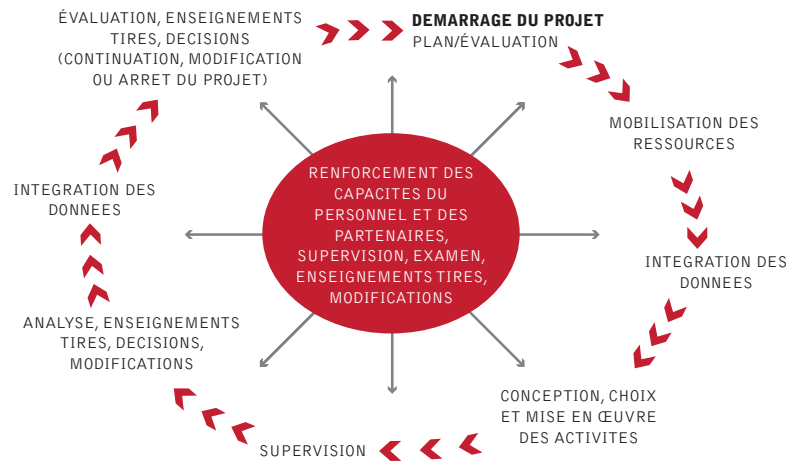
Un projet d’ER, comme tout autre projet ou programme (défini sommairement comme une série de projets individuels intégrés au sein d’un

CHAPITRE 3

COMPRENDRE CE QU'EST LA GESTION DE PROJET

programme national ou régional; voir ci-dessous), englobe l'ensemble des étapes du cycle de planification et de gestion d'un projet. Chaque étape est essentielle à la bonne conduite et gestion d'un projet d'ER. Ces étapes sont la planification et l'évaluation des capacités, la mise en œuvre, et enfin la supervision et l'évaluation du projet.

Illustration 1 | Cycle du projet d'ER



Comme le montre l'illustration 1, le cycle d'un projet d'ER prend une forme non pas linéaire mais circulaire. La réalisation d'un projet conduit habituellement à la planification d'un nouveau projet ou, si le contexte a évolué, à une nouvelle évaluation des besoins et des capacités. Le cycle du projet n'est efficace que si **chaque** étape est menée. Il est essentiel, tout au long du processus, de se concentrer sur le renforcement des capacités du personnel, des organisations et des institutions, et d'assurer la supervision permanente du projet, afin d'évaluer les résultats et de tirer des enseignements – s'il y a lieu en apportant les modifications nécessaires au bon déroulement du projet.

Pourquoi tant de projets échouent-ils ?

De nombreux projets échouent, ne parvenant pas à atteindre les objectifs fixés. Les causes d'échec sont parmi les suivantes:

- > une planification irréaliste dès le départ;
- > un contrôle ou une supervision insuffisants;

CHAPITRE 3

COMPRENDRE CE QU'EST LA GESTION DE PROJET

- > une mauvaise organisation ou une mauvaise gestion des ressources;
- > un personnel ou des parties prenantes ne disposant pas de connaissances, de compétences ou de méthodes suffisantes pour la mise en œuvre ou la supervision efficaces des activités;
- > un dépassement de budget.

S'agissant de l'action contre les mines, les projets peuvent également échouer lorsque les équipements ou le matériel ne sont pas à la bonne place au bon moment, ou lorsque des membres du personnel (ou des bénéficiaires du projet) sont tués en raison de mesures de précaution insuffisantes, ce qui conduit à la suspension du projet.

Différence entre un projet et un programme

En tant que gestionnaire, il est important de connaître la différence entre un projet et un programme. Les NILAM définissent le terme de "projet" de la manière suivante: "toute activité ou série d'activités connexes visant un objectif convenu. Un projet a normalement une durée et un plan de travail bien définis". Un programme d'ER est lui défini ainsi: "une série de projets se rapportant à l'ER menés dans un pays ou une région donnés"⁴. De nombreux pays disposent d'un programme national d'action contre les mines visant à réduire le nombre de décès et d'accidents dus aux mines/REG et à soutenir la reconstruction et le développement dans les zones touchées. Idéalement, un programme d'action contre les mines devrait être fondé sur une stratégie bien définie. Les opérateurs de l'action contre les mines ainsi que les ONG devraient ensuite mettre en œuvre une série de projets s'inscrivant dans la stratégie et le programme nationaux.

Implications en matière de gestion

S'il existe une différence notable d'envergure entre les projets et les programmes d'action contre les mines, tous nécessitent une gestion efficace. En outre, des tâches additionnelles doivent être assurées (en principe par une "Autorité nationale de l'action contre les mines" interministérielle et/ou par le "Centre d'action contre les mines"), à savoir:

- > établir la stratégie globale pour le programme;
- > accréditer les opérateurs de l'action contre les mines, notamment les opérateurs de l'ER;
- > établir et alimenter une base de données nationale de l'action contre les mines incluant des informations sur la contamination, les opérations de dépollution, les victimes, les activités d'ER et, parfois, l'assistance aux victimes;

CHAPITRE 3

COMPRENDRE CE QU'EST LA GESTION DE PROJET

- > garantir une “gestion de la qualité” externe du programme dans son ensemble (c.-à-d. garantir la supervision et l'évaluation);
- > garantir l'engagement des autorités locales et nationales envers le programme dans son ensemble, y compris en matière de soutien politique et financier.

À lire

- > NILAM 07.11: Guide pour la gestion de l'éducation au risque des mines, décembre 2003
- > *MRE Best Practice Guidebook 5: Planning*, novembre 2005
- > *MRE Best Practice Guidebook 7: Monitoring*, novembre 2005

NOTES ET RÉFÉRENCES

- ¹ Tiré de Mullaly, M.E., “The Accidental Project Manager: Coming in from the Cold”, 2003, disponible à l'adresse www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/project-management.
- ² Tiré de http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management.
- ³ Les éléments ont été adaptés de www.ictknowledgebase.org.uk/whatisprojectmanagement.
- ⁴ Tiré de *Best Practice Guidebook 4: Public Information dissemination*.



CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET



CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur la phase de démarrage d'un projet. Celle-ci englobe les étapes de l'évaluation initiale et de la planification, au cours desquelles il s'agit pour vous d'apprendre à connaître et à comprendre le contexte local, par le biais d'une évaluation des besoins et des capacités existants. Cette étape suppose la participation des communautés cibles, afin de veiller à ce que ce soient *leurs* priorités et non les *vôtres* qui soient prises en compte lors de la planification.

C'est également au cours de cette étape que vous allez élaborer un système de supervision qui soit simple mais efficace, afin de vous permettre d'évaluer si votre projet va dans la bonne direction. Vous devez veiller à ce que votre projet corresponde au budget prévu ou existant. Enfin, vous devriez inclure une stratégie de sortie.

À quoi sert la planification?

Dans le chapitre 2, nous avons déjà mentionné qu'une mauvaise planification était souvent à l'origine de l'échec des projets (comme on dit, "Ne pas planifier, c'est planifier l'échec !"). Le plan est la feuille de route qui doit vous guider jusqu'à la réussite. Il doit être à l'image de la réflexion qui a été menée sur le projet ou le programme de la phase de conception à la conclusion. Un projet doit être revu **régulièrement** et les plans doivent être adaptés lorsque la situation ou le contexte opérationnel évoluent. La plupart du temps, il s'agira d'une légère réorientation des activités plus que de changements de direction notables. **Si le plan en lui-même est utile, c'est la MANIÈRE de planifier qui est déterminante pour votre programme, et le processus de planification doit s'inscrire dans la durée. Pour résumer, planifier votre travail, et travailler en suivant votre plan !**

Une planification efficace contribue à la bonne réalisation des étapes suivantes, essentielles dans l'élaboration d'un projet:

- > fournir une analyse pointue de la situation "locale";
- > fixer des objectifs et des résultats SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps);
- > établir des normes de performance en fixant des indicateurs;
- > aider à minimiser les risques et l'incertitude en étudiant les risques avérés et soupçonnés;
- > fournir une base solide pour l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles disponibles; et
- > garantir une meilleure durabilité du projet en faisant passer "la population locale" avant tout le reste, permettant ainsi une stratégie de sortie qui porte ses fruits.

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Afin d'établir un plan efficace, il va de soi qu'il est nécessaire de suivre un certain nombre d'étapes clés.

Le présent document part du principe que l'opérateur d'ER est déjà établi dans un pays, a été accrédité par l'autorité compétente (au besoin) et connaît le rôle des institutions de l'ONU et des autres organisations clés au sein de la sphère de l'action contre les mines.

Quand vous faites de la planification, gardez toujours à l'esprit que les activités planifiées d'ER devraient venir soutenir les programmes et les plans annuels nationaux d'action contre les mines, ou être liées à leur développement s'ils doivent encore être mis sur pied. La planification devrait également être liée aux initiatives multisectorielles de développement communautaire.

Connaître le contexte local

Les paragraphes qui suivent présentent les étapes clés de la planification, ainsi que la manière de les mener à bien.

Étape 1: Obtenir l'approbation initiale des autorités locales et nationales quant au concept du projet. Avant d'entreprendre toute étude ou évaluation, obtenez l'approbation des autorités compétentes, afin de veiller à instaurer une relation ouverte et mutuellement bénéfique tout au long du cycle du projet.

Étape 2: Entreprendre l'évaluation des besoins et des capacités. En matière d'ER, le but de l'évaluation des besoins est de déterminer, d'analyser et de classer par ordre de priorité les risques locaux dus aux mines et aux REG; d'évaluer les capacités et les vulnérabilités des communautés; et d'examiner les différentes options existant pour la conduite d'activités d'ER.

L'évaluation doit être effectuée dans un temps donné, idéalement au début du cycle du projet ou du programme, lorsqu'il s'agit de déterminer les objectifs ainsi que les communautés ayant besoin d'ER. Une évaluation localisée des besoins devrait prendre environ un mois, selon le contexte et le pays concerné; une évaluation à l'échelle du pays (par exemple pour le programme d'ER dans son ensemble) risque de prendre plus de temps. Il est nécessaire de modifier et de mettre à jour l'évaluation de façon continue, sur la base des nouvelles données collectées durant la mise en œuvre du projet/programme et de l'évolution du contexte.

N'oubliez pas que la participation **active** des communautés à la phase d'évaluation des besoins et des capacités aura un impact positif sur la durabilité du projet.

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Étape 3: Examiner le rôle et les intérêts des parties prenantes. Dans l'étape 2, vous avez mis en lumière les capacités et les défis existants, et vous avez étudié leur relation de "cause à effet". Il vous faut maintenant vous pencher davantage sur les défis, afin de déterminer quelles sont les personnes sur lesquelles ils ont le plus grand impact. Il est important d'identifier les rôles et les intérêts des différentes parties prenantes susceptibles de participer aux activités mises en œuvre pour relever ces défis et trouver des solutions.

Analyser la situation des parties prenantes, c'est se demander, d'une part, "de qui relève le problème" et, d'autre part, si une stratégie d'intervention est proposée, "qui seront les bénéficiaires".

Connaître son projet et en définir la portée

L'équipe qui sera chargée de la mise en œuvre du projet d'ER est la mieux à même d'en mener le processus d'élaboration. Parfois, il peut être utile qu'un facilitateur externe (ou du moins une personne qui ne soit pas impliquée dans le projet) vérifie le plan et fasse part de ses observations, à savoir si le plan paraît ou non logique et réalisable.

Fort de vos connaissances sur les capacités, les besoins et les parties prenantes, vous pouvez maintenant déterminer la portée de votre projet. Que voulez-vous réaliser ? Comment allez-vous vous y prendre ? Avec quoi et avec qui ? C'est ainsi que nous en arrivons à l'étape 4 du processus de planification.

Étape 4: Fixer les buts et les objectifs de son projet. L'un des éléments les plus importants de la planification consiste à se fixer un objectif général et à déterminer ensuite des objectifs spécifiques. Cela donne ainsi une idée de la portée du projet et permet de le délimiter, le rendant ainsi plus facile à gérer.

Étape 5: Définir les résultats attendus du projet. Une fois que vous avez fixé l'objectif général et les objectifs spécifiques de votre projet, vous devez définir les résultats que vous attendez. Ceux-ci ont trois composantes, auxquelles il est fait référence sous les termes de résultats de premier niveau (*outputs*), de résultats de deuxième niveau (*outcomes*) et de résultats de troisième niveau (*impacts*)*.

(*NDT: certaines organisations utilisent les termes de produits/extrants (*outputs*), d'effets/aboutissements (*outcomes*) et de résultats finaux (*impacts*)).

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Étape 6: Mettre en lumière les activités qui permettront d'obtenir ces résultats. Une fois que l'objectif général, les objectifs spécifiques et les résultats du projet ont été définis, il est temps de mettre en lumière les activités qui permettront d'obtenir les résultats souhaités. Pour chacun d'eux, formulez au moins une action clé qui doit être entreprise pour pouvoir l'atteindre.

Étape 7: Intégrer les résultats des étapes 4, 5 et 6 à un cadre logique. La méthode du cadre logique (LFA- Logical framework approach) est un outil de planification et de supervision visant à favoriser une réflexion rationnelle lorsqu'il s'agit de choisir les activités permettant d'atteindre un objectif. Le LFA est l'un des outils analytiques les plus utilisés en la matière.

Nous avons parlé des différentes étapes à réaliser lors de la planification, mais nous n'avons pas abordé la manière de le faire. À cet égard, nous vous conseillons de consulter les trois documents clés ci-dessous (d'autres seront mentionnés plus loin).

- > NILAM 12.10: Planification des programmes et des projets d'éducation au risque des mines
- > *MRE Best Practice Guidebook 3: Planning*
- > *MRE: Planning for Results, A Training Manual in support of IMAS MRE Best Practice Guidebook 3*. Ce manuel présente des outils et des méthodes qui seront utiles aux formateurs et aux gestionnaires de programme d'ER pour guider leur équipe dans le processus de planification. Il prévoit un atelier de formation de quatre jours, donnant des orientations sur:
 - le contenu et l'analyse d'une évaluation des besoins et des capacités en matière d'ER;
 - l'importance de la planification axée sur les résultats et des principes de base;
 - la manière de fixer des objectifs;
 - l'élaboration de stratégies pour l'ER;
 - l'utilisation du cadre logique;
 - la pratique de la planification de l'action.

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Établir un système de supervision efficace

Étape 8: Établir un plan de supervision efficace. L'établissement tôt dans le cycle du projet d'un système de supervision (mesure de la performance) afin de pouvoir tirer des enseignements et ainsi améliorer le projet est déterminant pour atteindre les objectifs fixés. **Un plan de supervision encourage la prise de décision basée sur la performance.** Sans un tel plan, l'équipe de gestion du projet est incapable de mesurer les progrès effectués et ne peut pas savoir si les délais prévus ne sont pas respectés; elle ne peut pas non plus se rendre compte des modifications éventuellement nécessaires à la pleine réalisation des objectifs intermédiaires et finaux.

Mettre en œuvre un projet sans plan de supervision serait comme manœuvrer un navire sans compas ou radar. Quand vous élaborer un système de supervision, vous devez mettre sur pied un système qui fournira des informations utiles sur une base régulière, de sorte de pouvoir améliorer votre travail et la manière dont vous l'effectuez.

En quoi consiste la supervision?

La supervision consiste à:

- > fixer des indicateurs de mesure de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité (un indicateur est le signe visible ou mesurable qu'une ressource a été utilisée ou que des personnes ont bénéficié (ou non) d'une intervention. Un indicateur peut être quantitatif ou qualitatif. Par exemple, s'agissant de l'ER, un indicateur pourrait être "une augmentation du nombre d'enfants de moins de 16 ans ayant conscience des dangers représentés par les mines/REG". Un tel indicateur constituerait une mesure plausible du résultat de premier niveau "meilleure connaissance du risque des mines/REG de la part des écoliers".);
- > établir des systèmes de collecte de données concernant ces indicateurs;
- > recueillir ces données et enregistrer les informations;
- > analyser et interpréter les données recueillies;
- > communiquer ces informations au jour le jour à l'équipe de gestion du projet;
- > adapter le projet sur la base des résultats de la supervision et veiller à ce que les activités mises en œuvre soutiennent la réalisation des objectifs.

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Quels sont les résultats à mesurer durant la phase de supervision?

Les coordonnateurs sur le terrain et les gestionnaires de projet ne sont souvent pas sûrs de savoir quels résultats doivent être mesurés durant la phase de supervision. Durant cette phase, il s'agit de mesurer les réalisations aux trois niveaux des résultats liés au développement.

Les résultats de premier niveau sont manifestes quelques jours, semaines ou mois après la mise en œuvre d'une activité ou d'une série d'activités. En matière d'ER, on peut compter par exemple les résultats de premier niveau suivants: "les groupes à haut-risque connaissent précisément la menace des REG" ou "des groupes de jeunes ont les compétences nécessaires pour mener des activités d'ER".

Les résultats de deuxième niveau peuvent devenir manifestes un ou deux an(s) après la mise en œuvre du projet, en fonction de l'objectif visé. Pour l'ER, on peut imaginer les résultats de deuxième niveau suivants: "capacité renforcée du Centre de l'action contre les mines à coordonner et à suivre les programmes d'ER" ou "plans d'action annuels élaborés, mis en œuvre et supervisés par les organismes gouvernementaux nationaux et régionaux de l'action contre les mines". Ceux d'entre vous qui travaillent dans le domaine de l'action contre les mines savent qu'il est peu probable que ces résultats soient atteints au cours de la première année du projet. Le calendrier de mesure des résultats doit donc largement dépendre du type de résultats de deuxième niveau considérés.

Les résultats de troisième niveau, eux, sont généralement mesurés au moment où le projet prend fin, voire par la suite. Dans le domaine de l'action contre les mines, "une réduction durable des accidents dus aux mines/REG dans le pays concerné" est un exemple de résultat de troisième niveau. Il faudra un délai minimum de trois ans, voire plus, pour pouvoir constater la durabilité de ce résultat.

Lorsque des programmes d'une durée de 3 à 5 ans sont mis en œuvre, de nombreuses organisations de développement entreprennent des études ou des évaluations internes en cours de programme, afin de veiller à ce que les résultats de troisième niveau soient bénéfiques. Il s'agit là essentiellement d'une procédure de supervision interne, qui constitue un bon moyen de maintenir le projet sur la bonne voie et peut donner lieu aisément à une évaluation finale externe.

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Comment élaborer un plan de supervision ?

Lorsque vous élaborerez votre plan de supervision, référez-vous aux deux documents clés suivants:

- > *Planning for More Effective Monitoring in Risk Education: A Training Manual in support of Best Practice Guidebook 7, 2008;*
- > NILAM 07.41: Supervision des programmes d'éducation au risque des mines.

Le manuel de formation à la supervision 2008 se penche sur la manière de déterminer les indicateurs adéquats pour mesurer les résultats de premier, deuxième et troisième niveaux d'un projet d'ER. Il explique comment et quand recueillir les données pour ces indicateurs et analyse la question du but du projet, ainsi que les éléments qui influencent l'atteinte de ce même but. Le manuel vous aidera à établir une distinction entre des termes clés, notamment résultat, efficacité, efficacité et impact.

Il vous aidera également à organiser votre pensée de manière rationnelle, en vous présentant l'ensemble des éléments liés à la gestion dans un cadre logique.

Fixer un calendrier réaliste pour les activités

Étape 9: Fixer un calendrier réaliste pour les activités. Dans le cas de la plupart des projets, le temps, c'est de l'argent. Dans l'étape 6, vous avez mis en lumière une liste d'activités clés qui vous aideront à réaliser les résultats prévus. Examinez maintenant ces activités, passez en revue les différentes étapes nécessaires à leur mise en œuvre et évaluez le temps que prendra chacune d'elles. Une fois que vous avez pris en compte toutes ces activités, établissez le calendrier de votre projet, tout en laissant de la marge pour les événements imprévus. Veillez à établir un calendrier réaliste, car votre organisation, vos donateurs et les bénéficiaires de votre projet attendent de vous que vous le respectiez. Les écarts majeurs entre les plans et la réalité révèlent une mauvaise planification.

Rappelez-vous, dans la mesure où la participation des communautés est l'un des principes qui sous-tendent tout le cycle du projet, le calendrier est susceptible de devoir être ajusté de manière à permettre un plus grand engagement auprès des communautés.

Connaître son budget

Étape 10: Élaborer un projet de budget. Il se peut que vous ayez entre les mains un projet intégralement financé. Cependant, la plupart des

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

gestionnaires se trouvent dans une situation où ils doivent obtenir des financements auprès des donateurs pour leurs projets d'ER. Il s'agit donc pour eux d'élaborer un budget détaillé. Dans la plupart des organisations, des logiciels et des gestionnaires financiers sont disponibles pour apporter une aide lors de ce processus, de sorte que nous n'en aborderons que les éléments fondamentaux. En tant que gestionnaire de projet, c'est vous qui connaissez les activités qui vont être mises en œuvre, et le coût de chacune d'elle doit être évalué.

De plus en plus de donateurs souhaitent voir des "unités de coût", afin de pouvoir juger du rapport coût-efficacité des interventions prévues dans le cadre d'un projet ou programme. Par exemple, seriez-vous capable de dire à vos donateurs combien a coûté la sensibilisation au risque des mines/REG de 200 écoliers en 2007?

Lorsque vous établissez un budget, vous devez vous poser les questions clés ci-dessous.

- > Quels sont les collaborateurs qui vont investir leurs efforts dans ce projet et quel pourcentage de leur temps devront-ils investir ? Sera-t-il nécessaire d'engager des consultants externes pour soutenir les interventions innovantes ?
- > Quels sont les équipements nécessaires ? Par exemple, dans les projets de communication, les coûts de conception et d'impression peuvent être élevés, il faut peut-être aussi prévoir des coûts de transmission radiophonique/télévisuelle, etc.).
- > Quelle est la part du budget qui doit être consacrée au développement des capacités (formation, coordination, ateliers, visites, etc.) du personnel et des parties prenantes clés ?
- > Quel est le soutien nécessaire pour assurer la participation adéquate des communautés au projet ? Faut-il prévoir des frais de voyage ou de transport ?
- > Quels sont les frais de transport (location de véhicule, essence, transports publics) ?
- > Des recherches et une évaluation sont-elles nécessaires (dans le cas des projets s'échelonnant sur plusieurs années) ?
- > Y a-t-il de la sous-traitance (si elle est autorisée) à des partenaires locaux ?
- > Quels sont les coûts administratifs, etc., y a-t-il lieu de faire des provisions ?

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Vérifiez également si la communauté peut contribuer de quelque manière que ce soit – par exemple au moyen de contributions en nature comme la mise à disposition de locaux.

Faire participer les bénéficiaires du projet

Étape 11: Prévoir de faire participer les bénéficiaires à chaque étape du cycle du projet. Il est apparu de plus en plus manifeste depuis la fin des années 1980 que la participation des communautés (ou “participation des bénéficiaires”) permet de meilleurs résultats de deuxième niveau. L'étude menée dans plusieurs pays par le CIDHG sur la liaison avec les communautés en matière d'action contre les mines a révélé que les différentes formes de participation créaient des degrés variables de valeur ajoutée pour les projets. Le fait de participer au projet donnait la possibilité aux communautés bénéficiaires d'influencer les choix s'agissant des ressources à utiliser en priorité et de la conception du projet. La communication régulière avec les communautés aidait celles-ci à s'appropriier le projet, améliorant la coopération et l'entretien des ressources. L'étude a également démontré que la participation des communautés favorisait le recrutement des femmes.

En outre, il a été constaté que si la participation des communautés pouvait instaurer un certain degré de conflit, l'absence de participation en créait bien davantage entre les communautés et l'équipe mettant en œuvre le projet et engendrait à terme des retards plus importants, lorsque le facteur temps coûte encore plus cher. Ces éléments sont fondamentaux et ne peuvent pas ne pas être pris en compte. La liaison avec les communautés permet un engagement participatif dans le contexte de l'action contre les mines.

Considérations éthiques

En tant que gestionnaires de projet, vos collaborateurs et vous devez être conscients du fait que les droits et le bien-être de l'ensemble des bénéficiaires participant à un projet d'action contre les mines doivent être protégés. Avant d'entreprendre une action de liaison avec les communautés, il est donc important de comprendre certains principes, à savoir que les individus ou groupes d'individus de quelque communauté que ce soit:

- > devraient se voir donner l'occasion de participer à un projet, mais sans subir de pressions en ce sens; et devraient être informés du coût d'opportunité, etc.;
- > doivent être informés des objectifs, de la procédure et des activités du projet, et également de ses limites, de sorte de ne pas créer des

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

attentes impossibles à satisfaire; ce point est particulièrement important s'agissant des enquêtes et des évaluations;

- > doivent être conscients du fait qu'il se peut qu'en participant à un projet ils trouvent des solutions à leurs propres problèmes, mais que rien ne garantit qu'ils en retirent directement un gain financier ou autre;
- > ne devraient pas être incités à donner des informations hautement sensibles aux gestionnaires du projet s'ils se sentent menacés ou mal à l'aise par le fait de donner de telles informations;
- > doivent être assurés du fait que la confidentialité des sources d'information sera respectée;
- > doivent être autorisés à s'exprimer librement sans subir de pressions et sans être interrompus;
- > devraient être conscients du fait que les informations recueillies ne seront pas utilisées à d'autres fins;
- > devraient être informés de la manière dont les données futures du projet seront transmises ainsi que des personnes qui seront chargées de faire circuler l'information.

Une action positive peut se révéler nécessaire pour inclure les personnes marginalisées ou celles qui ne sont pas souvent incluses dans les initiatives de développement (c.-à-d. les femmes, les victimes de mines/REG et les enfants).

Il existe deux ressources utiles concernant la liaison avec les communautés dans le domaine de l'action contre les mines. La première, intitulée *Community Liaison in Mine Action: A Best Practice Guide*, a été élaborée en 2008 par le CIDHG à partir d'une étude menée dans plusieurs pays. La seconde est un manuel de formation basé sur ce guide, *Applying a Community Liaison Approach to Mine Action: A Training Manual*, 2008, qui présente une approche étape par étape pour une liaison avec les communautés plus efficace dans le domaine de l'action contre les mines.

Prendre en compte les questions intersectorielles

Étape 12: Veiller à ce que les questions intersectorielles soient prises en compte. Il se peut que l'organisation d'action contre les mines pour laquelle vous travaillez ait adopté un certain nombre de thèmes intersectoriels, notamment l'égalité hommes-femmes, l'environnement, le VIH/Sida ou la participation des communautés. Quels que soient ces thèmes, vous devez veiller à ce qu'ils soient pris en compte tout au long du cycle de votre projet.

CHAPITRE 4

DÉMARRAGE DU PROJET

Une liste de points à vérifier peut par exemple être appliquée à chaque phase du projet. Les directives sur l'égalité entre les sexes dans les programmes d'action contre les mines, élaborées par le Service des Nations Unies de l'action contre les mines (SLAM/UNMAS) fournissent un bon exemple d'une telle liste.²

Planifier une stratégie de sortie

Étape 13: Élaborer une stratégie de sortie qui soit claire. S'il est parfois difficile d'établir un projet d'ER, il est parfois encore plus difficile de clôturer un projet – la difficulté résidant dans le choix du moment où le clôturer. Une planification visant à garantir la durabilité des résultats est la clé du succès d'un projet ou d'un programme.

Dans une stratégie de sortie, l'élément fondamental est d'assurer que les résultats de deuxième niveau du projet soient maintenus lorsque celui-ci prend fin ou est transféré aux autorités locales. Pour ce faire, prenez le temps d'analyser les besoins en termes de développement de capacités et déterminez quelles interventions permettront d'augmenter ce potentiel.

Au niveau pratique, en tant que gestionnaire, votre organisation, en coopération avec votre homologue ou votre partenaire local, peut veiller à ce qu'une stratégie de développement des capacités explicite soit élaborée pour votre homologue et vos partenaires, comprenant une période de transition claire assortie d'un calendrier. L'idée est bien entendu que votre organisme transfère le projet lorsque les résultats prévus par la stratégie ont été atteints.

Si le pays dans lequel vous travaillez dispose d'un programme établi d'action contre les mines, plaidez en faveur de l'intégration de l'ER dans la stratégie nationale, afin que les autorités en exercent la responsabilité. Si possible, assumez le rôle de coordonnateur national de l'ER au sein du centre national de l'action contre les mines. Ceci permettrait une meilleure coopération et coordination entre l'ER et les quatre autres composantes de l'action contre les mines – et peut-être favoriserait aussi les possibilités de financement conjoint.

Enfin, veillez à ce qu'ER soit liée à des programmes plus larges portant sur les moyens de subsistance et la génération de revenus, afin que les groupes "à risque" en matière de mines/REG aient accès à d'autres modes de vie et à d'autres moyens de subsistance. En tant que gestionnaire, établissez une relation entre votre projet et des organismes multisectoriels.

CHAPITRE 5

DÉMARRAGE DU PROJET

À lire

- > NILAM 12.10: Planification des programmes et des projets d'éducation au risque des mines
- > *MRE Best Practice Guidebook 5: Planning*, UNICEF/CIDHG, novembre 2005
- > *MRE Planning for Results – A Training Manual in support of IMAS MRE Best Practice Guidebook 5*, 2008
- > NILAM 08.50: Collecte de données et estimation des besoins pour l'éducation au risque des mines
- > *Best Practice Guidebook 2: Data Collection and Needs Assessment*, UNICEF/CIDHG, 2005
- > *Planning for More Effective Monitoring in Mine Action: A Training Manual in support of Best Practice Guidebook 7*, 2008
- > NILAM 07.41: Supervision des programmes d'éducation au risque des mines
- > *Applying a Community Liaison Approach to Mine Action: A Training Manual*, 2008
- > *Community Liaison in Mine Action: A Best Practice Guide*, 2008
- > SLAM/UNMAS, Directives sur l'égalité entre les sexes dans les programmes de lutte antimines, février 2005



NOTES ET RÉFÉRENCES

- ¹ Pour des informations complémentaires sur les indicateurs, se référer au manuel du SLAM intitulé *IMAS MRE Best Practice Guidebook 7* et à son manuel de formation.
- ² Voir les Directives sur l'égalité entre les sexes dans les programmes de lutte antimines du SLAM, février 2005.

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET



CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Dans le chapitre 4, votre équipe et vous avez mis en lumière les activités principales qui vous aideront à obtenir les résultats souhaités, sur la base des conclusions de vos évaluations. Il est temps maintenant de vous pencher plus en détail sur ces activités et de définir une approche étape par étape pour la mise en œuvre. C'est le moment où de nombreuses organisations élaborent un "Plan d'action" détaillé, recensant les actions qu'elles vont entreprendre et la manière de les réaliser, et donnant des précisions quant à la période et au lieu où ces activités seront mises en œuvre.

Connaître ses activités d'ER

Dans un programme d'action contre les mines, la mise en œuvre des trois types d'activités clés ci-dessous permet généralement d'atteindre les objectifs de l'ER:

- > la diffusion de l'information au public;
- > l'éducation et la formation;
- > la liaison avec les communautés.

Ces activités sont de nature assez différente et nécessitent des méthodes et des compétences propres pour une mise en œuvre efficace et efficiente.

Vous trouverez ci-dessous des informations sur certains des impératifs liés à ces trois composantes de l'ER.¹

Diffusion de l'information au public: dans le cadre de l'ER, la diffusion de l'information au public est une forme de communication à sens unique, utilisant les médias de masse dans le but de réduire le risque d'accident lié aux mines/REG en sensibilisant les individus et les communautés au danger de ces derniers et en encourageant un changement de comportement. Contrairement aux bonnes pratiques habituelles, ces projets, eux, sont mis en œuvre de façon autonome et souvent avant les autres activités d'action contre les mines, dans une situation d'urgence, soit pendant ou juste après un conflit armé.

Les activités de diffusion de l'information au public sont notamment les suivantes:

- > diffusion à la radio de consignes de sécurité de base (dans différentes langues pour cibler également les groupes minoritaires);
- > pose d'affiches présentant un message clé (rappelez-vous que l'impact des affiches seules est limité et qu'elles devraient toujours être utilisées à l'appui d'une initiative plus large d'ER);

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

- > distribution de petits dépliants ou brochures contenant des données liées aux mines/REG ainsi que des messages de prévention (ces outils peuvent être diffusés dans les zones où l'accès aux médias de masse est limité ou à l'appui des approches fondées sur les médias de masse);
- > constitution de groupes de jeunes ou d'enfants diffusant des messages de prévention auprès des communautés.

Éducation et formation: l'éducation et la formation constituent un processus bilatéral, car il s'agit à la fois de transmettre et d'acquérir certaines notions, certains réflexes et certaines pratiques, dans un processus d'enseignement et d'apprentissage. Les activités d'éducation et de formation peuvent se dérouler dans des environnements formels ou informels. Ces activités peuvent entre autres prendre les formes suivantes:

- > éducation dispensée à l'école par les maîtres aux enfants, l'ER étant intégrée au programme scolaire ou ayant été approuvée par les autorités en charge de l'enseignement comme thème supplémentaire à aborder en matière de "santé et sécurité";
- > éducation dispensée à la maison par les parents aux enfants ou par les enfants aux parents;
- > éducation dispensée par les enfants aux enfants;
- > éducation par les pairs sur les lieux de travail et de loisirs;
- > formation pour les travailleurs humanitaires;
- > intégration de messages de prévention dans les campagnes de santé et de sécurité menées dans les communautés.

La mise en œuvre d'activités d'éducation et de formation sera différente en fonction du type d'activités prévues. Certaines organisations dispenseront la formation directement aux communautés touchées, alors que d'autres travailleront avec des partenaires sur le terrain, qui conduiront les activités au sein des groupes cibles. Pour la mise en œuvre d'un programme de formation à l'intention des formateurs, il sera nécessaire de passer du temps à travailler avec les partenaires sur les notions de formation et de soutien, et sur la supervision des activités.

Liaison avec les communautés: la liaison avec les communautés vise à soutenir les communautés dans leurs efforts pour gérer le problème des mines ou des REG – et à aider d'autres acteurs en lien ou non avec l'action contre les mines à mieux répondre aux besoins des communautés touchées.

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

L'objectif principal de la liaison avec les communautés est de garantir la participation des individus ou communautés touchés par les mines/REG lors des phases de planification, de mise en œuvre, de supervision et d'évaluation des projets et programmes d'action contre les mines. La liaison avec les communautés constitue ainsi véritablement une approche participative en soi (elle est aussi considérée dans les NILAM comme un principe directeur).

Dans votre projet d'ER, la composante de la liaison avec les communautés peut inclure les éléments suivants:

- > allouer un financement ou un soutien logistique adéquat pour garantir que les individus et les groupes communautaires clés puissent contribuer activement au projet durant des périodes prédéfinies;
- > prévoir suffisamment de temps à chacune des phases du projet de manière à permettre la participation des communautés;
- > établir une coopération formelle avec un acteur du développement qui peut offrir des solutions alternatives ou des encouragements pour l'adoption d'un comportement plus sûr;
- > lors de la phase de conception, établir un partenariat formel ou informel avec un ou plusieurs organisme(s) local(aux) poursuivant les mêmes buts, afin de favoriser la durabilité du projet;
- > élaborer une stratégie explicite de développement des capacités, dans le but de renforcer les partenaires locaux, en veillant à ce qu'il existe pour ce faire d'autres sources de financement;
- > concevoir une stratégie de communication détaillée, qui présente clairement les différentes étapes permettant de passer d'une prise de conscience accrue à un changement de comportement, en mettant en lumière les canaux de communication appropriés;
- > utiliser des méthodes novatrices pour la mobilisation des communautés, afin de garantir une participation plus large de leurs membres sous-représentés;
- > organiser pour la planification stratégique et la planification annuelle des réunions conjointes avec les communautés, afin d'encourager celles-ci à s'approprier le projet;
- > mettre sur pied des activités de défense des droits des victimes de REG, afin de permettre un meilleur accès aux services médicaux adéquats et de favoriser autant que possible les possibilités d'emploi; encourager

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

l'indépendance des victimes et plaider pour leur intégration dans les activités courantes des communautés; enfin, apporter au besoin un soutien aux personnes assurant l'entretien de ces victimes;

- > permettre une participation effective tant des femmes que des hommes (y compris des enfants, des jeunes et des personnes âgées) à la prise de décisions relative au projet, et leur donner également tout loisir d'influencer la direction des programmes.

En tant que gestionnaire, gardez à l'esprit le fait que *participation* des communautés ne rime pas toujours avec *représentation* des communautés. Des organisations non gouvernementales ou des organisations à base communautaire mal implantées dans les communautés sont l'un des obstacles principaux à une telle participation. Les personnes les plus visibles ou faisant le plus entendre leur voix sont souvent celles qui ont été choisies pour participer. Dans votre projet, essayez de veiller à ce que ceux qui participent représentent véritablement les communautés touchées.

Comprendre le processus menant à l'adoption de comportements différents²

L'un des objectifs principaux de l'ER étant d'encourager l'adoption de comportements plus sûrs, il est important de comprendre pourquoi et comment les individus en viennent à changer leur façon de faire. De nombreuses études comportementales ont démontré que nous réagissons tous différemment lorsqu'il s'agit d'adopter un nouveau comportement. En règle générale, nous ne commençons pas soudainement à faire quelque chose que nous n'avions jamais fait auparavant: nous commençons par évaluer les avantages et les inconvénients qu'il y a à faire ou ne pas faire cette chose, nous regardons autour de nous pour voir si d'autres le font et pour voir si nos amis et notre communauté acceptent ce nouveau comportement. S'il semble socialement acceptable, valorisé et pratique, nous apprenons les compétences nécessaires et adoptons personnellement ce nouveau comportement. Par la suite, nous évaluons si cela vaut la peine de continuer ou non. Sur la base de notre propre expérience, il se peut que nous rejetions alors ce nouveau comportement, ou au contraire que nous encourageons les autres à suivre notre exemple.

En conséquence, en matière d'ER, une stratégie de communication devrait accorder une attention particulière aux éléments suivants:

- > fournir les informations et donner la confiance et les encouragements nécessaires à l'adoption de comportements plus sûrs;

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

- > mettre en lumière et promouvoir un modèle de comportement sûr;
- > enseigner les compétences nécessaires et veiller à ce que les individus puissent mettre à profit ces nouvelles compétences;
- > créer un environnement social favorable aux comportements sûrs;
- > encourager de façon régulière la poursuite des comportements sûrs;
- > encourager les individus à transmettre les informations et les nouvelles compétences à d'autres.

S'agissant des groupes de personnes que votre projet vise à atteindre, vous devrez vous pencher sur les points suivants:

- > les messages les plus utiles et pratiques pour eux;
- > les personnes à qui ils font le plus confiance;
- > les canaux de communication qu'ils préfèrent;
- > la manière dont ils préféreraient participer aux activités d'ER.

Élaborer une stratégie de communication

En matière d'ER, toutes les stratégies de communication devraient être basées sur une compréhension globale de la manière de faire évoluer les comportements et sur une compréhension détaillée du contexte local. Votre stratégie devrait aussi découler de recherches approfondies et devrait être élaborée spécifiquement pour chaque région ou pour chaque groupe social ou ethnique. Elle devrait inclure différents processus et canaux de communication, et répéter régulièrement les messages.

La stratégie devrait viser tout particulièrement à encourager les comportements sûrs les plus adéquats compte tenu de la situation spécifique et des connaissances des groupes concernés. Les comportements préconisés doivent en outre être réalistes. **En effet, promouvoir des comportements qui ne sont pas possibles pour des raisons économiques, politiques, sociales ou religieuses ne sert à rien.**

Il apparaît que c'est par les autres que nous apprenons le mieux un nouveau comportement, que ce soit directement par leur contact ou indirectement par le biais des médias. Ces deux méthodes peuvent être utilisées pour nous montrer "des gens comme nous" ayant adopté un comportement sûr et pour encourager des discussions au sein des familles, des groupes d'amis et des communautés.

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Les activités qui parviennent le mieux à faire adopter des comportements sûrs sont celles qui utilisent divers canaux de communication, notamment les canaux interpersonnels, les médias de masse et les moyens de communication traditionnels. Ces derniers font intervenir les personnes qui ont adopté un comportement sûr, les membres influents et les dirigeants des communautés, les stations de radio et les chaînes de télévision, les programmes de formation pour les communauté et, par-dessus tout, ceux qui encouragent les communautés à participer à la planification, à la mise en œuvre, à la supervision et à l'amélioration de leurs propres actions.

Bien que les canaux de communication interpersonnelle aient souvent été utilisés dans le cadre de programmes, les praticiens de l'ER ont tendance à préférer les instructeurs formés et rémunérés par le programme, ou les "produits médiatiques" comme les T-shirts ou les affiches. Par ailleurs, les radios et les télévisions locales, pourtant une ressource précieuse, ont été insuffisamment exploitées.

Fixer des objectifs chiffrés

Lors de la phase de planification, vous avez fixé les objectifs du projet ainsi que les indicateurs de performance qui vous permettront de mesurer les progrès réalisés. Vous avez ensuite défini plus en détail vos activités. Il est temps maintenant de fixer des objectifs chiffrés à court terme, afin de maintenir le cap lors de la mise en œuvre.

Par exemple, si vous avez choisi de former 10 000 enfants sur cinq ans par le biais de méthodes reposant sur l'éducation enfant à enfant, alors votre objectif chiffré pour le premier trimestre du projet peut être le suivant: 500 enfants formés par d'autres enfants d'ici à la fin du troisième mois du projet. Tout comme les indicateurs, les objectifs chiffrés doivent être réalistes et doivent avoir été fixés d'un commun accord par l'équipe. Si ces objectifs n'ont pas été atteints, alors vous devez vous demander pourquoi. Les objectifs chiffrés visent à améliorer la qualité et l'efficacité d'un service, et peuvent être utilisés pour démontrer vos résultats à la direction de votre organisation ainsi qu'à vos donateurs.

Assurer la coordination avec les autres parties prenantes

La meilleure manière de coordonner l'ER est de le faire au sein d'une structure globale de l'action contre les mines. Cela permet de veiller à l'intégration de l'ER et des autres "piliers" de l'action contre les mines, à savoir le déminage humanitaire (c'est-à-dire les enquêtes, la cartographie, le marquage des mines et des REG et leur élimination); l'assistance aux victimes; le plaidoyer; et la destruction des stocks.

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

La coordination de l'ER nécessite une participation concrète et cohérente de l'ensemble des acteurs concernés à chacune des composantes du cycle du projet/programme: la planification, la mise en œuvre, et la supervision et l'évaluation des stratégies et des activités. Idéalement, c'est à un organisme national de l'action contre les mines de s'en charger. L'autorité nationale de l'action contre les mines est normalement responsable de la coordination des stratégies et des politiques, alors que le centre national de l'action contre les mines est chargé de la coordination opérationnelle quotidienne des activités. En tant que gestionnaire, vous devez veiller à coordonner activement vos actions avec les parties prenantes clés de la région ou de la communauté concernée par votre programme. Établissez une relation avec les autorités locales, et complétez tous les formulaires et documents de compte rendu nécessaires, afin de garantir la diffusion de l'information.

Dans la mise en œuvre efficace d'un programme d'ER, la coordination est essentielle pour:

- > permettre une compréhension commune des besoins et du contexte relatifs à l'ER, et garantir les échanges d'informations et de compétences;
- > garantir la gestion des ressources la plus efficace et efficiente possible, au moyen d'une planification coordonnée; la duplication des activités non seulement induit un gaspillage des ressources, mais aussi impose de trop nombreuses contraintes aux bénéficiaires, ce qui risque d'entamer leur volonté de coopérer lors de la mise en œuvre d'activités;
- > permettre à l'ER de contribuer davantage à la réduction de l'impact des mines et des REG;
- > faire participer les parties prenantes à tous les niveaux, de sorte qu'elles puissent s'approprier le programme, ce qui aide à son succès;
- > veiller à ce que les messages de réduction des risques diffusés auprès des communautés touchées soient cohérents (cette tâche peut être effectuée au moyen de l'élaboration d'un protocole national pour la diffusion des messages et de normes nationales).

En tant que gestionnaire, il vous revient de tenir l'ensemble des parties prenantes régulièrement informées des progrès réalisés. Tenez-les au courant des réussites et des défis au fur et à mesure; il se peut en effet que d'autres aient rencontré des problèmes similaires et aient élaboré des solutions efficaces. N'oubliez pas d'informer votre équipe. Si des

CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

changements ont été apportés au projet, communiquez-les lui au plus vite et faites-la participer au processus de restructuration du projet. Surtout, s'il s'agit de changements notables, notamment au deuxième et au troisième niveaux des résultats, il convient d'en informer les donateurs, car il se pourrait que les objectifs du projet en soient modifiés.

Gérer les risques

Tous les projets ou programmes encourent des risques. Lors de la phase de planification, vous avez mis en lumière les risques précis auxquels le projet est potentiellement exposé et vous les avez probablement classés par catégories (faibles, moyens, élevés), adaptant la conception du projet afin de les atténuer. Si l'analyse des risques intervient principalement lors de la phase de planification, vous devez, en tant que gestionnaire, veiller à la poursuivre tout au long de la phase de mise en œuvre. Cela vous permettra de mieux maîtriser les éléments nécessaires à la réalisation des objectifs, et laissera ainsi moins de place au hasard.

Durant la phase de mise en œuvre, lorsque vous mettez en lumière les risques, travaillez en équipe pour trouver des solutions permettant d'atténuer ou de réduire ces risques, et mettez-les en œuvre. Veillez à ce que ces actions de réduction des risques soient incluses dans votre budget.



CHAPITRE 5

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

À lire

- > NILAM 12.20: Mise en œuvre des programmes et des projets d'éducation au risque des mines
- > *MRE Best Practice Guidebook 4: Public Information Dissemination*, UNICEF/CIDHG, 2005
- > *MRE Best Practice Guidebook 5: Education and Training*, UNICEF/CIDHG, 2005
- > *MRE Best Practice Guidebook 7: Monitoring*, UNICEF/CIDHG, 2005
- > *MRE Best Practice Guidebook 10: coordination*, UNICEF/CIDHG, 2005
- > *Community Liaison in Mine Action: A Best Practice Guide*, 2008
- > *A Guide to Improving Communication in Mine Risk Education Programmes*, mars 2004
- > UNICEF, *Emergency Mine Risk Education Resource Kit*, 2008
- > SLAM/UNMAS, Manuel de sécurité sur les mines terrestres et les débris explosifs de guerre, octobre 2005

NOTES ET RÉFÉRENCES

¹ Voir *Appendix 4: A Guide to Improving Communication in Mine Risk Education Programmes*.

² Ce sous-chapitre est tiré de *A Guide to Improving Communication in Mine Risk Education Programmes*, CIDHG, 2004.

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES



CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

Ce chapitre a pour but de compléter les précédents, en se concentrant cette fois sur la gestion des ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet. Mais commençons par définir ce que nous entendons par ressources du projet. Nous l'avons dit, un projet peut prendre la forme d'une activité unique ou d'une série d'activités. Or pour mettre en œuvre une activité, il vous faudra certaines ressources, notamment du personnel, de l'argent, des équipements, de l'énergie, du temps, de la communication et de la motivation. L'important est de bien mettre à profit ces ressources, en veillant tout particulièrement à renforcer les capacités individuelles et à améliorer la communication.

Constituer une équipe performante

En tant que gestionnaire, vous devez stimuler un petit ou grand groupe de personnes pour la réalisation d'un objectif commun. Certaines personnes possèdent naturellement les qualités et les compétences qui font un bon gestionnaire, d'autres pas. En tous les cas, il est essentiel de savoir comment bien diriger une équipe, et les éléments clés sont détaillés ci-dessous.

- > **Développer de bonnes aptitudes communicationnelles.** Pour bien diriger une équipe, la communication est la clé. Ne partez ainsi jamais du principe que votre équipe sait ce que vous faites. Au contraire, communiquer de façon régulière, oralement (de façon formelle ou informelle), par courriel ou autres. Surtout, encouragez une communication bilatérale, entre vous et votre équipe, mais aussi au sein de votre équipe.
- > **Renforcer les capacités individuelles et les capacités de l'équipe.** L'ER nécessite une connaissance approfondie de l'action contre les mines. Elle exige d'une équipe qu'elle ait des caractéristiques et un comportement spécifiques, et requiert certaines compétences et méthodes particulières pour faciliter les réunions et permettre une bonne communication, entre autres choses. Ainsi, tous les membres de l'équipe doivent être parfaitement équipés pour assumer leur rôle et responsabilités propres; ils doivent bénéficier régulièrement de formations et doivent avoir chaque année l'occasion de renforcer leurs capacités
- > **Déléguer et installer la confiance.** Partagez autant que possible les responsabilités et développez les capacités de certains membres de l'équipe afin qu'ils puissent gérer des tâches clés.

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

- > **Être honnête et cohérent.** Pour pouvoir vous suivre, votre équipe doit pouvoir vous respecter. Si vous compromettez votre intégrité, vous perdrez le respect de votre équipe. Par ailleurs, si vos actions ou votre style de gestion sont contradictoires, vous la déstabiliserez.
- > **Définir clairement les tâches et les responsabilités.** Veillez à ce que les membres de votre équipe soient conscients de leur rôle et de leurs responsabilités, ainsi que des liens existant entre eux. Cela permettra de minimiser les doublons et empêchera que des tensions se créent entre les membres de l'équipe en raison de chevauchements d'activités. En outre, cela favorisera une utilisation plus efficace et efficiente du temps et des ressources.
- > **Savoir quand et comment faire part aux membres de son équipe de ses critiques constructives, ainsi que quand et comment les féliciter.** Adressez toujours les critiques – qui doivent être constructives – en privé, et veillez à ne jamais humilier publiquement un membre de votre équipe. Au contraire, les félicitations peuvent être présentées en public; cela permet de donner une impulsion positive tant au niveau individuel qu'au niveau du groupe et de remotiver les collaborateurs. N'oubliez pas: acceptez toujours de bonne grâce les critiques constructives provenant de votre équipe ou de votre supérieur hiérarchique... et adaptez votre comportement en conséquence.
- > **Mener une réflexion stratégique.** Il s'agit pour ce faire de regarder au-delà de ce que vous et votre équipe avez prévu de faire dans la semaine et les mois à venir. Assurez-vous que votre projet va dans la bonne direction; si ce n'est pas le cas, modifiez le cap. Faites le point régulièrement avec votre équipe, de sorte de pouvoir décider conjointement de la conduite à tenir.
- > **Écouter et observer.** Vous devez savoir ce qui se passe dans votre service, entre les membres de votre équipe et entre les bénéficiaires du projet. Écoutez, observez et apprenez à anticiper les besoins de vos collaborateurs et de vos bénéficiaires.

Veiller à la sécurité de son équipe

Lorsque vous avez constitué votre équipe, vous devez veiller à sa sécurité. En tant que gestionnaire de projet ou chef d'équipe, il vous incombe de vous assurer que votre équipe est parfaitement consciente des risques inhérents au contexte opérationnel. Le manuel de sécurité sur les mines terrestres et

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

les REG, élaboré en 2005 par le SLAM /UNMAS en collaboration avec des ONG et des institutions de l'ONU, pourra s'avérer une ressource précieuse pour vous aider à sensibiliser votre équipe. Ce manuel présente les informations de base sur la sécurité en matière de mines terrestres et de REG aux organisations et aux individus travaillant dans les zones ravagées par la guerre, les aide à établir les procédures de sécurité adéquates et à éviter d'entrer en contact avec les mines et les REG; il donne également des orientations quant aux actions qu'il convient d'entreprendre dans les situations d'urgence¹.

Dans une zone de conflit (même si le conflit s'est terminé quelques temps déjà auparavant, il convient de prendre des mesures de sécurité concrètes et basées sur une évaluation de la menace locale. En tant que gestionnaire, vous pouvez appuyer ce processus en menant à bien les étapes suivantes²:

- > collectez des informations détaillées sur la menace due aux mines/REG dans la zone où vous opérez, et mettez ces informations à jour régulièrement;
- > veillez à ce que le personnel potentiellement exposé aux risques (notamment les chauffeurs, les interprètes et les guides) reçoivent une formation de sensibilisation et soient au courant des procédures de sécurité relatives aux mines/REG;
- > rendez disponible un récapitulatif visuel des risques (carte ou feuille de calcul présentant les zones dangereuses);
- > établissez des procédures de sécurité en matière de mines/REG adaptées au contexte dans lequel vous opérez; établissez en particulier un système de diffusion d'information pour les véhicules et les déplacements;
- > gardez une liste actualisée des coordonnées des centres de l'action contre les mines et des organismes de déminage, des responsables de la sécurité de l'ONU, de la police locale et des structures médicales;
- > fournissez les informations relatives aux mines/REG au personnel, notamment s'agissant des routes sûres, des zones dangereuses au sein de la zone opérationnelle et des services à contacter en cas d'urgence;
- > assurez-vous que votre personnel soit formé aux premiers secours, l'accent devant être mis sur les soins post-traumatiques, et que les véhicules soient équipés de trousse de premiers secours et de traumatologie;
- > dotez les véhicules et le personnel d'équipements de communication et de cartes de qualité, et assurez-vous que le personnel soit formé à leur utilisation.

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

Rappelez-vous, les membres du personnel ont souvent davantage de chances d'être blessés ou de perdre la vie dans un simple accident de la route, ou de contracter une maladie tropicale (par exemple le paludisme) ou une maladie sexuellement transmissible telle que le VIH/Sida que d'être impliqués dans un accident dû à une mine/ un REG. La santé et la sécurité doivent donc figurer en haut de la liste de vos priorités de gestion.

Communiquer efficacement

Les douze étapes figurant ci-dessous vous permettront d'établir une communication efficace et il est utile pour les gestionnaires de projet de les connaître.³

1. Définissez précisément le comportement que vous cherchez à promouvoir.
2. Décidez qui parmi la population vous cherchez exactement à influencer.
3. Déterminez si ce comportement nécessite de nouvelles compétences.
4. Renseignez-vous sur l'état actuel des connaissances, des croyances et des comportements du public cible.
5. Cherchez à savoir si le comportement que vous tentez de promouvoir a déjà été introduit dans la communauté.
6. Examinez les sources d'information actuelles du public cible.
7. Choisissez quels sont les canaux de communication et les médias qui permettront d'atteindre et d'influencer le public cible. Ne comptez pas sur un unique moyen de communication mais utilisez toujours divers canaux et médias, afin que le public cible reçoive les messages par l'intermédiaire de sources diverses et sous différentes formes.
8. Concevez des messages qui soient:
 - > facilement compréhensibles – diffusés dans les langues ou dialectes locaux et utilisant la langue courante;
 - > adéquats des points de vue culturel et social;
 - > concrets, brefs et corrects;
 - > pertinents et positifs.

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

9. Élaborez du matériel didactique et testez-le. Revoyez ensuite ce matériel en conséquence avant la distribution de masse.
10. Synchronisez votre programme avec les autres programmes d'action contre les mines et les programmes de développement multisectoriels.
11. Évaluez l'application du comportement visé.
12. Répétez et ajustez les messages pendant plusieurs années.

Être un bon communicateur

En tant que gestionnaire, vous devrez communiquer avec toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des chefs de village, des gestionnaires locaux, des personnalités féminines, ou, peut-être, des directeurs des Centres de l'action contre les mines. Il faut donc que vous et votre équipe soyez de bons communicateurs et sachiez adapter votre communication.

Être un bon communicateur nécessite des compétences particulières. Certaines s'acquièrent, d'autres pas, mais si certaines personnes communiquent et enseignent naturellement mieux que d'autres, nous pouvons tous apprendre à être de bons communicateurs. Les éléments essentiels sont les suivants:⁴

- > écoutez ce que les autres ont à dire;
- > utilisez un langage qu'ils comprennent et avec lequel ils sont à l'aise; évitez le vocabulaire peu usité ou les références;
- > parlez sur un ton amical et adapté à la culture concernée – par exemple, dans certaines cultures, il est impoli de parler fort ou de contredire quelqu'un;
- > créez un environnement amical où chacun se sent l'égal des autres et a l'occasion de s'exprimer;
- > encouragez la discussion plutôt que de faire la leçon;
- > donnez la possibilité aux femmes de participer aux discussions ou d'apprendre un nouveau comportement;
- > s'il y a lieu au sein d'une culture donnée, asseyez-vous sur le sol ou à une table – ne restez pas debout si les autres sont assis;
- > soyez conscient du statut de chacun au sein de la communauté;
- > lorsque vous utilisez un tableau ou des affiches, ou que vous montrez un comportement sûr, veillez à ce que chacun puisse voir et entendre les explications, et expliquez chaque point en détail;

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

- > répétez les informations de différentes manières;
- > si vous n'avez pas confiance en vos talents de communicateur, veillez à vous appuyer sur des documents et des illustrations;
- > comme dans tout type de communication, il convient de faire relativement court; n'essayez pas de donner trop d'informations et ne parlez pas trop longtemps; répétez les informations importantes;
- > la clé est d'être créatif; rappelez-vous: les facilitateurs et les instructeurs locaux doivent être fortement encouragés – et supervisés –, si vous souhaitez qu'ils mettent en œuvre des activités d'ER de qualité sur le long terme.

Maintenant que vous savez comment être un bon communicateur, il est essentiel que vous transmettiez ces compétences à votre équipe et à vos partenaires locaux. Toutefois, gardez toujours à l'esprit que certains de vos partenaires et homologues locaux peuvent avoir plus d'expérience que vous s'agissant de la communication, et soyez prêt à en tirer des enseignements.

Deux guides d'ER et un coffret de ressources d'ER vous seront d'une aide précieuse pour mettre au point vos activités de communication et former votre personnel ou vos partenaires, ce sont les suivants:

- > *MRE Best Practice Guidebook 4: Public Information Dissemination*;
- > *Guide to Improving Communication in Mine Risk Education*, CIDHG; ces deux guides vous fourniront des orientations sur la manière d'élaborer une stratégie de communication, de créer les messages adéquats et de cibler les populations "à risque", ainsi que des conseils sur le choix du meilleur moyen de communication;
- > *Emergency MRE Resource Kit*, UNICEF, 2008; ce coffret fournit des messages clés et des conseils sur les différents médias et la diffusion de ces messages.

Développer les capacités du personnel et des partenaires

Si l'on veut pouvoir véritablement institutionnaliser des approches de développement participatives telles que la liaison avec les communautés, il est nécessaire de renforcer les capacités des organisations de l'action contre les mines et de leur personnel. La facilitation de méthodes et de techniques

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

de diagnostic rural participatif est une tâche de gestion complexe, qui, pour être menée à bien, nécessite des compétences et un savoir particulier. Si le personnel de toute organisation a maintes occasions de s'instruire sur le développement participatif, il doit avant tout être conscient des quatre composantes fondamentales présentées ci-après.

Connaissance et compréhension des approches participatives, de leurs avantages, des défis qu'elles soulèvent et, en particulier, de leur application tout au long du cycle des projets. Les experts techniques de l'action contre les mines sont parfois cyniques quant à la valeur de la participation des communautés. En effet, ils pensent bien souvent qu'une activité peut être réalisée tout aussi efficacement, voire même se révéler plus efficace, avec un contact minimum – si contact il y a – avec les communautés touchées. Si cela est vrai jusqu'à un certain point, cette attitude rate néanmoins le coche, car il s'agit de favoriser le développement durable. Les résultats de deuxième niveau s'obtiennent par un apprentissage sur le long terme, et non pas seulement au moyen d'une action qui produit un résultat de premier niveau à court terme (par exemple l'enlèvement sans danger d'une mine ou d'un reste explosif de guerre).

L'attitude des "personnes extérieures" à l'égard des autorités et des communautés locales est tout aussi déterminante que le résultat final. Arrivés au terme de la formation, tous les collaborateurs, ainsi que les partenaires, devraient être conscients de l'importance de la liaison avec les communautés dans le domaine de l'action contre les mines.

Compréhension du terme "facilitation" et de ses fonctions. Par-dessus tout, il s'agit d'assister les individus et les communautés afin qu'ils examinent eux-mêmes leurs problèmes et qu'ils trouvent des solutions, plutôt que de se voir expliquer par une personne extérieure quels sont ces problèmes. Pour ce faire, de solides compétences de facilitation sont nécessaires, notamment une capacité d'écoute.

Compréhension des outils et techniques participatifs. La connaissance d'un certain nombre d'outils novateurs aidera à établir le diagnostic et les priorités d'une communauté. Si la mise en œuvre de ces outils appuie le processus global de participation, il est important de se rappeler que l'attitude de l'organisation d'action contre les mines à l'égard des communautés touchées est plus déterminante encore dans le processus de développement participatif.

Partenariats avec les institutions locales. L'ensemble du personnel devrait être conscient de l'importance d'établir un partenariat avec une institution locale ou une organisation à base communautaire pour promouvoir le concept de durabilité.

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

Au fur et à mesure que les projets et programmes évolueront, d'autres initiatives de développement des capacités seront mises en lumière, alors que les lacunes deviendront de plus en plus manifestes.

Pour davantage d'informations sur la manière de former le personnel s'agissant des compétences et des méthodes présentées plus haut, voir les deux documents suivants:

- > *Community Liaison in Mine Action: A Best Practice Guide*, CIDHG, 2008;
- > *Applying a Community Liaison Approach to Mine Action: A Training Manual*, 2008.

Contrôler les dépenses

En tant que gestionnaire, vous devez vous réunir régulièrement avec votre personnel chargé des finances, afin d'assurer le suivi des dépenses et de veiller à respecter le calendrier. Familiarisez-vous avec les lignes directrices des bailleurs de fonds du projet et veillez à ce que toutes les dépenses effectuées soient conformes à ces lignes directrices ainsi qu'à celles de l'organisation.

Vérifiez que les dépenses soient raisonnables et nécessaires. Procédez au hasard au contrôle des unités de coût de certaines activités clés, afin de vous assurer que votre organisation et vos donateurs en ont pour leur argent.



Partager son expérience et tirer les enseignements

Si de nombreuses organisations de l'action contre les mines supervisent les programmes et les évaluent régulièrement, très peu de documentation est émise ou mise à disposition sur Internet dans le but de partager les connaissances acquises avec d'autres d'organisations. Peu de manuels d'orientation – s'il y en a même aucun – sont disponibles librement auprès des ONG de l'action contre les mines. En outre, ces dix dernières années, peu, voire pas, de documentation a été établie attestant de la valeur de l'ER

CHAPITRE 6

GESTION DES RESSOURCES

et de la liaison avec les communautés dans l'action contre les mines. Or rendre compte des défis et des réussites des activités d'ER est essentiel pour que des enseignements soient tirés. Mettre en commun les leçons tirées quant aux bonnes et aux mauvaises pratiques et à la manière adéquate d'agir sur le terrain permet de mettre en œuvre des programmes plus efficaces et potentiellement plus durables. Nombreuses sont les organisations de l'action contre les mines qui collectent des informations, mais celles-ci ne sont pas diffusées à l'intention des autres. À l'avenir, s'agissant de l'ER et de la liaison avec les communautés, il faut donc encourager la diffusion des informations. Ce n'est qu'à cette condition que les organisations de l'action contre les mines pourront vanter les succès de l'ER et de la liaison avec les communautés, ainsi que la valeur des approches participatives communautaires dans ce domaine.

À lire

- > *Applying a Community Liaison Approach to Mine Action: A Training Manual*, 2008
- > *A Guide to Improving Communication in Mine Risk Education*
- > *Planning for More Effective Monitoring in Mine Risk Education: A Training Manual in support of Best Practice Guidebook 7*, 2008

NOTES ET RÉFÉRENCES

- ¹ SLAM/UNMAS, 2005, Manuel de sécurité sur les mines terrestres et les débris explosifs de guerre (disponible en anglais, arabe, dari/farsi, français, pashtoun, portugais, russe et espagnol).
- ² Voir *Emergency Mine Risk Education Resource Kit*, Section G, UNICEF, 2008.
- ³ Voir *A Guide to Improving Communication in Mine Risk Education Programmes*, CIDHG, 2004.
- ⁴ Voir *MRE Best Practice Guidebook 4: Public Information Dissemination*, UNICEF/CIDHG, 2005.

CHAPITRE 7

CLÔTURE DU PROJET



CHAPITRE 7

CLÔTURE DU PROJET

Ce chapitre reconnaît que toute organisation de l'action contre les mines a ses propres règles et procédures relatives à la clôture des projets. Néanmoins, nous partirons du principe que vous avez pris la décision de clôturer votre projet d'ER parce que les critères établis dans la stratégie de sortie sont remplis. Nous nous concentrerons donc sur l'importance de rendre compte des enseignements tirés, sur les étapes clés du transfert du projet, ainsi que sur l'utilité des évaluations post-projet.

Rendre compte des enseignements tirés

Dans le dernier trimestre du projet, menez une évaluation interne avec votre équipe. Mettez en lumière ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, ce qu'il convient de répliquer dans les projets à venir d'ER et ce qu'il faut modifier ou arrêter. L'objectif est de rendre compte de l'expérience acquise et de tirer les enseignements qui s'imposent. Apprendre des erreurs et des réalisations décisives permettra d'améliorer les futurs projets d'ER, et comme nous l'avons déjà mentionné dans les chapitres précédents, cette étape manque bien souvent dans l'action contre les mines.

En tant que gestionnaire, il en va de votre responsabilité de veiller à ce qu'un rapport final soit établi – non pas juste pour satisfaire les exigences des donateurs, mais dans le but de créer un outil faisant état des enseignements tirés, tant pour votre organisation que pour d'autres organisations de l'action contre les mines. Si votre organisation est d'accord, mettez sur votre site Internet la partie consacrée à ces enseignements, afin que d'autres organismes travaillant dans le domaine de l'ER puissent y avoir accès.

Pendant que vous clôturez votre projet, il se peut qu'un autre projet commence; assurez-vous, s'il y a lieu, que l'expérience que vous avez acquise soit prise en compte lors de la conception de ce nouveau projet.

Transfert du projet

Lors de la phase de planification, vous avez déjà prévu le transfert ou la clôture du projet; vous avez donc élaboré une stratégie de sortie détaillée. Suffisamment longtemps avant le transfert, réexaminez cette stratégie et assurez-vous que tous les objectifs ont été atteints. Vos partenaires locaux ont-ils les capacités et les ressources requises pour continuer à mener l'ER telle qu'elle est nécessaire dans la communauté ? Si ce n'est pas le cas, que pouvez-vous faire pour y remédier avant le transfert ? Si votre projet était directement lié à la dépollution ou à la remise à disposition des terres, les terres ont-elles été officiellement restituées aux communautés ? Toutes les mesures nécessaires visant à renforcer la confiance des communautés ont-

CHAPITRE 7

CLÔTURE DU PROJET

elles été mises en place pour garantir qu'elles utilisent efficacement ces terres ?

Nul doute que votre organisation disposera d'un ensemble de règles et de procédures relatives au transfert des projets, en particulier s'agissant du transfert des ressources. Souvenez-vous que les donateurs imposent également des restrictions quant au transfert de ces ressources; vérifiez ce point avant d'établir votre plan de transfert définitif. Quels sont maintenant les possibilités d'emploi pour le personnel local ? A-t-il été transféré sur d'autres projets ? Si ce n'est pas le cas, avez-vous mis fin à leur contrat conformément à une procédure régulière ? Leur avez-vous donné des références pour leur permettre de trouver du travail à l'avenir ?

Surtout n'oubliez pas: avant de quitter une zone, faites part de vos réalisations aux bénéficiaires du projet et reconnaissez leur part de mérite dans ces réalisations.

Évaluation post-projet

Si votre projet d'ER s'est étendu sur trois ans ou plus, il pourrait être utile de prévoir une évaluation post-projet, afin de déterminer l'impact obtenu sur la communauté concernée. Cette évaluation finale peut se baser sur toute analyse ou évaluation interne menée au cours du projet. C'est là que vous pourrez constater l'efficacité, ou l'inefficacité, de votre système de supervision. Ainsi, l'évaluation post-projet reposera sur les éléments ressortant de la supervision continue et sur les rapports établis précédemment concernant les progrès réalisés.

L'évaluation post-projet fournira des informations et des remarques sur les résultats de deuxième et de troisième niveaux. Elle déterminera l'efficacité, l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité du projet, et confirmera s'il a ou non répondu aux besoins et aux priorités des populations touchées. Elle déterminera également s'il y a eu de quelconques conséquences imprévues, positives ou négatives.

Les évaluations donnent des recommandations importantes, qui peuvent être utilisées pour améliorer les programmes et projets à venir. Elles peuvent être conduites par des membres de votre organisation; toutefois, afin de garantir une plus grande crédibilité des conclusions, il convient de confier l'évaluation post-projet à des consultants externes, qui pourront avoir un point de vue objectif.

L'un des objectifs de l'évaluation post-projet est de créer du savoir et des enseignements à appliquer à large échelle dans le domaine de l'action contre les mines.

CHAPITRE 7

CLÔTURE DU PROJET

Il vous faudra décider ce que vous voulez apprendre de l'évaluation. C'est en équipe que cette tâche sera exécutée au mieux, en faisant participer lorsqu'il y a lieu toutes les parties prenantes clés. Les questions ainsi soulevées contribueront à l'établissement d'un cahier des charges détaillé pour l'évaluation. Certaines des questions clés sont souvent liées aux huit principes directeurs de l'ER présentés dans le chapitre 1.

Lorsque vous planifiez une évaluation, il s'agit de prendre en compte les questions et les considérations ci-dessous:

- > Pourquoi conduire cette évaluation – quels en sont les objectifs ?
- > À quel type d'approche la priorité doit-elle être donnée ?
- > Des évaluations séparées sont-elles nécessaires ?
- > Comment faut-il préparer le cahier des charges ?
- > Quand l'évaluation devrait-elle avoir lieu ?
- > Combien devrait coûter l'évaluation ?
- > Qui sera impliqué et de quelle manière ?
- > Comment préparer l'arrivée de l'équipe d'évaluation ?
- > Comment dois-je analyser les conclusions de l'évaluation, comment en rendre compte et les mettre à profit ?
- > Comment être sûr qu'une évaluation sera utile et amènera des changements ?

Ces questions sont étudiées en détail dans le manuel *MRE Best Practice Guidebook 8: Evaluation*. Le présent guide, lui, se terminera sur la liste récapitulative ci-dessous des principes fondamentaux devant régir l'évaluation des projets ou des programmes d'ER (adaptation du *Guidebook 8*).

- > **Les évaluations doivent être intégrées au projet lors de la phase de planification.** Les projets et les programmes suivent un cycle qui dure généralement plusieurs années. Vous devez donc décider lors de la phase initiale de planification quand vous souhaitez évaluer certains aspects des programmes; il se peut toutefois que vous deviez procéder plus tard à des ajustements.
- > **Les évaluations doivent avoir un objectif.** Vous devez dire clairement pourquoi vous y investissez du temps et de l'argent. Quels résultats prévoyez-vous d'obtenir ? Quels changements seront ainsi apportés ?

CHAPITRE 7

CLÔTURE DU PROJET

- > Les évaluations doivent être réalistes. Fixez des buts et objectifs atteignables compte tenu des ressources disponibles.
- > Les évaluations doivent avoir des objectifs clairement définis, doivent suivre un calendrier précis et doivent reposer sur une méthode vérifiable et valable.
- > Le calendrier établi pour les évaluations doit prendre en compte les moments où les résultats de deuxième et de troisième niveaux devraient vraisemblablement être intervenus. Lorsque vous planifier des évaluations qui prendront place durant le cours du programme ou du projet, pensez aux changements que ce dernier devrait avoir apportés, et vérifiez que cela soit en accord avec votre calendrier et vos objectifs pour les évaluations.
- > Les évaluations doivent disposer de suffisamment de ressources, en personnel, en temps et en argent.
- > Les évaluations doivent inclure des données qualitatives et quantitatives. Les différentes possibilités sont exposées dans le *Guidebook 2: Data Collection and Needs Assessment*.



- > Les évaluations devraient impliquer toutes les parties prenantes clés. Elles devraient également reposer autant que possible sur des partenariats.
- > Les stratégies pour la diffusion des recommandations d'une évaluation, ainsi que pour leur discussion et leur mise en œuvre, doivent être intégrées au processus dès le début. Rien ne sert d'investir des ressources dans une évaluation si vous n'avez pas l'intention d'utiliser les informations recueillies par la suite.
- > Dans l'idéal, les évaluations d'impact devraient être menées en externe.

CHAPITRE 7

CLÔTURE DU PROJET

- > Combiner une évaluation financière à l'évaluation du programme peut fournir une base à une contre-vérification des données relatives aux finances et aux activités. Cela garantira un programme substantiel reposant sur une base financière solide.

À lire

- > NILAM 14.20: Évaluation des programmes et des projets d'éducation au risque des mines
- > *MRE Best Practice Guidebook 8: Evaluation*





Centre International de Déminage Humanitaire | Genève
Geneva International Centre for Humanitarian Demining

7bis, av. de la Paix | B P 1300 | 1211 Genève 1 | Suisse
t. + 41 (0)22 906 16 60 | f. + 41 (0)22 906 16 90
info@gichd.org | www.gichd.org