

3. Mise en œuvre

Phase de démarrage : le bon moment pour les ajustements

La phase de démarrage est le moment idéal pour tester les hypothèses élaborées dans la phase de conception. C'est le moment de faire des ajustements avant le lancement du paquet complet d'activités

Des consultations participatives sont très importantes à ce stade, particulièrement si elles n'ont pas pu avoir lieu plus tôt. Pour ce faire, il est important d'utiliser les mêmes techniques que celles décrites dans la section « conception du projet ».

Recrutement du staff local

Plusieurs dangers existent, concernant le recrutement du staff local. L'emploi est très désiré, et vous allez de nouveau faire un ciblage, et tous les risques par rapport au ciblage ci-dessous sont applicables : c'est-à-dire de renforcer des divisions et créer des perceptions de biais. Votre staff est le visage de l'organisation. Des tensions liées à votre sélection de staff vont influencer la perception de votre organisation.

Vos critères de sélection peuvent exclure certains groupes, et le recrutement du personnel local peut jouer sur le ciblage des bénéficiaires, et va certainement jouer sur la perception de ce ciblage.

L'idéal est toujours de recruter du staff local, tout en essayant d'avoir une bonne représentation, au sein du personnel, de la diversité de la zone où se situe le projet. En arrivant à engager des staffs représentatifs de tous les groupes, ceci aura comme valeur ajoutée que vous allez :

- Montrer que personne n'est favorisé
- Montrer que les gens des différents groupes peuvent travailler ensemble
- Montrer la philosophie de l'organisation ; d'être impartiale, en faveur de l'équité et l'égalité.

Formation

Des expériences faites par le « conflict sensitivity consortium » ont démontré qu'une formation du staff et des partenaires (et de représentants de la communauté si possible) sur les notions « ne pas nuire » et « sensibilité aux conflits » induit une différence fondamentale dans la qualité de la mise en œuvre du projet.

Cela permet aux acteurs du projet de reconnaître les conflits autour d'eux, et de comprendre leur lien et impact sur ces conflits. De plus, le renforcement des capacités des communautés favorise leur compréhension du projet et les raisons qui ont poussé à faire les choix de base du projet.

Ainsi, tout qui souhaite améliorer la sensibilité aux conflits de son projet devrait envisager la possibilité d'organiser une formation en « ne pas nuire » et « sensibilité aux conflits » pour les membres de son équipe, en intégrant si possible des membres de la communauté.

Attitude du staff : les messages éthiques implicites⁸

Le manuel « Ne pas Nuire » fournit des informations précieuses sur l'influence que le comportement des équipes d'aide peut avoir sur le contexte des conflits. La section présente est tirée du « Ne Pas Nuire ».

L'aide peut influencer son milieu d'intervention, surtout s'il est conflictuel, par le biais des MESSAGES D'ÉTHIQUE IMPLICITES. Les actions, comportement et attitudes des travailleurs de l'aide, qui produisent des messages auprès de la population locale, et qui peuvent avoir des impacts sur le conflit. Il s'agit de la manière dont les travailleurs opèrent pour renforcer les modes et les ambiances de guerre ou, au contraire, pour établir des relations non conflictuelles, le respect réciproque et la collaboration intercommunautaire.

Les Armes et le Pouvoir : Lorsque les agences internationales recrutent des gardes armés pour protéger leur personnel ou leurs biens, le message implicite reçu par ceux du milieu c'est qu'il est légitime de laisser les armes décider qui va accéder à la nourriture et aux fournitures médicales, et que la sécurité dérive des armes.

Le Manque de Respect, la Méfiance, la Concurrence entre Agences d'Aide : Lorsque des agences refusent de co-opérer, et encore pire, dénigrent les unes les autres, le message reçu par ceux du milieu, c'est qu'il est inutile de co-opérer avec quelqu'un qui n'est pas d'accord avec vous. Par ailleurs, ce n'est pas nécessaire de respecter ou de travailler avec des gens qu'on n'aime pas.

Les Travailleurs d'Aide et l'Impunité : Lorsque les employés se servent des biens et des systèmes d'appui à des fins personnelles, le message c'est que si l'on contrôle les ressources, il est acceptable de s'en servir à son profit sans avoir à rendre des comptes.

Les Vies n'ont pas Valeur Égale (Différentes Valeurs pour Différentes Vies) : Lorsque les agences adoptent des politiques différenciées pour deux groupes de personnes (par exemple, les personnels expatrié et local) ou bien agissent de sorte à ce que la vie (ou les biens) de certains aient plus de valeur que d'autres, ils envoient un message similaire à celui de la guerre.

L'Impuissance : Lorsque le personnel sur terrain ne se sent pas responsable des impacts de ses programmes d'aide, le message reçu c'est que les personnes en situation complexe ne peuvent pas disposer de beaucoup de pouvoir et donc, ne sont pas obligées d'assumer leurs responsabilités.

L'Agressivité, la Tension, la Suspicion : Lorsque les travailleurs d'aide sont nerveux et s'inquiètent de leur sécurité, ils peuvent aborder une situation d'une manière soupçonneuse et agressive, et leurs interactions avec les autres peuvent renforcer les modes de guerre et faire monter les tensions. Le message reçu c'est que le pouvoir est, en effet, l'intermédiaire des interactions humaines et qu'il est normal d'approcher les autres avec suspicion et agressivité.

La Publicité : Lorsque les agences internationales se servent d'images publicitaires qui soulignent l'horreur de la guerre et la victimisation des parties concernées, elles peuvent également renforcer la diabolisation d'un des côtés. Le message c'est qu'il existe des victimes et des criminels dans la guerre, alors que dans la plupart des guerres, des personnes agissent à la fois de manière criminelle et gentille, et les deux belligérants perpètrent des atrocités et souffrent de victimisation. Le fait de renforcer l'idée qu'il existe un 'bon' côté et un 'mauvais' côté dans une guerre peut motiver les gens à pousser à la victoire en excusant leur propre comportement.

⁸ Cette section est largement inspirée du document « *Ne Pas Nuire : Le Manuel. La Matrice Ne Pas Nuire pour Analyser l'Impact de l'Aide sur les Conflits* » du Collaborative Learning Projects, 2004, p.13

Procurement

Le procurement se réfère au processus d'achat des matériels pour le fonctionnement du projet ou organisation. Plusieurs organisations ont des procédures de procurement qui visent à assurer une efficience économique, d'éviter la corruption, et d'encourager la bonne gouvernance. Mais parfois ces critères sont trop exigeants, et vont exclure des fournisseurs locaux. De plus, les critères peuvent exclure une communauté, et exacerber des tensions. Alors, il faut balancer entre le désir de faire un procurement local pour appuyer l'économie de la zone, ou de rester neutre et faire le procurement de l'extérieur.

Difficultés	Solutions
<ul style="list-style-type: none">Parfois les compétences, biens ou services ne sont pas disponible dans la zone ou ne répondent pas aux critères exigésParfois les compétences, biens ou services sont seulement disponibles dans un seul group	<ul style="list-style-type: none">Essayer de faire le procurement localement quand possibleEtre transparent par rapport aux raisons de ne pas pouvoir faire le procurement localementQuand possible, impliquer la population dans la définition des critères de sélection pour le procurementDonner du feedback à tous ceux qui ont postulé pour faire le procurement

Relations avec les autorités et partenaires étatiques

Dans le cas de financement direct à des institutions gouvernementales, un impact est possible à deux niveaux:

- Le management par les autorités étatiques peut représenter des opportunités plus grandes de corruption et de domination par les intérêts des élites,
- Tandis que le management par les bailleurs peut miner les capacités et la légitimité du gouvernement

Le tableau ci-dessous résume certaines questions que l'organisation d'aide devrait se poser avant tout travail avec des partenaires étatiques.

Éléments clés	Exemple de questions pour anticiper les impacts potentiels
Causes	<ul style="list-style-type: none">- Il y a-t-il un risque que le support budgétaire donne de la crédibilité externe à un service étatique / gouvernement qui manque de légitimité interne?- Si la corruption gouvernementale est une cause de conflits, quels sont les risques que le support budgétaire exacerbe ce problème? Que faire pour minimiser ce risque?- Les structures gouvernementales sont-elles suffisamment fortes pour gérer le flux de financement?- La provision de support budgétaire à travers une institution risque-t-elle de mettre trop d'emphase sur une région précise en négligeant des zones marginalisées? Qu'est-ce qui peut être fait pour limiter ce risque?
Acteurs	<ul style="list-style-type: none">- Si le gouvernement / le service étatique est une partie au conflit, il y a-t-il une possibilité de détournement des fonds pour un groupe politique / armé / une catégorie d'élites?

Dans de nombreux contextes, les réponses à certaines de ces questions peuvent s'avérer négatives. Cela ne signifie pas pour autant que l'aide ne doit pas ou plus être dispensée, mais bien que l'organisation devra être conscient de cette réalité et développer des stratégies de façon à minimiser les potentiels impacts négatifs, notamment:

- Intégrer des activités anti-corruption dans la stratégie de secteur ;
- Intégrer un composant de renforcement des capacités institutionnelles pour les structures à faible gouvernance, de façon à s'assurer qu'elles puissent gérer les fonds et les processus de mise en œuvre ;
- S'assurer que les plans de financement abordent les questions de l'équité des répartitions des ressources entre les régions et qui abordent la question des disparités inter-groupes.