



#9

chapitre 9

La mise en œuvre et le suivi participatifs

La mise en œuvre et le suivi de projets d'aide humanitaire est un vaste sujet. Par conséquent, cette section ne cherche pas à tout couvrir mais plutôt à se focaliser sur des activités communes à de nombreux projets humanitaires.

La plupart des aspects d'un processus de mise en œuvre et de suivi participatifs auront été planifiés durant la phase de conception. En particulier, les rôles et contributions des membres de la population, de tous les partenaires et de votre organisation auraient dû être discutés et décidés collectivement. Il est très difficile, et même irrespectueux, d'attendre que les personnes participent à un projet quand elles n'ont pas été en mesure de contribuer au processus de conception. Sans leur implication dans la conception du projet, les personnes sont moins à même d'être intéressées par le fait de participer au projet et peuvent être en colère ou en vouloir à l'organisation humanitaire (ce qui en soi peut avoir des implications au niveau de la sécurité).

Il est rare que les projets humanitaires se déroulent exactement comme prévu car les situations sont toujours sujettes à des changements, parfois de façon très soudaine : le suivi est par conséquent très important. Cependant, les membres de la population sont rarement impliqués véritablement dans le processus de suivi. Le suivi participatif est essentiel pour favoriser une bonne communication et de bonnes relations entre tous les acteurs, ainsi que pour faire les ajustements nécessaires au projet de façon opportune.

Transférer les ressources aux organisations locales peut les mettre sous pression ou en danger vis-à-vis des parties au conflit. Le suivi peut souligner des problèmes liés à des erreurs ou des abus de gestion aussi bien que des erreurs dans la conception initiale ou des difficultés non prises en compte.

La participation à la mise en œuvre et au suivi peut aider à identifier des questions de sécurité et de protection (exemples : violations des droits de l'homme, violence due à des questions de genre, etc.) et contribuer à une meilleure sécurité aussi bien pour les participants au projet que pour l'organisation humanitaire elle-même.

Même si la mise en œuvre et le suivi participatifs apportent des bénéfices évidents, il existe aussi une série de facteurs négatifs potentiels face auxquels les organisations humanitaires doivent rester en alerte. Si la mise en œuvre est faite avec ou via un partenaire local, les hiérarchies locales et les dynamiques socio-politiques peuvent renforcer et perpétuer des schémas de discrimination existants. Le type d'activités choisi peut *de facto* exclure certains groupes et en favoriser d'autres déjà privilégiés d'une certaine façon. Les points de vue des minorités et des groupes marginalisés peuvent être négligés durant le processus de suivi, par exemple lorsque ces derniers ne sont pas en mesure d'assister aux assemblées communautaires ou aux réunions dans des lieux publics. Certains groupes peuvent avoir un intérêt à manipuler le processus de suivi, de manière à orienter le projet dans des directions qui les avantagent, au détriment des autres groupes.

La participation implique souvent de travailler avec des structures existantes ou de soutenir l'établissement de nouvelles institutions ou entités sociales. Ces activités sont rarement sans conséquence politique. Différents groupes de population peuvent percevoir une intervention de différentes façons : certains peuvent la considérer comme en faveur d'un groupe particulier et, par conséquent, être un signe de partialité ou d'affiliation politique.

- 1 Quels sont les principaux objectifs et motivations pour s'engager avec les populations dans une mise en œuvre et un suivi participatifs ?
- 2 Comment la mise en œuvre et le suivi seront-ils menés ? Quelles tâches cela implique-t-il ?
- 3 Qui fera quoi ? Comment les responsabilités sont-elles distribuées parmi les différents acteurs ?

QUESTIONS-CLÉS n°20 :
La préparation de la mise en œuvre et du suivi participatifs

IX.1 Mettre en œuvre le projet

Inévitablement, du temps aura passé entre la conception du projet et sa mise en œuvre. La situation peut avoir évolué et les besoins des participants peuvent avoir changé. Il peut donc être utile d'organiser une réunion ou un événement pour rappeler à tout le monde les composantes-clés du projet. Réexaminer le contenu du projet avec des acteurs et des membres de la population assure que tout le monde est «à bord» et qu'il n'y a pas d'incompréhension ou d'attentes non réalistes.

Il est important de se demander si la stratégie du projet est encore valable à la lumière des changements de la situation. S'il existe de réelles divergences entre le projet planifié et la situation en cours, discutez des changements potentiels qui pourraient être faits au projet, en gardant à l'esprit les ressources disponibles.

Les sujets importants qui doivent être discutés incluent :

- le contenu du projet et sa stratégie ;
- les engagements pris par les divers acteurs ;
- les responsabilités de chaque acteur ;
- les procédures de mise en œuvre, y compris le plan d'action.

Il peut être difficile de discuter des potentiels changements et adaptations concernant le projet à cette phase : un risque existe d'entrer dans un nouveau tour de négociation (y compris avec les bailleurs) qui peut prendre beaucoup de temps. Cependant, si la situation a radicalement changé, réexaminer le projet peut être la seule façon d'assurer qu'il satisfait des besoins réels de façon appropriée.

Au moment de la réunion avec les acteurs pour réexaminer le projet, vous devrez apporter avec vous le document de projet – si possible, le même document que celui discuté à la fermeture de la phase de conception – et d'autres documents tels que les accords de contrat car ces

références communes peuvent aider à résoudre des disputes possibles sur ce qui a été convenu.

Entre les phases de conception et de mise en œuvre du projet, toutes les parties impliquées (organisations partenaires, membres de la population, etc.) auraient dû commencer à mobiliser les ressources qu'elles se sont engagées à fournir durant la phase de conception et de négociation du projet. Pour l'organisation humanitaire, cela implique essentiellement de mobiliser les fonds des bailleurs, l'expertise technique, le matériel, etc. Pour les partenaires locaux et/ou les membres de la population, cela peut être des ressources financières, de la main-d'œuvre et/ou des matériaux.

Il est important que chaque partie informe et soit informée des progrès dans la mobilisation des ressources avant de lancer la mise en œuvre. Ne pas le faire, surtout quand les ressources ne sont pas mobilisées selon le chronogramme planifié, peut mener à une rupture de confiance avant même que le projet n'ait commencé.

Quand les membres de la population, en particulier les bénéficiaires du projet, se sont engagés à contribuer par du matériel et/ou de la main-d'œuvre dans la phase de conception, les questions à se poser sont notamment les suivantes :

- Les engagements étaient-ils réalistes étant donné leur capacité à les tenir ?
- Leur situation a-t-elle changé au point qu'ils ne soient plus capables de fournir les ressources ?
- S'ils traversent actuellement des difficultés, comment le projet peut-il être adapté pour les soutenir ?

Il existe une tendance à ce que tous les acteurs soient très enthousiastes et ambitieux au moment de concevoir un projet, tendance qui amène à promettre (et attendre !) beaucoup trop. Une perte d'élan survient généralement au cours de la mise en œuvre du projet. Il peut être préférable de commencer petit et d'être capable de réaliser ce qu'on a dit, plutôt que de viser grand et de se retrouver avec toutes les parties déçues.

Exemples

1. Après les tremblements de terre de Nahrin, en Afghanistan, les organisations humanitaires ont lancé des programmes de reconstruction d'habitat, en introduisant dans sa conception des techniques antisismiques. Pendant qu'elles apportaient une supervision technique et des poutres en bois pour les toits, par exemple, les bénéficiaires devaient construire leur maison en accord avec ces techniques antisismiques, fabriquer des briques et rassembler des pierres. Malgré l'enthousiasme lors de la phase de diagnostic, au moment de la mise en œuvre, certains bénéficiaires rencontrèrent des difficultés dans la fabrication des briques et le rassemblement de pierres. De plus, d'autres manquaient de temps pour s'engager dans la construction car ils étaient occupés à subvenir aux besoins alimentaires de leur famille. La situation était particulièrement difficile pour les foyers sans homme actif. La tension et la colère montaient, car l'automne arrivait. La principale inquiétude des personnes était de finir leur logement avec les procédés traditionnels – des murs faits de boue séchée et de paille (très vulnérables aux séismes) – pour être protégés du froid. La situation était difficile à gérer pour les organisations humanitaires.

2. Au Pakistan, suite au tremblement de terre de 2005, les projets de reconstruction d'habitat qui reposaient sur les membres masculins de chaque famille ont largement réduit les entrées d'argent des populations puisque beaucoup d'hommes habitaient jusque-là à l'étranger d'où ils envoyaient des mandats.

3. En Guinée Forestière, une communauté a accepté d'héberger une population réfugiée. Elle a posé des conditions qui ont été incluses dans l'accord signé entre le HCR et les autorités du district sur des sujets tels que les points d'eau et le centre de santé aussi bien que la définition des obligations des villageois, par exemple, sur la quantité de terrain devant être mis à la disposition du camp de réfugiés et pour quelle durée.

Cependant, le camp est resté en place beaucoup plus longtemps que prévu initialement. Les villageois étaient très amers à ce sujet et disaient : « Au début, ils sont venus nous parler, à nous les anciens, ils ont même réalisé des sacrifices dans nos forêts sacrées (...) Ensuite, ils ont rompu leurs promesses (...) Très peu de nos requêtes ont été accordées. » Une meilleure communication et une implication des villageois à mesure que la situation évoluait auraient pu réduire le ressentiment de la part des villageois.

Il est capital que l'organisation humanitaire tienne aussi ses engagements envers les membres de la population. Ne pas le faire peut amener de la déception, de la perte de confiance et même des incidents de sécurité. Si l'organisation n'est pas capable de le faire, il est essentiel qu'elle explique pourquoi.

IX.1.1 Gérer les ressources humaines

La première étape dans la mise en œuvre d'un projet consiste à établir le cadre de gestion général et les relations entre les acteurs qui partagent la responsabilité de la mise en œuvre du projet. Cela aurait dû être défini comme partie intégrante de la stratégie du projet mais être mis en pratique durant la phase de mise en œuvre.

Cela implique de réexaminer les termes des contrats qui ont été passés entre divers acteurs, tels qu'entre les partenaires, l'organisation humanitaire et les autorités compétentes (chefs traditionnels, anciens, institutions gouvernementales, etc.). Les rôles et responsabilités de chaque partie en termes de gestion de projet et de supervision doivent être clairement exposés et compris.

De nombreux projets participatifs reposent sur la mise en place de comités pour la phase de mise en œuvre, par exemple des comités de pilotage pour la gestion globale ou des comités d'eau, des équipes de travailleurs de santé communautaire, des comités de réfugiés, etc. C'est le moment où les membres du comité devraient être identifiés et établir un agenda de travail. Soyez attentif à ne pas imposer des formes d'organisation qui soient étrangères à la population locale car cela peut mener à un manque d'appropriation et gêner l'intégration des comités dans la population. Lorsque c'est possible, il peut être utile de travailler en utilisant les réseaux existants.

Afin d'obtenir les meilleurs résultats, écoutez les « sans voix » ; créez-leur un espace d'expression qui les protège et ne les expose pas à de nouvelles stigmatisations. Écoutez bien « toutes les parties », par exemple en conduisant une série de *focus-groups* et d'entretiens dans différentes zones.

Créez un espace pour des discussions non officielles. Parfois, des informations pertinentes concernant votre projet apparaîtront seulement durant ces discussions informelles.

Si vous travaillez directement avec la population, il est important que :

- la/les personne(s) agissant comme intermédiaire(s) avec la population soi(en)t clairement identifiée(s) ;
- le groupe ou l'assemblée avec qui l'organisation a établi un rapport soit clairement identifié(e) (conseil d'anciens, assemblée de village, etc.).

Il est particulièrement important de clairement définir qui sera responsable de superviser chaque aspect de la mise en œuvre du projet.

IX.1.2 La communication

Une communication médiocre est la principale source de tension et de conflit entre les parties. Assurez-vous donc que les lignes de communication sont claires et fonctionnent selon le plan. Les moyens et lignes de communication qui ont été retenus (par exemple, réunions, rapports écrits, etc.) doivent être acceptés par toutes les parties.

Cela implique de la communication :

- à l'intérieur de l'organisation ;
- directement avec les bénéficiaires du projet et les membres de la population ;
- entre partenaires ;
- avec les autorités et les acteurs pertinents ;
- entre la/les organisation(s) et les représentants de la population.

Les moyens de communication doivent être culturellement acceptables, efficaces et accessibles à l'ensemble de la population. Faites particulièrement attention à la langue, à la façon dont l'information est présentée, où et à quelle fréquence l'information circule, enfin à quelle quantité de détails est donnée.

Le contrôle de l'information est une source de pouvoir : assurez-vous que la bonne information est fournie aux personnes concernées, et que certains individus ou groupes de population ne sont pas exclus du processus de projet à cause d'un manque d'information.

Les moyens de communication que vous retenez peuvent impliquer que vous preniez une position politique en relation avec la crise. Par exemple, les organisations affichant des informations dans des bureaux de l'administration locale peuvent être vues comme ses alliés. Faites attention à où et comment votre information circule, en particulier dans des situations de conflit ou de post-conflit.

Les lignes de communication doivent être claires pour tous ceux qui sont impliqués dans le projet, en particulier les représentants de la population et les bénéficiaires de manière à ce qu'ils sachent à qui s'adresser.

IX.1.3 Recruter et organiser l'équipe de projet

Réunir l'équipe de projet est une étape essentielle puisque la qualité de la relation établie entre l'équipe de projet et la population peut déterminer le succès d'un projet.

Différentes méthodes de communication peuvent être utilisées, y compris des réunions régulières, des tableaux d'affichage, des annonces publiques, etc. En général, les moyens de communication les plus efficaces sont ceux suggérés par la population elle-même. Vérifiez que les moyens utilisés n'excluent personne : les illettrés si c'est un moyen écrit ; les femmes si cela a lieu dans des espaces publics où elles ont un accès limité ; les minorités ethniques, religieuses ou linguistiques, etc.

Conseils & Avertissements

Dans le camp de réfugiés d'Albadariah (Guinée Forestière), l'UNHCR et les ONG utilisent un système radio pour communiquer avec les réfugiés. Des radios sont fournies à des chefs de zone (choisis parmi les réfugiés) pour des informations à certaines heures de la journée, par exemple à propos des jours et heures de distribution, etc. Différents systèmes de communication sont employés par différentes ONG pour délivrer les informations aux réfugiés. Alors qu'il s'agit d'un exemple de méthode de communication efficace, il est actuellement rarement utilisé pour transférer de l'information en retour des réfugiés vers les organisations humanitaires. Fixer les moyens techniques de communication nécessite d'être accompagné par une volonté de les utiliser de façon participative.

Exemple

Conseils & avertissements

Quand vous avez réuni votre équipe de projet, dispenser une formation sur les techniques de participation peut être une bonne manière de la sensibiliser aux fondements de la participation et de s'assurer que tout le personnel partage une approche commune.

Le fort renouvellement du personnel qui est un lieu commun des organisations humanitaires internationales peut réduire les niveaux de participation d'un projet en affaiblissant la cohésion entre les membres de l'équipe et la population. Les organisations cherchant à promouvoir la fidélité du personnel doivent être prêtes à investir dans ce domaine ou à encourager l'équipe de projet, en particulier le personnel local et celui doté de qualifications liées à la participation.

Au moment de recruter les membres de l'équipe, vous devez vous assurer que les personnes sont bien informées des qualifications que vous recherchez, notamment en matière de participation mais aussi de capacité d'écoute et de dialogue avec la population. Parler la langue de la population peut largement aider à faciliter le

dialogue et établir une relation de confiance. Cela doit donc être valorisé dans les futurs membres du personnel.

IX.1.4 ⊕ Gérer les ressources du projet : mettre en place le système logistique et administratif

Le système administratif couvre la gestion des fonds, des flux d'argent, des achats et des comptes bancaires. Le système logistique inclut la gestion des stocks, le transport, les véhicules, les constructions et l'entretien, etc. En résumé, ils constituent la gestion de toutes les ressources mobilisées pour le projet.

Une gestion logistique et administrative transparente et efficace est essentielle pour le succès d'un projet. Elle constitue également un élément essentiel en termes de confiance et de motivation : si une partie est vue comme gaspillant des ressources ou pas suffisamment redevable (« accountable »), cela peut créer des tensions et même des conflits.

Dans certaines situations, il peut être plus approprié pour le personnel international ou des étrangers de prendre la responsabilité du système logistique et administratif pour les raisons suivantes :

- donner des responsabilités concernant la gestion des ressources à la population peut augmenter son exposition à des pillages et des agressions ;
- des accusations de népotisme, de corruption, de vol, et de profit personnel sont communes à tout groupe social, à cause des rivalités individuelles et des conflits sous-jacents. Placer les ressources dans les mains d'un étranger peut désamorcer de telles accusations ;
- les membres de la population locale sont plus à même de subir de fortes pressions de leurs proches, de membres influents de la population, etc., afin d'utiliser les ressources à d'autres fins.

La transparence du système doit être assurée en expliquant clairement aux acteurs comment les ressources sont gérées. Par exemple, les membres de la population peuvent être invités à témoigner sur la manière dont certaines procédures sont mises en œuvre (par exemple, comment un processus d'appel d'offres est gagné, comment la sécurité du stock est assurée, etc.). Impliquer la population dans la gestion logistique – gérer le stock, traiter les nouvelles arrivées de bénéficiaires, distribuer certains types d'aide – peut aider à stimuler ou renforcer les mécanismes de contrôle social.

IX.1.5 ⊕ Mobiliser les ressources locales

Les ressources locales peuvent inclure à la fois des ressources matérielles (comme des médicaments, des véhicules, de la nourriture, etc.) et des services (comme des ouvriers en bâtiment, du transport, etc.). Bien que certaines ressources puissent être mobilisées depuis une autre région, mobiliser des ressources localement peut stimuler l'économie locale ou régionale. Utiliser des fournisseurs locaux et des prestataires de service est aussi une façon de reconnaître que la région a un rôle à jouer dans la stratégie post-crise et de promouvoir l'appropriation du projet.

Locaux ou non, les prestataires de service et les fournisseurs impliqués tout au long du programme qui comprennent l'importance du projet pour les populations affectées sont

probablement plus capables d'adapter leur approche ou leurs produits aux besoins spécifiques et au chronogramme. Sous-contracter des services à des entreprises locales, des ONG ou des groupes de formation peut être une opportunité pour entrer dans des « petits partenariats » ou pour construire des capacités locales. Sous-contracter des services à des entreprises locales doit être fait en ayant conscience de donner un pouvoir économique à ceux qui tirent profit du projet de cette manière.

Exemple

Une ONG internationale travaillant dans le Sud Soudan prévoyait de distribuer des semences et des outils pour un programme de réhabilitation agricole. Au lieu d'acheter des outils à l'étranger, elle a réalisé que certains étaient disponibles sur les marchés locaux mais pas en quantité suffisante pour satisfaire les besoins des bénéficiaires. L'ONG a retrouvé le village voisin où les outils étaient fabriqués. Après avoir consulté les forgerons du village, elle a proposé de soutenir la production locale d'outils, y compris en développant des réseaux pour l'approvisionnement en métal depuis les régions voisines.

Si de grandes quantités de ressources doivent être mobilisées et que les ressources locales sont débordées, les effets positifs pour l'économie à court terme peuvent être inférieurs aux nombreux impacts négatifs.

Ceux-ci comprennent :

- la réduction du pouvoir d'achat local en faisant augmenter les prix ;
- le dérèglement de l'équilibre habituel entre l'offre et la demande : le projet peut faire augmenter la demande sur une courte période, encourageant les fournisseurs locaux à investir dans un secteur et puis causant une faillite du secteur une fois que le projet est approvisionné.

IX.1.6 Sélectionner les bénéficiaires du projet

Vous devez à présent sélectionner les individus, foyers ou groupes qui bénéficieront du projet selon les critères de ciblage établis durant la phase de conception du projet.

Alors que, dans certains projets, le processus de sélection des bénéficiaires est intégré aux activités (par exemple, les patients qui se rendent à la clinique, les habitants d'un quartier qui bénéficient d'un puits, etc.) ; dans d'autres, sélectionner les bénéficiaires est un processus très délicat, surtout quand le projet implique la distribution d'articles de

valeur comme la nourriture, les semences et les outils, ou encore les matériaux de construction pour la reconstruction des maisons.

Impliquer la population dans la sélection des bénéficiaires peut aider à économiser du temps, faciliter l'accès et la couverture, ainsi qu'augmenter la confiance des populations affectées dans l'organisation humanitaire. Cela permet aussi que des tensions excessives ne soient pas créées à l'intérieur de la population à cause d'un ciblage inapproprié. Toutefois, cela implique également des risques potentiels, comme indiqué ci-dessous.

La façon de procéder doit être adaptée à chaque situation et appliquée avec prudence sur la base d'un diagnostic soigné de la situation sociale et politique.

Trois éléments sont clés pour sélectionner les bénéficiaires :

- des critères de sélection clairement établis ;
- une large communication sur les critères de sélection ;
- la mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes.

Soyez prudent quand vous communiquez les noms des bénéficiaires directs car, dans certains contextes, ils peuvent être sujets à des pillages ou des agressions, et peuvent être vus comme affiliés à des parties au conflit par d'autres membres de la population ou à des factions armées.

Le plus simple, et pourtant le plus risqué, est de confier l'établissement des listes au(x) représentant(s) local(aux) des populations affectées car la légitimité de ces institutions et individus est parfois douteuse et le risque de népotisme alors accru. Dans certains contextes, ne pas déléguer la sélection des bénéficiaires peut mener à un ciblage inefficace qui exclut les plus vulnérables puisque dans de nombreuses situations, les membres de la population savent le mieux qui a le plus besoin de l'aide.

Si vous avez choisi de déléguer le processus de sélection aux autorités locales, vous devez respecter les décisions qu'elles prennent. Essayez de partager et communiquer les critères de sélection aussi fréquemment et largement que possible pour permettre que la population puisse demander des comptes aux autorités locales sur la sélection des bénéficiaires.

Conseils & Avertissements

Si des doutes se font entendre au sujet de la légitimité ou de l'objectivité des autorités locales, il peut être approprié d'organiser différemment la sélection des bénéficiaires, notamment via des institutions qui ont moins d'intérêts politiques ou économiques à distribuer de l'aide. En outre, vous pouvez introduire d'autres mécanismes comme les méca-

nismes de contrôle social ou un «bureau des plaintes» pour suivre le niveau de satisfaction de la population vis-à-vis de la manière dont les autorités locales traitent le processus de sélection même si cela nécessite aussi d'être géré de façon très sensible.

Une façon d'éviter le détournement de l'aide en raison d'intérêts politiques ou économiques est de déléguer la sélection des bénéficiaires directement aux membres de la communauté. Cela peut être un processus concluant s'il est géré avec précaution et particulièrement utile quand les bénéficiaires sélectionnés pour le projet ont reçu certaines responsabilités ou doivent accomplir certaines tâches. Si ces responsabilités sont communiquées à tous, cela peut aider à augmenter le sentiment d'implication dans le projet.

Dans certaines situations, déléguer cette responsabilité aux membres de la communauté peut mener à des tensions et même des conflits à l'intérieur de la communauté. Cela peut aussi signifier que les relations sociales et de genre existantes ne sont pas remises en

cause: les garçons, par exemple, peuvent être prioritaires sur les filles en cas d'aide alimentaire.

Une personne étrangère à la population (par exemple: un membre du personnel de l'organisation humanitaire) peut également faciliter le processus de sélection. De cette manière, les bénéficiaires peuvent être sélectionnés au moyen d'exercices de groupe et de discussions. Si ces méthodes ont été utilisées durant la phase de conception pour établir les critères de ciblage, on peut se référer aux résultats de ces exercices.

Travailler avec des partenaires locaux ou leur déléguer la responsabilité de sélectionner les bénéficiaires peut aider à affiner le ciblage et identifier les foyers les plus nécessiteux. Cependant, cela requiert que le partenaire local ait une bonne relation avec la population et une forte légitimité. Il peut être nécessaire d'impliquer d'autres parties, par exemple des représentants de la population ou des chefs pour vérifier le processus par recoupement.

Les mécanismes sociaux – où les membres des communautés eux-mêmes s'assurent que le processus de ciblage est respecté et bien implanté – peuvent permettre que le processus soit juste, aider à réduire les abus du système et même réduire les conflits et les tensions à l'intérieur de la population. La base du système est que les membres de la population ont un intérêt à s'assurer que les règles sont respectées en matière de ciblage. À ce sujet, trois points sont centraux:

- Obtenir un accord sur les critères de ciblage avec des membres et/ou des représentants de la population;

Exemples

En Afghanistan, une organisation a tenté de déléguer la sélection des femmes bénéficiaires d'un projet d'urgence aux membres du bureau consultatif des assemblées communautaires locales (les «forums communautaires»). Cela a mis une pression considérable sur les membres du bureau qui furent accusés par les autres membres de la communauté de favoriser leurs proches pendant que ces derniers les accusaient de les exclure du processus de sélection pour éviter les accusations de népotisme! De plus, une réelle bataille a éclaté entre les femmes pour savoir quelles étaient les plus vulnérables. L'organisation a dû abandonner cette approche.

En Guinée, la gestion de l'établissement des listes des bénéficiaires et le traitement des listes de distribution via les comités de réfugiés ont largement assuré un contrôle social et une acceptabilité des processus d'identification des bénéficiaires. L'implication dans les comités d'anciens respectés et de personnes plus jeunes dynamiques, y compris des femmes, a été cruciale pour l'ensemble du processus et a constitué globalement des motifs de réduction des tensions et des mécontentements.

Exemple

Durant la sécheresse qui a frappé l'Afghanistan entre 1999 et 2002, le CICR a organisé de grandes distributions alimentaires dans le nord du pays. Pour s'assurer que la distribution était juste, l'organisation a défini les critères de ciblage avec des anciens de tous les villages de la zone concernée qui ont ensuite établi des listes de bénéficiaires selon ces critères. Il fut convenu que le CICR ferait une vérification en recoupant au hasard des bénéficiaires et que si une personne dans un village était prise à tricher, l'ensemble du village serait sanctionné. La pression sociale à l'intérieur des villages fut assez forte pour empêcher des abus du système.

- La communication sur les raisons derrière le processus de ciblage via les assemblées communautaires, les panneaux d'affichage, les radios, etc.;
- Un risque de sanction pour décourager des abus potentiels.

D'autres exemples de mécanismes de contrôle social incluent d'afficher des listes de bénéficiaires dans un lieu public de manière à ce que tout le monde sache qui doit ou non recevoir de l'aide. Cependant, ces mécanismes peuvent être inappropriés quand une communauté est particulièrement sous tension – car cela peut les exacerber – ou quand l'ordre social s'est rompu. Les mécanismes de contrôle social peuvent être difficiles à mettre en œuvre dans certains contextes, notamment là où ceux qui portent plainte peuvent être exposés à des risques ou lorsque la peur de représailles empêche les membres de la communauté de porter plainte.

Tout processus de ciblage et de sélection des bénéficiaires doit inclure un mécanisme de gestion des plaintes de façon opportune. Cela doit être l'un des mécanismes-clés de communication entre la population et l'organisation humanitaire. Ne pas réussir à gérer les plaintes quand elles surviennent peut mener à une perte de légitimité et de confiance, à de la colère et même à des incidents de sécurité.

Gérer des plaintes ne signifie pas que vous devez obtempérer à toutes les demandes mais que vous devez prendre en compte la demande qui vous est présentée, rendre un jugement sur le fait d'accorder ou non votre soutien à cette plainte, et enfin prendre les mesures nécessaires ou donner l'explication requise. Dans certains cas, la personne la plus apte à résoudre des conflits peut être un «étranger», en particulier si il/elle est perçu(e) comme impartial(e). Dans d'autres cas, ils peuvent être résolus plus efficacement au moyen de mécanismes locaux (exemple: conseil des anciens). La nature participative du processus doit assurer que la communauté peut assumer des responsabilités pour – et jouer un rôle dans – la résolution des problèmes survenant au moment du ciblage et la réponse aux plaintes relatives à la liste.

Il se peut que l'on vous demande de mettre en place un système qui permette aux personnes de formuler leurs plaintes de façon anonyme. Vous devez vous assurer que les gens sont conscients que ce système existe et que l'anonymat est bien préservé et respecté.

Assurez-vous que le système de plainte que vous avez mis en place est accessible aux groupes de population vulnérable et à des groupes de minorités. Par exemple, si l'urne destinée aux plaintes est placée dans un village, est-ce un endroit où les personnes peuvent l'utiliser de façon confidentielle et est-ce que tous les membres de la population y ont accès, y compris les familles les plus éloignées géographiquement ou les personnes extrêmement vulnérables? Si les femmes de la communauté n'ont habituellement pas le droit d'apparaître en public, existe-t-il un mécanisme qui leur permette de déposer leurs plaintes sans qu'elles aient à quitter leur foyer? Si les plaintes sont généralement mises par écrit, quelle option est disponible pour les personnes illettrées au sein de la population?

Quand une distribution est planifiée, il est préférable de mettre en place un mécanisme de gestion des plaintes avant la distribution pour éviter des contretemps et des disputes durant la distribution (voir section sur le suivi pré- et post-distribution ci-dessous).

Conseils & Avertissements

1K.1.7 Gérer les distributions participatives

De nombreux projets humanitaires entraînent la distribution de certains types d'articles, le plus souvent de la nourriture, mais aussi des semences, des matériaux de construction, des produits d'hygiène personnelle, des outils, etc.

Dans la plupart des situations, en particulier dans les camps ou zones de réfugiés où les risques de manipulation et de détournement du matériel distribué sont perçus comme élevés, les distributions sont tout sauf participatives et couvertes de suspicion par les populations affectées et les acteurs locaux. Les personnes sont simplement appelées vers le point de distribution, parfois avec très peu d'attention.

De telles approches peuvent générer un sentiment de défiance parmi les bénéficiaires et nourrir le désir d'«escroquer le

système». Cela conduit à un besoin de contrôles plus stricts qui peuvent être pénibles pour les populations locales. Cela s'avère en outre très exigeant en termes de travail et peut facilement dégénérer puisque les autorités et les organisations locales ont peu ou pas de responsabilité.

Exemple

« Dans tous les camps de réfugiés rwandais de Goma (RDC, ancien Zaïre), les têtes communes participaient activement aux distributions alimentaires, en préparant les listes et en assistant à la distribution elle-même. Alors que cela permettait aux distributions de commencer rapidement et requerrait peu de personnel de l'agence, cela faisait aussi que la distribution dans les grands camps était plus propice aux abus par les leaders communs qui pouvaient avoir de l'influence sur la taille des rations reçues par certains groupes et potentiellement détourner une partie de la nourriture pour leur propre consommation. De plus, étant donné le contexte créé par l'exode des réfugiés, c'est-à-dire l'appel pour les Hutus à "quitter le pays et continuer la lutte au-delà de la frontière" ; le rôle de la milice dans l'instigation et la propagation du génocide ; et l'implication dans la milice de nombreux chefs de communes et préfectures, l'utilisation des chefs des communes pour distribuer de la nourriture était chargée politiquement et bénéficiait potentiellement à la milice et à ceux qui étaient impliqués dans le génocide ».¹³

Même si réaliser des distributions participatives représente un défi à plusieurs titres, cela est probablement plus gratifiant en termes d'efficacité et d'efficacité du processus de distribution, ainsi que de qualité de la relation entre les populations affectées et l'organisation humanitaire.

Il existe plusieurs manières d'impliquer les populations affectées par une crise dans le processus de distribution :

1. Implication de la population dans des tâches spécifiques

Ici, la population apporte de la main-d'œuvre pour nettoyer les sites de distribution, décharger les camions, transporter la nourriture vers les équipements de stockage les plus proches et désigner les volontaires pour participer à la distribution elle-même. Le contrôle doit être relativement strict.

2. Délégation et partage des responsabilités lors de la distribution

Les institutions ou structures locales gèrent le processus de distribution.

¹³ Borton, J., Brusset, E., Hallam, A., et al., "The international response to conflict and genocide: lessons from the Rwanda experience", Steering committee of the Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda, Copenhagen, 1996.

Cela peut faciliter la logistique de distribution, l'accès aux populations et renforcer le contrôle social. Cependant, il existe aussi certaines contre-indications voire certains problèmes avec cette approche. Par exemple, quand la société concernée est d'une nature oppressive, le contrôle de la distribution par certains acteurs renforcera leur pouvoir. En outre, le risque de détournement ou de mauvais emploi de l'aide peut être augmenté.

3. Appui à une distribution gérée localement

Ce type d'approche est très rare, particulièrement lors des distributions, parce que les organisations veulent ou ont besoin (en raison des obligations des bailleurs) de garder le contrôle sur le processus. Cependant, des exemples ont été observés où les structures locales ont réalisé le diagnostic, la conception et la mise en place du programme. Elles se sont seulement tournées vers une organisation externe pour se procurer les biens à distribuer. Bien que l'organisation qui les fournisse puisse être impliquée dans le suivi, la mise en œuvre est largement conduite par la structure locale.

Votre choix d'approche doit prendre en compte les questions suivantes :

1. Quels acteurs locaux pourraient potentiellement prendre part à la mise en place de la distribution ou pourraient exécuter le processus eux-mêmes ?
2. Quelles sont leurs capacités ?
3. Quels sont leurs agendas ?
4. Comment la population les perçoit-elle ?

Les membres de la population affectée qui sont responsables des biens à distribuer peuvent subir une pression considérable pour favoriser leur famille, leurs amis et leur communauté. En tant qu'acteur extérieur, soyez prêt à les soutenir.

Le moins que vous puissiez faire est d'informer les populations affectées aussi largement que possible sur la manière dont la distribution aura lieu ainsi que sur les raisons derrière les procédures. Ne pas le faire peut créer des tensions à l'intérieur de la population de même qu'entre vous et les acteurs impliqués.

Si vous ne pouvez pas déléguer la distribution à un acteur local, vous pouvez inviter des représentants de la population à surveiller la distribution avec vous, ce qui accroît votre niveau de redevabilité envers la population, renforce votre partage de l'information et peut augmenter la confiance entre vous et la population.

Vous devez être préparé à former les personnes avec qui vous travaillez aux différentes procédures impliquées dans la distribution.

Suivi pré- et post-distribution

Les distributions sont souvent difficiles en raison du risque inhérent au détournement, à la distribution inappropriée et à la mauvaise allocation de l'aide. Réaliser un suivi avant et après la distribution est une façon de maintenir la confiance entre les populations affectées et l'organisation humanitaire ainsi que d'éviter ou de gérer les tensions avec la population.

Réaliser un suivi de façon participative peut accroître l'efficacité du processus et le niveau de fiabilité, renforcer les capacités locales et les relations entre votre organisation et les populations affectées.

Le suivi pré- et post-distribution peut être fait :

- par votre organisation (même si ce n'est pas très participatif, la redevabilité envers les bailleurs le requiert souvent);
- par votre organisation en collaboration avec les acteurs locaux et les représentants de la population;
- par la population elle-même au moyen de mécanismes de contrôle social.

Une manière de gérer un processus de suivi participatif est de former un comité de suivi composé de représentants des divers acteurs impliqués.

Le suivi pré-distribution implique de vérifier que les bénéficiaires sur les listes de distribution correspondent aux critères de ciblage. Cela doit être fait dès que possible puisqu'il est plus facile de traiter des erreurs et des plaintes avant la distribution que pendant ou après !

De façon à vérifier les listes de bénéficiaires, une équipe désignée par les bénéficiaires potentiels peut réaliser une vérification maison par maison. En outre, de l'information sur les critères de ciblage et les listes de bénéficiaires potentiels peut être affichée ou annoncée lors de réunions publiques de façon à ce que les personnes qui ne sont pas sur les listes puissent comprendre pourquoi ou prendre les mesures nécessaires pour y être incluses si elles remplissent les critères. Il est aussi important de mettre en place un mécanisme de recueil des questions et des plaintes pour pouvoir les traiter.

Une gamme d'outils est disponible pour cette entreprise :

- Une étude conduite à la barrière du point de distribution (questions, vérifications des sacs, pesage des biens) par des représentants désignés de la population et des membres de l'organisation;
- De simples *focus-groups* pour obtenir un feedback rapide (les exercices de tas proportionnels et de hiérarchisation sont très utiles);
- Des études aléatoires maison par maison menées par les mêmes équipes;
- Des systèmes plus affinés basés sur des questionnaires;
- Des études spécifiques menées par des acteurs externes.

Dans un processus de suivi participatif post-distribution, les résultats doivent être rapportés aux principaux acteurs, en particulier ceux impliqués dans le suivi, pour contribuer à assurer la responsabilité de tous ceux qui ont été impliqués dans la recherche de solutions. Comme marque de redevabilité, les résultats doivent aussi être partagés avec la population dans son ensemble afin de démontrer les efforts faits pour atteindre un processus de distribution juste et approprié.

Exemple

En Colombie, les comités d'observations du Programme Alimentaire Mondial, composés de membres de la population, réalisent le suivi du processus de distribution alimentaire, y compris des listes de bénéficiaires, de la qualité des produits, des quantités distribuées, du niveau d'équité, des dates d'arrivée des produits, du stockage dans des centres, ainsi que de l'heure et la date des distributions. Cette méthode de travail permet au PAM de réduire ses efforts d'inspection et de renforcer ses liens avec la communauté.

Exemple

Juste en dehors des sites de distribution situés à proximité des pistes d'atterrissage au Sud Soudan, il est commun de voir des femmes disposer tout ce qu'elles viennent de recevoir sur des filets ou directement sur le sol, et de le partager avec des bénéficiaires ou non. Bien qu'il n'y ait pas de doutes que des taxes soient prélevées par les institutions locales, la principale raison de ce phénomène est le besoin pour chaque femme de rester dans le filet de sécurité sociale. « Tu partages lorsque tu as quelque chose, et le jour où tu n'auras rien les gens partageront avec toi ». Une erreur dans la compréhension de ce fait peut être une source de frustration considérable, sinon un problème de sécurité pour les organisations humanitaires. Il requiert de revenir au diagnostic et d'approfondir votre compréhension du contexte social et culturel.

IX.2 Le suivi participatif

La mise en œuvre d'un projet de suivi est absolument essentielle pour s'assurer que le projet est bien implanté correctement et pour

permettre les ajustements nécessaires. Afin de suivre le projet de façon participative, il est nécessaire de définir comment les divers acteurs seront impliqués. Définir un système de suivi implique de :

- Clarifier le but du suivi ;
- Fixer les critères et indicateurs de suivi ;
- Choisir les méthodes à utiliser ;
- Définir les méthodes de « feedbacks » et comment les résultats du suivi seront utilisés.

Soyez attentif à assurer que les représentants des populations impliquées dans le suivi sont en position d'être justes et impartiaux. Essayez d'assurer que le processus du suivi n'exclut pas les groupes « sans voix » et que le fait de leur donner une opportunité de s'exprimer et potentiellement de se plaindre ne les expose pas à des risques.

Un important avantage de la nature participative du processus provient de ce qu'elle permet normalement que la communauté puisse prendre des responsabilités – et jouer son rôle – dans la résolution des problèmes qui surviennent tout au long du processus de suivi.

Le suivi participatif signifie que les personnes affectées par une crise, les acteurs locaux et les organisations décident ensemble de la manière dont ils vont mesurer les résultats et quelle action entreprendre une fois cette information collectée et analysée. C'est un système de suivi dans lequel tous les acteurs impliqués dans le projet, des membres de l'équipe du projet jusqu'aux membres de la population, ont l'opportunité de faire part de leurs commentaires sur le projet pendant sa mise en œuvre et d'influencer le développement du projet.

La participation au suivi a beaucoup moins de sens si la population et les acteurs locaux n'ont pas été impliqués bien plus tôt dans le cycle du projet. Il est important d'accepter que, ce que les organisations humanitaires considèrent généralement comme une « bonne pratique » en matière de suivi, peut être remis en question par les membres de la population. Soyez donc prêt à être flexible.

Le suivi participatif requiert un engagement que les recommandations du processus de suivi auront un impact visible sur le projet et que, lorsque les recommandations ne pourront pas être mises en pratique, une explication sera donnée. Sinon, les participants peuvent se sentir trahis.

Les raisons de réaliser le suivi d'un projet sont nombreuses mais elles doivent toujours inclure d'évaluer le niveau de satisfaction de la population avec le projet.

IX.2.1 ⚙ Fixer les critères et indicateurs de suivi

Définir les critères et indicateurs pour un processus de suivi participatif est difficile puisque la population et les organisations peuvent avoir différentes perceptions de quels critères et indicateurs sont appropriés.

Les critères sont des valeurs utilisées pour définir la qualité d'une intervention, par exemple : l'efficacité (les objectifs du projet sont atteints), la pertinence (le projet répond aux besoins de la population), l'adaptation au contexte, l'efficience (l'efficacité rapportée au temps passé et aux ressources dépensées), la durabilité, l'impact, etc. Réaliser le suivi

Soyez attentif aux critères de qualité qui sont importants pour les communautés locales et incluez-les dans la liste des critères de qualité sur lesquels votre projet sera suivi.

Faites pratique ! La collecte et l'analyse de données sont coûteuses et consommatrices de temps. Des données excessives peuvent aussi causer une 'fatigue du suivi'. Sélectionnez un nombre limité d'indicateurs pertinents, simples et concis qui fournissent beaucoup d'informations avec une collecte de données limitée.

d'un projet permet que l'acteur évalue les progrès qu'un projet est en train d'apporter en relation avec les critères de qualité qui ont été fixés.

Utilisez des termes qui ont le même sens pour toutes les personnes impliquées : même si le groupe partage une langue commune, des différences culturelles et des nuances linguistiques peuvent compliquer la communication ou même donner lieu à des malentendus.

Si un atelier participatif a lieu pour décider des objectifs du projet, il peut être utile d'utiliser cette opportunité pour déterminer les critères de qualité en même temps. Cela facilitera l'appropriation des deux éléments parmi les acteurs. Si votre projet vise à être participatif, n'oubliez pas d'inclure des outils pour évaluer la participation.

La population peut ne pas être familière du langage des «critères» et des «indicateurs». En outre, il peut être difficile d'atteindre un accord sur les indicateurs puisque les perceptions de ce qu'est une «maison finie» ou une «récolte productive» peuvent différer entre les acteurs. Le processus de définition des indicateurs peut nécessiter des négociations et de la flexibilité à la lumière de ce qui est faisable dans un contexte donné.

Quand et avec quelle régularité un indicateur est mesuré dépendra de la nature et de l'importance de l'information qu'il fournit, et de si la participation peut participer à la définition de là où sont les priorités.

N'hésitez pas à utiliser les informations provenant d'une autre source pour compléter votre système de suivi s'il semble digne de confiance et transparent. S'il entre en conflit avec les données que vous avez collectées au moyen de méthodes acceptées de façon participative, vous devez expliquer cela aux acteurs du projet.

Une fois définis les critères de qualité et indicateurs de votre projet, soit la base de votre système de suivi, vous êtes désormais en position de choisir les méthodes que vous utiliserez pour réaliser le suivi. Les méthodes de suivi peuvent être définies comme le système ou les moyens utilisés pour suivre le projet et la situation.

De façon à sélectionner la méthode de suivi la plus appropriée, quatre questions doivent être traitées :

- Qui gèrera le processus de suivi ? Qui le mettra en place ? Comment la population sera-t-elle impliquée dans le processus de suivi ?
- Qui participera au processus de suivi ?
- Quelles méthodes seront utilisées pour collecter les informations de suivi ?
- Quelles ressources nécessitera le processus de suivi ?

IX.2.2 ⊕ Qui gèrera le processus de suivi ?

Le suivi peut mettre en lumière des erreurs ou rendre public des abus dans la gestion, la conception et la mise en œuvre du projet. Ceux qui détectent ces erreurs peuvent être dans une situation difficile ou même dangereuse de même que ceux qui sont responsables de ces erreurs. Faites attention aux questions de sécurité et de protection au moment de définir les responsables du processus de suivi.

Alors que certains aspects du suivi de projet peuvent être délégués aux membres de la population ou à des partenaires, certains sujets doivent être suivis directement par votre organisation.

Travailler avec des assemblées traditionnelles ou certaines institutions locales peut amener certains groupes à rester exclus ou «sans voix». Leur créer un espace d'expression est une entreprise délicate devant prendre en compte les conséquences qu'ils peuvent affronter, comme les risques pour leur sécurité ou une plus forte stigmatisation.

Prenez en compte le temps nécessaire au suivi participatif, à la discussion et à faire des modifications au moment de définir les descriptifs de poste et d'organiser l'équipe.

IX.2.3 Qui participera au processus de suivi ?

Le suivi participatif doit avoir pour but de collecter les perceptions d'une diversité d'acteurs, depuis les responsables de la mise en œuvre du projet (personnel de l'organisation humanitaire, comités de mise en œuvre, organisations sous-contractées, etc.) jusqu'aux bénéficiaires, en passant par d'autres membres de la population et par les autorités locales.

L'idée n'est pas d'identifier autant de personnes que possible mais de consulter un échantillon représentatif de ces acteurs.

Assurez-vous que les «sans-voix» sont pris en compte dans le processus de suivi mais soyez attentif à leur sécurité avant de les encourager à s'exprimer car cela peut les exposer à des risques ou les décourager de s'impliquer. Vous devrez peut-être les consulter séparément, en respectant leur anonymat.

Là où cela est possible, le suivi doit être réalisé avec un grand nombre de groupes de population (différentes familles, différentes régions, différents membres de la population, chefs, bénéficiaires indirects, etc.).

Écoutez d'autres organisations. Savoir ce que d'autres organisations et acteurs sur le même terrain pensent du programme peut fournir des éléments de compréhension intéressants. Il est crucial d'incorporer ces visions au débat avec les bénéficiaires du programme. Parfois, le fait qu'un point ait été soulevé par une autre organisation peut ouvrir de nouvelles idées de débat et éviter de dangereuses confrontations «face-à-face» entre acteurs et bénéficiaires de l'aide.

Soyez prêt à écouter les informations transmises via des canaux de suivi non officiels, y compris les plaintes exprimées, les commentaires d'autres organisations, etc. Ce type d'information peut révéler des problèmes que votre système de suivi en cours n'est pas capable de détecter et

se montre souvent extrêmement utile pour réaliser le suivi de la sécurité et de la pertinence du projet.

IX.2.4 Choisir les méthodes à utiliser

Le suivi participatif peut être fait de différentes façons, le choix de la méthode variera en fonction du sujet suivi. Certaines méthodes à prendre en compte sont :

- l'incorporation du suivi dans les mécanismes de prise de décision traditionnelle et de résolution des problèmes existants (exemple : les assemblées traditionnelles);
- les mécanismes de contrôle social et la pression exercée par l'entourage;
- les outils et exercices participatifs;
- les comités ou groupes spécifiques de suivi;
- les systèmes de suivi existants (par exemple, d'autres ONG ou des agences des Nations Unies);
- les consultations individuelles (exemples : enquêtes, entretiens, questionnaires, témoignages, récits de vie).

Les mécanismes de contrôle social impliquent qu'une action corrective soit menée contre ceux qui brisent toute règle établie collectivement. La nature et les conditions de cette action corrective ainsi que l'identité de ceux qui sont légitimes pour appliquer les sanctions doivent être présentés à la population par avance pour assurer que des tensions n'éclatent pas entre membres de la population. Les mécanismes de contrôle social sont plus efficaces quand la transparence est présente depuis le début du processus de projet et quand l'appropriation du projet au sein de la communauté est forte.

Les mécanismes de contrôle social peuvent être difficiles à mettre en œuvre dans certains contextes, notamment quand ceux qui se plaignent peuvent être exposés à des risques ou quand la peur de représailles empêche des membres de la communauté de se plaindre.

Certaines méthodes qui respectent l'anonymat incluent des entretiens individuels dans des cadres privés ainsi que des questionnaires pouvant être pris et déposés discrètement dans des boîtes publiques.

Si le suivi est réalisé via des assemblées traditionnelles et d'autres structures traditionnelles, il est important d'assurer que ces organes ont la légitimité nécessaire, qu'elles ne renforcent pas la discrimination des minorités ou le risque d'être manipulé par d'autres intérêts. Dans les cas où certains groupes sont marginalisés, vous aurez peut-être besoin d'organiser des *focus-groups* séparés pour assurer que leurs points de vue sont entendus.

Certains sujets sont extrêmement sensibles et ne peuvent pas être discutés en assemblées publiques (suivi des méthodes de contrôle des naissances, des questions de protection, etc.). Vous devrez organiser des sessions privées pour ces thèmes sensibles et assurer que des intervieweurs appropriés sont disponibles. C'est un des éléments d'une attitude respectueuse envers les populations.

Faire un retour aux participants sur les résultats du suivi et les impliquer dans les processus de prise de décision est essentiel dans un processus de suivi participatif. Ne pas le faire peut causer une perte de confiance et de motivation mais aussi être interprété comme un manque de respect. En fait, cela peut même signifier que les efforts pour consulter la population et mesurer les indicateurs étaient une perte de temps.

IX.2.5 ⊕ Définir les méthodes de « feedback » et comment les résultats seront utilisés

Les questions à traiter au moment de fixer les mécanismes de « feedbacks » sont notamment :

- Comment le « feedback » sera-t-il donné sur les résultats de suivi, les changements et les réorientations ? Une ou plusieurs sessions spécifiques seront-elles organisées dans ce but ? Assez de temps sera-t-il dégagé pour que les personnes puissent digérer les résultats et réagir ? Prendront-elles part aux prises de décision sur les changements et le projet ?
- Comment les participants seront-ils informés sur la manière dont leurs points de vue ont été pris en compte ?

- Est-il possible d'établir un système participatif pour suivre la mise en place des recommandations générées par le suivi ?

Mettre en place un système de « feedback » implique d'avoir la flexibilité pour modifier et adapter votre programme. Si vous réalisez un suivi d'éléments que vous ne pouvez pas changer, surtout ceux en lien avec la gestion de projet interne, vous devez le communiquer à la phase de conception du système de suivi.

Essayez de laisser de la flexibilité dans la conception du projet pour faire les changements nécessaires. Cela peut devoir être discuté avec les bailleurs avant la mise en œuvre du projet. Vous pouvez avancer plusieurs scénarios et hypothèses selon les manières dont la crise et le contexte peuvent évoluer (par exemple, si une nouvelle vague de réfugiés est sur le point d'arriver ou si l'accès aux populations devenait limité, etc.).

Arrivé à ce point, il sera nécessaire de recruter les équipes de suivi. Impliquer la population dans le choix des individus, équipes ou membres de comité qui réaliseront les activités de suivi a l'avantage d'une plus grande transparence et peut aussi aider à réduire les risques de parti pris. Il est nécessaire d'assurer que les équipes de suivi ont les qualifications appropriées, surtout en techniques participatives. Si ce n'est pas le cas, vous devrez leur fournir la formation et le soutien nécessaires. Les chefs de projet devront prendre sur leur responsabilité d'observer le comportement des équipes et d'apporter toute action corrective ou de soutien si nécessaire.

IX.2.6 ⊕ La collecte, l'analyse et le retour de données

Même s'il est important que vos équipes respectent le calendrier de suivi autant que possible, de la flexibilité est aussi requise si le contexte change ou si certaines des méthodes que vous avez prévues ne s'avèrent pas réalistes.

Le système de suivi doit inclure le temps et les ressources suffisants pour traiter et analyser les données. Une fois que les résultats ont été présentés à la population pour être discutés, des décisions de groupe peuvent être prises pour savoir si le projet doit être modifié, et si c'est le cas, comment.

Le suivi participatif prend du temps et trop de discussions peuvent interrompre la progression du projet et amener de la frustration. Essayez de trouver un équilibre entre efficience/efficacité et discussion.

Citation

« La consultation est plus difficile à faire pendant la phase de mise en œuvre. Il vous faut un plan ; vous devez agir, vous ne pouvez pas en parler tout le temps. Souvent, les gens veulent quelqu'un qui dise : c'est comme ça que ça va être. »

Acteur humanitaire à Nahrin, Afghanistan.

Au moment de traiter les résultats et les « feedbacks » du suivi, il est probable que toutes les recommandations ne pourront pas être prises en compte. Dans de tels cas, expliquez clairement pourquoi c'est le cas, à la lumière des contraintes et de la capacité du projet. Créez un espace pour des discussions non officielles. Parfois, des informations pertinentes concernant votre projet feront surface seulement durant des discussions informelles.

Citation

« Nous avons réalisé une enquête auprès de 7 000 familles, puis 10 000. Nous avons distribué des questionnaires autant que nous pouvions. À la fin, la seule chose que nous ayons eue, c'était des plaintes... Quand on a beaucoup de plaintes, on rassemble tout le monde à la mosquée. Tout le monde parle, et à la fin, les gens se maîtrisent. Il y a toujours des personnes qui se plaignent et d'autres qui sont contentes. »

Superviseur afghan d'un projet à Nahrin, Afghanistan.

IK.2.7 ⊕ Suivi et évaluation avec des partenaires formels

S'il existe déjà une relation formelle validée, le suivi conjoint d'un programme nécessite en général :

- Des accords contractuels clairement écrits entre tous les partenaires. Il peut y avoir deux types de contrats : un cadre général posant les objectifs généraux et les conditions du partenariat accompagné d'accords spécifiques pour des actions à des moments particuliers ;
- Des moyens et des lignes de communication appropriés avec les populations affectées et les bénéficiaires ;
- Des réunions régulières entre les partenaires où les informations du suivi sont rassemblées, discutées et les décisions prises en fonction de la suite du projet ;
- Une compréhension partagée des critères et des indicateurs utilisés dans le suivi ;
- Un suivi de projet doit être complété par des évaluations pouvant être intermédiaires ou finales. Les Termes de Référence (TdR) de l'évaluation doivent être élaborés conjointement et peuvent faire appel à une évaluation externe pour assurer neutralité et objectivité.

Suivi et évaluation peuvent prendre en compte deux choses :

- Le projet lui-même (objectifs, processus, résultats, impacts)
- Le partenariat (objectifs, processus) et comment il a contribué négativement ou positivement aux activités du projet.

Cela suppose de détailler les critères et indicateurs concernant le processus de partenariat ainsi que le renforcement des compétences et de l'institution de chaque partenaire. Ces critères et indicateurs doivent être élaborés conjointement.

IX.3 Clôturer le projet

Dans de nombreuses situations, clôturer un projet se limite à «faire ses affaires et partir». Pourtant, cela doit être considéré comme une partie intégrante du cycle de projet et effectué avec soin. Ne pas le faire peut avoir un effet négatif sur :

- la confiance des personnes dans le système global de l'aide;
- les impacts positifs produits par le projet;
- la durabilité des investissements du projet comme les bâtiments, les stocks, la formation, les réseaux;
- les membres de la population qui étaient impliqués dans le projet;
- la sécurité;
- l'économie locale.

Impliquer la communauté dans des décisions relatives à la clôture du projet ou au moins informer la population peut aider à réduire ces effets négatifs. La participation à la phase de clôture du projet implique de communiquer avec la communauté et les acteurs à propos du départ de votre organisation et de préparer le transfert à venir des activités – là où c'est possible et pertinent – aux acteurs (comités locaux, individus, ONG locales, etc.).

Idéalement, la clôture de projet doit être planifiée durant la phase de conception même si, en réalité, elle est rarement prise en compte dans le plan d'action. Si, pour votre organisation, le moment de cesser vos activités approche, vous devrez préparer la communauté et les acteurs à cette éventualité. Plus cela est réalisé en amont dans le cycle du projet, plus les acteurs auront le temps de se préparer à l'impact que cela aura sur leur communauté. L'implication et la participation de la population dans le projet peuvent amener des mécanismes de passation naturels de même qu'elles encouragent l'appropriation du projet dès le début.

IX.3.1 La communication

Les activités ou tâches peuvent être incorporées dans un autre projet ou bien le projet lui-même peut être repris par des acteurs. Dans les deux cas, établir les responsabilités

de chaque partie est un processus collectif. Il est important que les acteurs qui prendront la responsabilité des activités et des services restants soient d'accord sur les activités en cours, les responsabilités, les partenariats, les produits, les objectifs et l'usage des biens qui sont laissés. Cela aidera à atténuer les tensions potentielles et clarifier la situation pour le futur du projet.

Un contrat écrit peut aussi aider à clarifier les différents rôles que divers acteurs auront à jouer et les engagements de toutes les parties impliquées. La question de la continuité est particulièrement difficile dans les camps de réfugiés : ils sont sujets à une grande quantité d'aide et puis tout disparaît. Cependant, certaines structures peuvent être renforcées durant la mise en œuvre du projet et ainsi être capables de prendre des responsabilités dans les activités et services.

IX.3.2 La communication

Toutes les décisions liées à la clôture du projet doivent être communiquées à la communauté via les canaux de communication utilisés tout au long du cycle de projet. Cela signifie communiquer largement avec la population au sujet de la clôture du projet, y compris sur les points suivants :

- Quand allez-vous partir ? (la date et/ou la phase dans les événements ou activités)
- Pourquoi partez-vous ?
- Que va-t-il se passer après ?
- Quel effet cela aura-t-il sur la communauté ?
- Qu'est-ce qui sera fait des ressources ?
- Qui va reprendre les activités ?

Arrivé à ce point, il est très important de s'assurer que vous avez tenu toutes les promesses que vous avez faites depuis le début et durant la mise en œuvre du projet. Un départ précipité ou un départ qui n'est pas conclu correctement peut dramatiquement diminuer la confiance d'une population dans le système de l'aide humanitaire.

IX.3.3 Apprendre de l'expérience du projet

Avant de partir, il peut être utile de tenir une réunion avec les différents acteurs de façon à clôturer formellement le projet. Durant cette réunion, les acteurs humanitaires ont l'opportunité de faire un résumé des objectifs du projet, de sa méthodologie, de ses réalisations, de son impact et d'où se trouve son futur. Cela fournit à la communauté une opportunité de faire entendre toute plainte ou recommandation et de discuter des points positifs et négatifs du programme.

C'est également une opportunité pour l'équipe de projet de tirer des leçons et de gérer les questions et malentendus ainsi qu'une opportunité pour que les personnes se disent au revoir d'une façon qui leur semble appropriée.

Durant cette réunion, il est à la fois pratique et symbolique de remettre physiquement les documents de projet à ceux qui seront responsables de la gestion dans le futur. Cela leur donne un sentiment de légitimité aux yeux de la population et clarifie à la fois leur position et la vôtre.

IX.4 Réexaminer la participation pendant la mise en œuvre et le suivi

Mettre en œuvre une stratégie de participation nécessite de réexaminer régulièrement comment la participation a fonctionné à chaque étape du cycle de projet. Dans cette section, nous posons la question suivante: la participation a-t-elle contribué à améliorer la qualité de la mise en œuvre et du suivi?

Qui a participé et comment?

Le tableau suivant peut vous aider à comprendre comment vous avez conduit la mise en œuvre et le suivi participatifs. Cette section donne des conseils sur la manière de réexaminer votre stratégie participative durant la phase de mise en œuvre et de suivi. Le chapitre 10 donne des conseils

sur la manière d'évaluer l'ensemble du projet depuis le diagnostic des besoins jusqu'à la clôture du projet d'une façon participative.

ÉTAPE	QUI A PARTICIPÉ?	COMMENT ONT-ILS PARTICIPÉ?
Lancer la mise en œuvre		
Débuter le système de suivi		
Gérer les équipes et comités de projet		
Gérer les ressources		
Sélectionner les bénéficiaires		
Gérer les distributions participatives		
Clôturer le projet (transition vers un autre projet ou passation à une structure locale)		

En plus de décrire ce qui a été fait, il est essentiel de découvrir si ceux qui y ont pris part ont senti qu'ils étaient véritablement consultés et capables de vraiment exprimer leurs préoccupations, qu'ils avaient l'espace pour parler ouvertement, en résumé qu'ils avaient vraiment participé.

Cela peut être évalué en consultant un petit échantillon de ceux qui ont participé au processus de conception, de préférence par quelqu'un qui n'a pas facilité le processus (puisque cela biaiserait les réponses).

La participation a-t-elle été un succès?

Vous pouvez vous poser certaines des questions suivantes de façon à comprendre dans quelle mesure vous avez été capable de mettre en place avec succès votre stratégie de participation:

- Les personnes ont-elles été exposées aux risques suite au processus de participation ? Quelles mesures avez-vous prises pour réduire et gérer les risques ?
- Avez-vous été capable de maintenir les principes d'indépendance et d'impartialité en étant attentif à ceux avec qui vous collaboriez et en communiquant vos principes ?
- Avez-vous été capable d'avoir accès aux minorités, d'entendre les « sans voix » et finalement de travailler avec eux sans les stigmatiser davantage ou les exposer à des menaces pour leur sécurité ?
- Avez-vous réussi à renforcer la capacité des acteurs et de la population depuis le commencement du projet ?
- Avez-vous apporté assez de soutien pour cela et, par conséquent, renforcé ceux qui seront responsables du projet et des activités de projet après votre départ ? Avez-vous soutenu et renforcé les stratégies de survie de la population ?
- Avez-vous réussi à éviter ou réduire tout impact négatif potentiel que votre projet ait pu avoir sur les populations affectées, leur environnement et les acteurs de l'aide humanitaire ?
- Avez-vous réussi à prévenir les risques potentiels de sécurité et de protection rencontrés par les populations qui ont participé à votre projet ? Avez-vous rencontré des incidents de sécurité ou des problèmes de protection ?
- La participation a-t-elle permis que vous preniez en compte les points de vue d'une diversité de groupes de population différents ? Cela a-t-il permis de vous concentrer plus efficacement sur les besoins prioritaires et les groupes cibles ? Avez-vous été capables de détecter si des besoins ont changé au cours du projet et l'avez-vous révisé en fonction ?
- La participation a-t-elle permis d'utiliser les ressources et savoirs locaux dans le projet de façon à atteindre ses objectifs et surmonter les contraintes spécifiques au contexte ?

- Avez-vous atteint le degré de participation que vous vous étiez fixé ? Les personnes estiment-elles avoir été suffisamment impliquées dans le projet ?
- Avez-vous réussi à communiquer et informer les personnes au cours du projet ? Ont-elles le sentiment d'avoir été bien informées de façon régulière tout au long du projet ?
- Le projet a-t-il pris en compte les caractéristiques culturelles, sociales et religieuses de la population ?
- La participation a-t-elle facilité le processus de passation par lequel une organisation, un acteur ou un groupe de personnes de la zone prend des responsabilités dans des activités du projet ?
- La participation et les savoirs locaux vous ont-ils permis d'anticiper les changements du contexte et/ou de la crise ? Les commentaires et apports des participants vous ont-ils permis d'adapter le projet de façon appropriée en lien avec des développements du contexte et/ou de la crise ?
- La participation vous a-t-elle permis d'identifier et d'incorporer des ressources locales (exemples : expertise, temps, savoirs locaux, expérience, etc.) ?
- Les savoirs locaux vous ont-ils permis d'estimer avec une acuité plus grande les ressources (quantitatives et qualitatives) requises par votre projet ?
- La présence de personnel national dans votre équipe a-t-elle augmenté votre capacité à remplir les objectifs du projet ?
- Avez-vous établi des partenariats et/ou sous-traité du travail à des organisations ou des groupes locaux (exemples : logistique, administration) qui ont réduit la pression sur les équipes de gestion ?
- Avez-vous écouté les leçons apprises par la population, votre organisation et d'autres organisations humanitaires ? Ces leçons ont-elles été prises en compte au cours du projet ?
- Un membre de la population, d'une organisation locale ou d'un acteur est-il responsable de l'enregistrement et de la

transmission de l'histoire du projet et des leçons apprises à la clôture/passation du projet ?

- La participation a-t-elle aidé à clarifier votre mandat et vos principes aux yeux de la population et des acteurs ? A-t-elle réduit le risque que des activités de projet soient manipulées par des acteurs ? Y a-t-il eu des incidents de manipulation des activités de projet par d'autres acteurs ?
- Avez-vous mis en œuvre la stratégie de participation comme planifié ? Si non, pourquoi ? Les objectifs de la participation ont-ils été satisfaits ? Oui ou non ? Et pourquoi ?
- Quelles leçons ont été apprises ? Comment pouvez-vous aider les acteurs et d'autres organisations à bénéficier des leçons que vous avez apprises ?

Résumé du chapitre 9

La mise en œuvre et le suivi participatifs

- 1** La mise en œuvre du projet participatif peut aider à maintenir le projet pertinent et adaptable à une situation changeante.
- 2** La mise en œuvre participative utilise une plus grande variété de ressources, compétences et expertise, reconnaît et soutient les compétences et expertises locales.
- 3** La clarté des rôles concrets de toutes les parties ainsi qu'une communication efficace dans les deux sens sont essentielles à la mise en œuvre du projet participatif.
- 4** Impliquer les populations affectées par une crise dans la sélection des bénéficiaires peut rendre un projet plus efficace et aussi servir à réduire les tensions entre ceux qui gagneront quelque chose du projet et les autres.
- 5** Le suivi participatif est essentiel pour la redevabilité et la transparence. Cela renforce aussi la capacité au sein des populations affectées par une crise.