

# **Évaluation du projet « Gestion des Déchets » à Gabú / Guinée-Bissau et de l'application du concept « Do No Harm »**



## **Rapport d'une évaluation finale pour le programme des Volontaires des Nations Unies Bissau et Gabú Novembre / Décembre 2008**

## Table des Matières

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Résumé .....</b>                                                       | <b>3</b>  |
| <b>Introduction.....</b>                                                  | <b>6</b>  |
| Contexte .....                                                            | 6         |
| Méthodologie .....                                                        | 7         |
| Mise en Œuvre de la Mission .....                                         | 9         |
| <b>Analyse de la Situation .....</b>                                      | <b>11</b> |
| Situation Générale .....                                                  | 11        |
| Relations Sociales.....                                                   | 12        |
| <b>Observations de la Mission .....</b>                                   | <b>16</b> |
| Stratégie et Exécution du Projet .....                                    | 16        |
| Résultats du Projet .....                                                 | 19        |
| Application de « Do No Harm » .....                                       | 24        |
| <b>Conclusions et Enseignements Tirés.....</b>                            | <b>28</b> |
| Utilisation des Approches Participatives et Sensitives aux Conflits ..... | 28        |
| Durabilité des Activités du Projet.....                                   | 29        |
| <b>Recommandations.....</b>                                               | <b>30</b> |
| <b>Annexe 1 : Liste des Participants .....</b>                            | <b>33</b> |
| <b>Annexe 2 : Documents Consultés.....</b>                                | <b>36</b> |
| <b>Annexe 3 : Résumé du Concept « Do No Harm » .....</b>                  | <b>37</b> |
| <b>Annexe 4 : Termes de Référence .....</b>                               | <b>44</b> |

### Acronymes

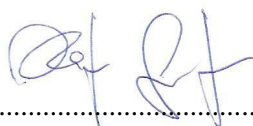
|             |                                                                                                                                                                  |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADIC NAFAYA | Apoio ao Desenvolvimento das iniciativas Comunitárias<br>(= « Appui au Développement des Initiatives Communitaires »)                                            |
| ASPAG       | Associação Guineense de saneamento básico e protecção ambiental<br>(= « Association Guinéenne d'assainissement de base et de protection environnementale »)      |
| DIVUTEC     | Associação Guineense de estudos e divulgação de tecnologias apropriadas<br>(= « Association Guinéenne d'études et de divulgation des technologies appropriées ») |
| FENU        | Fonds d'Équipement des Nations Unies                                                                                                                             |
| PNUD        | Programme des Nations Unies pour le Développement                                                                                                                |
| VNU         | Volontaires des Nations Unies                                                                                                                                    |

**Dr. Rolf Grafe**

Sinzig, 15 Avril 2009

Adresse en Afrique :

c/o AAH International  
P.O.Box 76598  
Nairobi 00508  
Kenya



Tel. : +254-729-412270

Page précédente:

Photo 1 : Centre-ville de Gabú

## Résumé

Ce rapport contient les résultats d'une mission d'évaluation qui a analysé l'application du concept « Do No Harm » aux activités du projet « Gestion des Déchets » à Gabú / Guinée-Bissau. Ce projet a été considéré comme projet pilote en ce qui concerne la programmation sensible aux conflits ; l'attente du programme VNU était que ce projet pilote, non seulement devrait s'attaquer au problème d'ordures ménagères, mais également avoir un impact positif sur les relations entre les groupes différents en Guinée-Bissau. En conséquence, ce rapport s'entend comme une combinaison d'une évaluation des aspects techniques et des impacts sociaux dans un projet pilote dont les résultats présentés sont basés sur des contributions actives des partenaires dudit projet et sur un processus d'observation participative. La mission a passé douze jours à Bissau et à Gabú, et s'était penché sur les observations des performances du projet en utilisant, à la fois le concept de « Planification des projets par objectifs » et celui de « Ne pas nuire ». Son constat est que tous les partenaires ont montré un intérêt sincère pour une solution durable de la gestion des déchets et pour l'amélioration de la santé publique.

Aujourd'hui à Gabú, la gestion des déchets est généralement considérée comme une contribution importante pour la santé de la population. Le projet a suivi cinq stratégies différentes pour arriver à son objectif, s'adressant à la création de conscience, aux relations sociales, aux capacités techniques, aux questions financières et au plan politique. Il est devenu apparent que la gestion appropriée des déchets devrait avoir des impacts positifs sur la qualité de vie (« une ville propre »), sur la santé publique (avec des implications aussi pour l'économie), et sur la gouvernance participative. Tout cela contribuerait finalement au développement durable de la ville, et peut-être aussi du pays entier.

En même temps, le projet a été exécuté dans une situation post-conflit dans un pays qui avait vécu une guerre civile en 1998/99. La mission a constaté à Gabú qu'aujourd'hui il n'y a pas de signes d'actions violentes, de tensions ou de confrontations. Les groupes ethniques différents se trouvent mélangés par des intermariages et par des relations de voisinage, et même les différences entre les coutumes religieuses ne créent pas de problèmes. Quand même, il y a des différences entre les groupes, et bien qu'elles ne mènent pas aux actions violentes, on peut donc considérer cet aspect de chose dans la planification. La mission a regardé les diviseurs et les connecteurs de trois types de relations, basées sur différences ethniques, religieuses et nationales. Elle a constaté qu'il y a une diversité des groupes vivants ensemble sans conflits violents, bien que des différences entre eux soient remarquables. Du point de vue « Do No Harm » il faut comprendre les effets de l'exécution d'un projet sur les relations qui existent au niveau social : Est-ce que les activités du projet aident à rassembler la population à travers ses différences ? Ou est-ce que le projet mène à une exclusion de certains gens qui ne sont pas impliqués dans ces activités ?

En ce qui concerne **la stratégie et l'exécution du projet**, la mission a constaté que le programme VNU a suivi deux objectifs opérationnels distincts, notamment l'établissement d'un système durable de gestion des déchets et la création d'un cadre de concertation comme expérience pilote de gouvernance participative. Apparemment, la combinaison de résultats attendus a été une décision appropriée pour assurer l'amélioration durable de la situation. Le projet « Gestion des Déchets » est bien reconnu comme une contribution positive, et les VNU ont gagné une réputation très forte à cause de la manière dont le projet a été exécuté, utilisant des approches participatives et particulièrement le concept « Do No Harm ». Concernant le thème de la participation, il a été constaté un remarquable niveau de l'inclusion de la population dans tous les processus de programmation. Les comités de gestion au niveau des quartiers, les volontaires de quartiers et les campagnes de nettoyage des quartiers sont de bons exemples de forte participation des habitants de Gabú aux activités du projet. Évidemment, le projet a aussi exercé une grande influence sur l'esprit de volontariat et sur la parité des genres. Malheureusement, il y a lieu de signaler la très faible implication de l'administration dans les activités du projet due essentiellement au manque de volonté et au niveau de scolarité bas de son staff.

La mission a analysé les **résultats du projet** en rapport avec les cinq domaines définis dans le plan opérationnel, qui étaient la sensibilisation, la mobilisation, les capacités techniques, le système de financement, et la rencontre entre la population et les autorités. La mission a constaté que la sensibilisation au problème des déchets (et les conséquences pour la santé) a été réalisée dans tous les quartiers de la ville. Malgré un certain degré de résistance parmi les commerçants et une sorte d'insouciance autour de l'ancienne décharge, la po-

pulation semble avoir une connaissance suffisante des interrelations entre la pollution environnementale et la santé publique. En ce qui concerne la mobilisation de la population, les activités du projet ont offert beaucoup d'opportunités de formation qui ont été orientées vers la prise de responsabilités sur les problèmes locaux et leur application pratique. La mission a constaté un engagement considérable de la population avec une très forte participation de la jeunesse presque partout. La sensibilisation sur le problème des déchets a été bien achevée, et la mobilisation de la population pour l'adresser peut être considérée comme une réussite.

Sur le plan technique, la mission a observé que l'évacuation des ordures est assurée par la collecte en porte-à-porte, et les différentes formations prévues pour les organisations non-gouvernementales impliquées ont été bien exécutées. Par contre, la formation des membres de l'administration du secteur a été interrompue pour des raisons non justifiées. En ce qui concerne les structures techniques nécessaires pour un système de gestion des déchets, les résultats ne sont guère visibles jusqu'à maintenant. La construction du four incinérateur a été retardée, et les travaux de terrassement pour la décharge contrôlée n'ont pas été entamés. Cela doit émettre des doutes concernant les capacités de l'utilisation, de l'entretien et de la maintenance de ces infrastructures après la fin du projet. Des observations similaires pour le système de financement : La mission a constaté que l'auto-financement a été introduit à Gabú avec succès et que ce système a été apparemment accepté au niveau des quartiers. De l'autre côté, il y a une certaine réticence du côté des commerçants du marché, et des grands retards de paiements de la part de l'administration. Ainsi, les capacités pour une solution durable du problème des déchets manquent encore, et la volonté de l'administration du secteur est mise en doute par beaucoup de partenaires.

Pendant que les quatre premiers résultats attendus du projet ont été liés directement au problème des déchets, le cinquième, lui, a été ajouté pour des considérations d'ordre politique. Comme expliqué déjà, on avait regardé le projet « Gestion des Déchets » comme un essai de promotion du volontariat et d'établissement d'un système de gouvernance participative. La mission a constaté que les nombreux efforts des VNU à établir cet échange régulier autour des problèmes de la gestion des déchets n'ont pas réussi. Il y a eu apparemment un manque de confiance mutuelle entre les organisations locales et l'administration qui a empêché une meilleure collaboration, bien que tout le monde admet qu'il est absolument nécessaire que les deux composantes soient impliqués dans le projet et que personne ne veut exclure les autorités locales ou substituer ses responsabilités. De plus, la « commission locale d'environnement » n'a pas été assez active à cause des pressions de temps de ses membres, malgré l'expertise documentée. Par conséquent, un système de gouvernance participative n'est pas en place à Gabú, et toute interaction dépend apparemment de l'initiative des VNU.

Le projet « Gestion des Déchets » avait été choisi comme projet pilote pour l'application de « Do No Harm » étant donné que la Guinée-Bissau avait vécu un conflit violent pendant les années 1990. Malheureusement, le projet n'a jamais fait une analyse systématique des relations entre les groupes de Gabú, basés sur différences ethniques, religieuses ou nationales. Quand même, le fait que le projet a attaché beaucoup d'importance sur l'inclusion de tout le monde a contribué à un rapprochement des groupes différents, et probablement l'idée de sensibilisation aux conflits a joué un rôle capital dans les efforts de création des structures inclusives. Sans avoir suivi une application systématique de l'approche « Do No Harm », le projet a évidemment renforcé les connecteurs entre les groupes différents à Gabú.

En ce qui concerne les effets du projet sur les relations entre groupes différents, la mission a essayé d'évaluer quelques décisions d'une perspective sensible aux conflits. L'analyse des effets de transferts des ressources a montré que le renforcement des connecteurs a été achevé par l'application des approches participatives. D'autre part on a constaté une perte d'implication de l'administration qui pourrait être évitée de façon ou d'autre. Selon l'approche « Do No Harm », le comportement des employés peut également avoir des conséquences décisives sur l'acceptation d'une organisation et enfin sur le succès d'un projet - par les messages d'éthique implicites. La mission a constaté que l'intégration de la mentalité de « Do No Harm » a assuré le transfert de messages pacifiques au cours des activités du projet à Gabú, en particulier par l'esprit de collaboration et d'équipe, la transparence dans la gestion des biens, l'implication des expatriés et des nationaux comme volontaires, la prise de responsabilité dans le travail, et l'utilisation des messages éducatifs et objectifs.

Enfin, la mentalité « Do No Harm » a permis de réfléchir sur des impacts potentiels des activités sur la situation sociale, et de trouver des solutions alternatives de manière créative. La mission a trouvé deux bons exemples pour l'adaptation des activités pendant la durée du projet, l'un autour de la sélection des partenaires, et l'autre concernant un changement de règlements. Bien que l'équipe du projet n'a peut-être pas utilisé l'approche « Do No Harm » de manière systématique dans ces cas, la mission pense que c'est l'idée de réfléchir sur alternatives potentielles qui a influencé à trouver des options qui ont fait éviter des répercussions négatives sur les relations entre les groupes différents.

La troisième mission « Do No Harm » a pris place vers la fin de la durée du projet et peut être considérée comme une évaluation des résultats atteints sur le plan technique et des expériences capitalisées avec une approche sensible aux conflits. En même temps, cette mission a dû appuyer la stratégie de désengagement du projet par des suggestions pour la continuation des activités en l'absence des VNU. Basé sur les observations exprimées en-haut, la mission est arrivée aux **recommandations** suivants :

#### Continuation des activités liées au problème de la gestion des déchets

- |                                                                                                                                                                                                                        |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| • Faites assurer la finalisation de la construction du four incinérateur et l'aménagement de la décharge contrôlée sous la supervision du projet PADRL et en collaboration avec AQUASSISTANCE !                        | PNUD Bissau   |
| • Faites assurer le suivi des autres activités liées à la gestion des déchets par un organisme des Nations Unies, afin d'assurer que les ONGs locales et l'administration soient capables de continuer leurs efforts ! | VNU Bissau    |
| • Faites assurer la disponibilisation du matériel nécessaire pour la continuation des activités par ceux qui seront responsables de leur exécution !                                                                   | PADRL Gabú    |
| • Faites coordonner la promotion et l'expansion d'un système de gestion autochtone !                                                                                                                                   | PADRL Gabú    |
| • Faites utiliser les structures qui ont été créées au niveau des quartiers pour les activités d'autres projets !                                                                                                      | Tout le monde |

#### Promotion de la sensibilité aux conflits comme composante essentielle de la planification

- |                                                                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| • Faites participer la population dans la programmation, surtout dans les aspects qui sont liés à son environnement immédiat et dans la gestion des activités !                            | VNU Bissau |
| • Faites promouvoir le développement des organisations locales qui seront capables de compléter les activités de l'administration !                                                        | VNU Bissau |
| • Faites encourager l'interaction entre le pouvoir étatique, les ONGs locales et la population afin d'assurer un esprit d'appropriation !                                                  | VNU Bissau |
| • Faites rapporter les expériences positives de l'approche « Do No Harm », particulièrement aux organismes du système des Nations Unies, et autres ONGs qui travaillent en Guinée-Bissau ! | VNU Bissau |
| • Faites appliquer la matrice conceptionnelle de "Do No Harm" plus systématiquement afin de comprendre mieux les relations entre les différents groupes dans une communauté !              | VNU Bonn   |
| • Faites organiser des formations de formateurs pour des volontaires sélectionnés afin d'arriver à une réduction de la dépendance sur des consultants extérieurs !                         | VNU Bonn   |

# Introduction

## Contexte

### Organisations

La gestion des déchets avait été reconnue comme un des problèmes principaux pour la santé publique dans les villes de la République de Guinée-Bissau, qui avait aussi connu une période de violence à la fin des années 1990. Pour cette raison, on avait proposé un projet pilote dans la ville de Gabú qui devrait s'adresser à ce problème dans une manière sensible aux conflits. Pour l'exécution de ce projet on avait choisi les Volontaires des Nations Unies qui avaient déjà gagné quelques expériences avec l'approche « Do No Harm ».

Le programme des **Volontaires des Nations Unies** (VNU) avait été lancé en 1971 dans un effort de promouvoir le volontariat au niveau mondial et d'encourager la paix et le développement. Selon la déclaration de mission du programme, le volontariat représente une importante contribution tant du point de vue économique que social et contribue à renforcer la cohésion sociale grâce aux liens de confiance et de réciprocité qu'il tisse entre les citoyens. En même temps, le programme VNU soutient le développement humaine durable en encourageant le volontariat et en mobilisant les volontaires.

Avec une telle mission, les volontaires se comportent premièrement comme facilitateurs des processus de développement. Ils doivent travailler en coopération avec des autres acteurs, notamment ceux de certaines agences du système des Nations Unies, qui ont la capacité de supporter les projets avec des ressources financières et d'expertise technique, mais aussi avec les acteurs locaux qui sont les porteurs authentiques du développement. Suivant cette conception, la mission n'a rencontré pas seulement les volontaires impliqués dans le projet « Gestion des Déchets », mais aussi les représentants du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à Bissau et de nombreux personnages dans la ville de Gabú. Ceux-ci ont fait partie des activités du projet dans des manières différentes, soit la coordination (administration locale), soit l'exécution (organisations non-gouvernementales locales), soit la bénédiction (chefferie traditionnelle), ou soit la participation active (associations et groupements de base).

### Objectifs de la Mission

Le projet « Gestion des Déchets » à Gabú est un projet pilote pour l'application de l'approche « Do No Harm » (« Ne pas Nuire » en Français). L'attente du programme VNU était que ce projet pilote, non seulement devrait s'attaquer au problème d'ordures ménagères, mais également avoir un impact positif sur les relations entre les groupes différents en Guinée-Bissau. Pour cette raison, on a toujours tenu beaucoup à la formation sur les méthodes sensibles aux conflits et au suivi de leur application. Donc, cette mission a été la troisième mission « Do No Harm » du projet et a dû assurer une continuation du processus. La première mission, organisée en 2005 par Corinna Kreidler, avait introduit l'approche « Do No Harm » aux partenaires du projet et avait appuyé la planification du projet avec des recommandations concernant les choix des activités, des localités, des contribuables et des relations. La seconde mission, organisée en 2007 par Winifred Fitzgerald, avait fait le suivi de ces recommandations et avait appuyé la mise en œuvre du projet. Encore une fois, on avait aussi présenté le concept théorique à cette occasion.

Cette troisième mission a pris place vers la fin de la durée du projet et peut être considérée comme une évaluation des résultats atteints sur le plan technique et des expériences gagnées avec l'approche « Do No Harm ». Au même temps, cette mission a dû appuyer la stratégie de désengagement du projet par des recommandations pour la continuation des activités en l'absence des VNU. En conséquence, les objectifs de la troisième mission ont été formulées comme ci-dessous :

- Faire le suivi / l'évaluation des recommandations formulées par les mission précédentes auprès du staff du projet, de ses partenaires et des populations de Gabú, principalement en ce qui concerne l'application et l'utilisation de l'approche « Do No Harm » dans l'exécution du programme en cours ;

- Organiser un atelier de formation pour tous les partenaires sur l'application de la matrice « Do No Harm » dans le contexte de la pérennisation des activités du projet, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un système de gestion des déchets fonctionnel après la fin du projet.

**→ Tous les partenaires ont montré un intérêt sincère pour une solution durable de la gestion des déchets et pour l'amélioration de la santé publique.**

## **Méthodologie**

### **Observations sur la Performance**

La mission a passé neuf jours à Gabú, pendant lesquels on a organisé de nombreuses rencontres avec tous ceux qui ont été impliqués dans l'exécution du projet ou qui pourraient jouer un rôle dans la pérennisation des résultats. De plus, on a visité les localités du projet, et on a observé le fonctionnement des activités. Les impressions gagnées de ces rencontres ont été vérifiées par un atelier de formation, au cours duquel on a essayé d'analyser les implications des activités du projet sur les relations sociales à Gabú. Finalement, les observations ont été présentées pendant une réunion de validation. À la fin de cette réunion, qui a donné des opportunités à tout le monde de commenter les observations et les conclusions, on est arrivé à un nombre des recommandations.

Donc, ce rapport est basé sur les contributions actives des partenaires du projet et sur un processus d'observation participative. Concrètement, cela a inclu les étapes suivantes :

- Lecture des documents disponibles ;<sup>1</sup>
- 5 briefings avec représentants des agences des Nations Unies à Bissau ;<sup>2</sup>
- 16 rencontres formelles à Gabú avec
  - représentants des autorités gouvernementales,
  - membres des VNU et d'un autre projet du PNUD (PADRL),
  - représentants des organisations non-gouvernementales,
  - représentants des associations de base et de la chefferie traditionnelle ;
- Rencontre informelle avec la population d'un quartier ;
- Visites des sites du projet ;
- Atelier de formation « Do No Harm » et d'analyse des relations.

### **Matrice Logique de Planification**

Afin d'arriver à une estimation de l'impact du projet sur le niveau technique, la mission a utilisé le concept de « Planification des projets par objectifs », qui est bien connu de toutes les organisations de développement autour du monde et qui avait aussi été appliqué, de façon ou d'autre, pendant la planification du projet « Gestion des Déchets ». Ce concept est basé sur un fort centrage sur les groupes cibles, et cela signifie que les prestations d'une action de développement se réfèrent aux objectifs et besoins de groupes cibles déterminés et placent ceux-là en situation de concrétiser leurs conceptions et leurs objectifs par leurs propres moyens. Le résultat d'un tel processus de planification est une « matrice logique », qui rend possible à tous les acteurs (bénéficiaires / staff / donateurs / consultants) de suivre le progrès des activités et d'analyser et mesurer les résultats achevés.

Le système de la « matrice logique » est déduit de l'établissement d'une hiérarchie des problèmes, dans laquelle certaines causes résultent en certains effets. Afin d'adresser ces problèmes d'une manière efficace, un projet doit s'adresser aux causes immédiates d'un problème principal, et la solution de ce problème princi-

---

<sup>1</sup> Une liste de tous les documents utilisés pendant la mission peut être trouvée dans l'annexe no. 2.

<sup>2</sup> Les noms de toutes les personnes rencontrées sont énumérés dans l'annexe no. 1.

pal est considérée comme objectif d'un projet. De cette manière, le processus de planification arrive à l'établissement d'une hiérarchie des résultats et objectifs du projet, et aussi des impacts attendus au niveau du développement général.

La mission s'est concentrée sur cet « arbre des objectifs » pour mieux comprendre la logique de l'intervention et pour débattre du succès du projet « Gestion des Déchets » avec ses partenaires et les populations de Gabú. Au même temps, la parité des genres et la promotion du volontariat ont été analysées comme accents spécifiques des VNU.

### « Ne pas Nuire » (« Do No Harm »)

Toute intervention pour le développement dans une situation de conflits violents a des implications sur cette situation même, et par conséquent on avait proposé d'appliquer l'approche « Do No Harm » comme une méthodologie principale pendant toutes les étapes de l'exécution du projet « Gestion des Déchets » en Guinée-Bissau, qui avait vécu une guerre civile en 1998/99. Pour la mission d'évaluation, cela a inclut particulièrement les parties concernant l'analyse du contexte et l'estimation des impacts positifs ou négatifs sur ce contexte. La mission a essayé de découvrir comment quelques décisions de programmation ont influencé les relations entre les groupes différents à Gabú afin d'établir une opinion sur le degré d'interaction entre projet et contexte de conflit.

Pendant les rencontres avec les représentants de différents organismes, la mission a posé beaucoup de questions sur la situation sociale à Gabú et sur les relations actuelles et historiques entre les groupes de la population. Pendant un atelier, organisé à l'intention de tous les partenaires du projet, on a enfin analysé dans une manière systématique trois exemples des différences entre groupes, basés sur l'ethnicité, la religion, et la nationalité. Avec cette information, il est devenu possible de comprendre comment quelques aspects du projet ont eu quelques implications sur le contexte par les effets de transfert des ressources ou par les messages éthiques implicites. Cela peut être éclairci par l'illustration suivante :

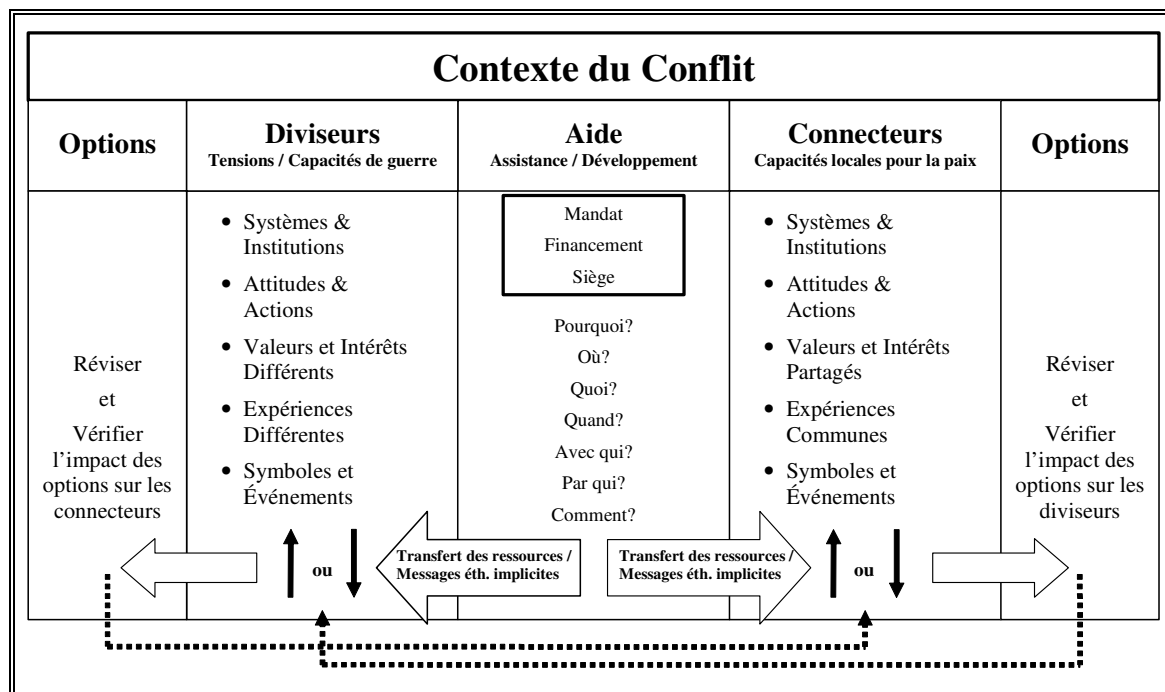


Illustration 1: Matrice analytique pour considérer l'impact de l'aide dans les situations de conflit

À cause du fait que le projet « Gestion de Déchets » a été exécuté comme projet pilote pour l'application de l'approche « Do No Harm », la mission a tenu beaucoup aux aspects spécifiques d'interaction entre le projet et son environnement social. Le premier objectif de cette évaluation n'a pas été un jugement sur le succès des activités au plan technique, mais plutôt sur la collection d'expériences avec la sensibilité aux conflits dans la programmation et, par conséquent, une conclusion concernant la valeur additionnelle de cette approche.



## **Mise en Œuvre de la Mission**

Les étapes suivantes ont été entreprises pendant le processus de l'évaluation :

| <b>Dates</b>  |                | <b>Localités</b>         | <b>Activités</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|----------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>de</b>     | <b>à</b>       |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Nov 26        | Nov 29 (matin) | Nairobi - Dakar - Bissau | Journées de voyage par avion (avec délai) ;<br>Lecture des documents                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Nov 29        | ---            | Bissau                   | Présentation aux représentants du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)<br>Briefing sur la situation sécuritaire en Guinée-Bissau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Nov 30        | ---            | Bissau - Gabú            | Voyage routier de la capitale à la localité du projet<br>Installation au projet « Gestion des déchets »<br>Rencontre avec<br>- les représentants des associations des commerçants<br>Présentation au gouvernorat régional                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Déc 01        | Déc 03         | Gabú                     | Rencontres avec<br>- les représentants des autorités gouvernementales ;<br>- la chefferie traditionnelle ;<br>- l'équipe du projet « PADRL » ;<br>- les organisations non-gouvernementales locales ;<br>- les représentants des groupes de la population<br>Visites<br>- du four incinérateur ;<br>- du site de la décharge contrôlée ;<br>- de l'ancien et nouveau marchés ;<br>- du quartier Embalocunda<br>Tournée avec les équipes des tractoristes pour la collecte en porte à porte |
| Déc 04        | Déc 06         | Gabú                     | Atelier « Do No Harm » pour<br>- l'équipe des Volontaires des Nations Unies (VNU);<br>- les principaux partenaires du projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Déc 07        | ---            | Gabú                     | Rencontre avec<br>- les volontaires du projet « Gestion des déchets »<br>Préparation de la réunion de validation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Déc 08        | ---            | Gabú                     | Réunion de validation des conclusions et recommandations de la mission avec<br>- l'équipe des Volontaires des Nations Unies (VNU);<br>- les principaux partenaires du projet<br>Présentation des résultats de la mission au gouverneur                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Déc 09        | ---            | Gabú - Bissau            | Voyage routier vers la capitale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Déc 10        | Déc 11         | Bissau                   | Debriefing de la mission avec la représentante du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)<br>Règlement des affaires administratives<br>Rencontre avec<br>- la mission de l'ONG française « AQUASSISTANCE »                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Déc 11 (soir) | Déc 13         | Bissau - Dakar - Nairobi | Journées de voyage par avion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Ce rapport essaie de présenter les observations de différentes étapes de la mission dans une perspective analytique. Le premier chapitre a regardé le contexte du projet « Gestion des Déchets », la description des organismes intéressés et des objectifs de la mission, le résumé de la méthodologie appliquée ainsi que l'aperçu sur la mise en œuvre. Le second chapitre va présenter l'environnement dans lequel le projet a été exécuté, particulièrement la situation économique, le cadre politique et les relations sociales entre différents groupes. La partie principale du rapport contient les observations de la mission sur la stratégie et l'exécution du projet (y inclus les impacts sur la parité des genres et sur le volontariat), les résultats atteints, et l'application de « Do No Harm ». Se basant sur ces observations, on arrive à quelques recommandations en ce qui concerne l'utilisation des approches participatives, la valeur des méthodes sensibles aux conflits, et, finalement, la continuation des activités du projet.

→ **Ce rapport s'entend comme une combinaison d'une évaluation des aspects techniques et des impacts sociaux dans un projet pilote.**



Photo 2:  
Vieux bâtiment au centre de Gabú

## Analyse de la Situation

### Situation Générale

La République de Guinée-Bissau se trouve dans la partie occidentale du continent africain, bordée par la Guinée (-Conakry) au Sud et à l'Est et par le Sénégal au Nord. Il est l'un des plus petits pays africains et ne compte qu'environ 1,3 millions d'habitants. Après une période de guerre civile, la Guinée-Bissau est en train de regagner une situation de normalité, bien qu'il n'y ait qu'une faible participation de la population à la vie politique. L'instabilité des années 1990 et la faiblesse des autorités, ensemble avec le taux bas de l'alphabétisation, la prévalence des maladies, et la situation problématique de l'économie, ont contribué sur le fait que la Guinée-Bissau aujourd'hui se trouve parmi les pays les plus pauvres du monde. Dans un tel environnement, on ne peut pas être surpris de l'ignorance concernant le rapport entre la gestion des déchets et la santé publique. Afin d'améliorer cette situation et de promouvoir la participation volontaire pour une solution durable, le projet « Gestion de Déchets » avait été proposé en 2005. En son temps, la situation avait été décrit comme ci-dessous :<sup>3</sup>

La région de Gabú, qui appartient à la province de l'Est, compte environ 178 318 habitants. Gabú est le chef-lieu de la région avec 34 300 habitants. La croissance de la population et l'exode rural ont créé un important développement urbain de Gabú. Dû à sa position de lien entre le Sénégal et la Guinée Conakry, Gabú est devenue une ville carrefour avec une intense activité commerciale, ce qui a fait augmenter la production de déchets de la ville jusqu'aux 60 m<sup>3</sup>. L'équipe de balayage, avec peu de ressources humaines et matérielles, est incapable d'évacuer correctement les tas d'immondices éparpillés et concentre ses services au niveau de quelques avenues du centre ville et marché. Les déchets s'entassent faute de ramassage et sont donc une source de reproduction de moustiques et de mouches. En plus, les eaux de ruissellement emportent les ordures et infestent les puits, les sources d'eau potable pour la grande majorité de la population qui n'a pas accès à l'eau des fontaines. Cette situation entraîne comme conséquence sanitaire la recrudescence des maladies pulmonaires, paludisme et choléra et met en danger la santé publique.

Dans les quartiers, c'est la femme de ménage qui ramasse les ordures dans un coin et qui les brûle une fois qu'elles sont devenues encombrantes. L'incinération dégage des fumées qui nuisent à l'environnement et à la santé des habitants du quartier, notamment des femmes en charge de la gestion des déchets.

La politique de développement actuelle du gouvernorat régional de Gabú est axée sur le thème « Assainissement de base et eau potable pour la population ». De ce fait, l'administration régionale vient d'entamer une série d'initiatives d'assainissement, notamment la réhabilitation des voies d'accès, l'approvisionnement en eau potable d'une cité, l'augmentation du nombre de bornes fontaines et fournira très bientôt cent fûts qui seront placés sur la place publique.

Le projet « Gestion des Déchets » a été vu comme contribution importante à la création d'un environnement sain et durable pour la ville de Gabú. En même temps, on s'attendait que les activités du projet devraient aboutir à une participation active de la société civile, notamment des femmes, dans la gouvernance locale.

Le document de proposition du projet a constaté qu'il y aurait deux objectifs opérationnels :

- Etablir un système durable de gestion des déchets dans toute la ville de Gabú à travers la mobilisation des volontaires, notamment des femmes, et leur implication directe dans l'organisation du ramassage des ordures;
- Créer un cadre de concertation rationalisée et renforcée entre les populations et les autorités locales pour une gestion participative des ordures à long terme, comme expérience pilote de gouvernance participative.

---

<sup>3</sup> Les trois paragraphes suivants sont extraits de la proposition du projet « Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabú ».

Pour raisons de clarification, la mission a essayé d'illustrer les rapports entre les activités du projet, les objectifs de l'intervention et les buts de développement. Cette illustration a formé le point de départ pour toutes les discussions sur les résultats du projet.

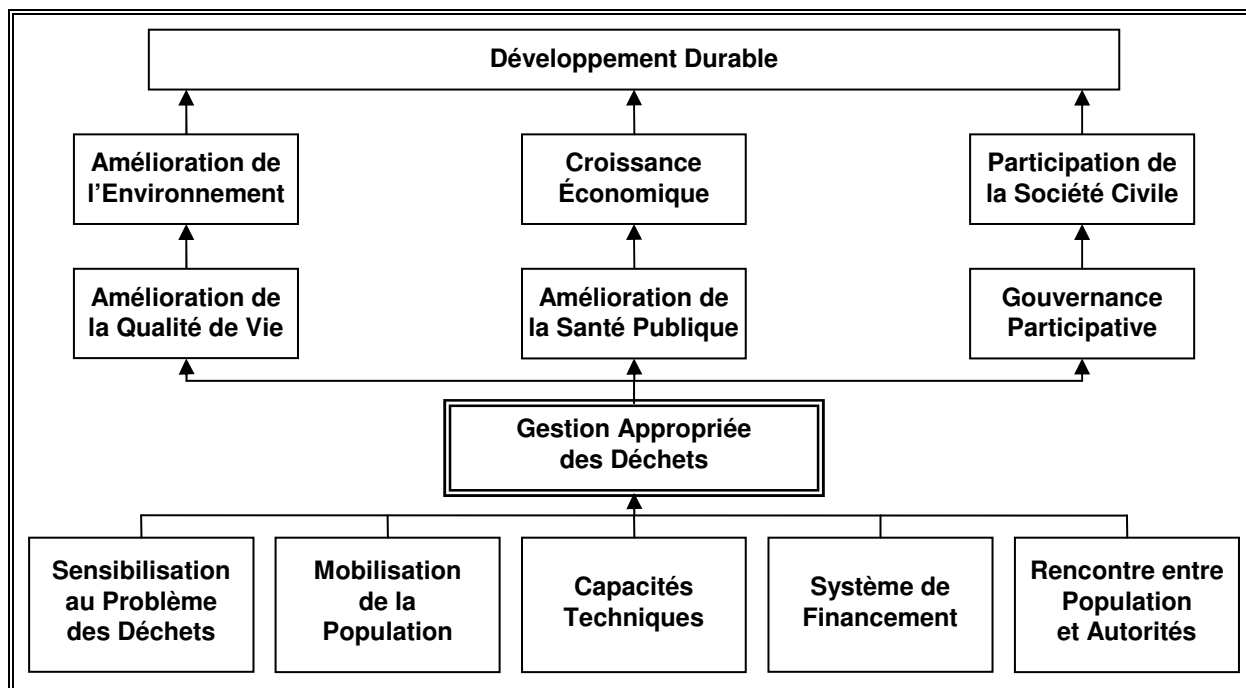


Illustration 2: « Arbre des objectifs » simplifié du projet « Gestion des déchets »

Avec cette illustration, il est devenu apparent que la gestion appropriée des déchets devrait avoir des impacts positifs sur la qualité de vie (« une ville propre »), sur la santé publique (avec des implications aussi pour l'économie), et sur la gouvernance participative. Tout cela contribuerait finalement au développement durable de la ville, et peut-être aussi du pays entier.

D'autre part, on a constaté qu'il y aurait plusieurs types d'interventions pour assurer la gestion appropriée des déchets, qui n'est pas seulement une question d'application technique. Le projet a suivi cinq stratégies différentes pour arriver à son objectif, s'adressant à la création de conscience, aux relations sociales, aux capacités techniques, aux questions financières et au plan politique.

➔ **Aujourd'hui à Gabú, la gestion des déchets est généralement considérée comme une contribution importante pour la santé de la population.**



Photo 3 :  
Fût d'ordures dans l'établissement  
« Chez Garcia »

## Relations Sociales

### Contexte de Conflit

En général, la Guinée-Bissau paraît d'être un pays paisible. Le conflit des années 1990 semble avoir été premièrement une affaire interne entre dirigeants et n'a apparemment pas eu de racines au sein des différents groupes de la population. Quand on considère le niveau de la pauvreté (qui est souvent regardée comme source de violence), la diversité de la population (on compte plus de 25 ethnies différentes) et les influences religieuses (musulmans, chrétiens, animistes), la coexistence pacifique entre tous les groupes peut

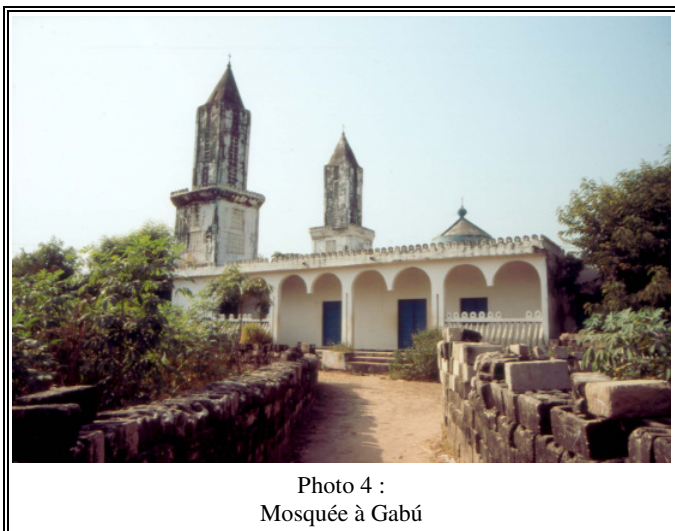


Photo 4 :  
Mosquée à Gabú

cent derniers ans, la région Est du pays a vu des affrontements violents entre Chrétiens et Musulmans, entre différents groupes ethniques ou même entre agriculteurs et éleveurs qui se confrontent souvent sur les questions d'utilisation d'eau et du territoire. Le chef traditionnel principal de Gabú a formulé cet aspect très clairement: « Je n'ai pas d'ethnie. Je suis le regulo (chef traditionnel) de tout le monde ».

Comme expliqué d'abord, l'approche « Do No Harm » s'occupe des interactions entre un projet et le contexte du conflit où ce projet est exécuté. Il est difficile de regarder le projet « Gestion des Déchets » comme projet pilote pour l'application de cette approche en l'absence des conflits violents (ce qui est une très bonne chose, il faut le souligner). Ce problème avait aussi été vu par la première mission « Do No Harm » qui a poursuivi que :

il s'est avéré très difficile de trouver des conflits « appropriés » pour l'analyse « Ne pas causer de dommages », spécialement au niveau de la ville de Gabú. L'approche se concentre sur les conflits violents, potentiellement violents ou destructifs mais très peu de gens voient vraiment comment la situation actuelle de Gabú pourrait se détériorer suffisamment pour éclater dans des affrontements violents.

Quand même, il y a des différences entre les groupes, et bien que ces différences ne mènent pas aux actions violentes, on peut donc considérer cet aspect de chose dans la planification d'un projet. La question doit être reformulée ici de ne pas regarder les implications d'une intervention dans le contexte d'un conflit, mais à comprendre les effets de l'exécution d'un projet sur les relations qui existent au niveau social. Est-ce que les activités du projet aident à rassembler la population à travers ses différences ? Ou est-ce que le projet mène à une exclusion de certains gens qui ne sont pas impliqués dans ces activités ?

La mission a invité les participants de l'atelier « Do No Harm » à analyser les aspects spécifiques des groupes les plus nombreux à Gabú afin d'être capable d'évaluer les implications des décisions de programmation sur les différences ou sur les convergences entre ces groupes. Trois groupes de travail ont regardé les diviseurs et les connecteurs de trois types de relations, basées sur différences ethniques, religieuses et nationales. Les résultats de cet exercice sont présentés ci-dessous :

### Différences entre Groupes Ethniques

Il y a une diversité d'ethnies à Gabú, parmi lesquelles les **Peulhs** et les **Mandingues** sont les plus nombreuses. Bien qu'il n'y a pas de conflits violents, il y a des différences en ce qui concerne l'économie (élevage – agriculture), l'histoire (guerre de Kansala) et la direction des mosquées.

En appliquant la terminologie de « Do No Harm », les participants sont arrivés à la liste suivante :

vraiment étonner. La mission a constaté à Gabú qu'il n'y a pas de signes d'actions violentes ou même de tensions ou de confrontations. Les groupes ethniques différents se trouvent mélangés par des intermariages et par des relations de voisinage, et même les différences entre les coutumes religieuses (par exemple l'élevage des cochons ou la consommation des boissons alcoolisées) ne créent pas de problèmes et sont acceptées comme expression des affaires privées.

Cette coexistence remarquable avait été constaté déjà pendant la première mission « Do No Harm » en 2005, quand on avait trouvé que

malgré le mélange de nombreuses nationalités et cultures, jamais pendant les



Photo 5 :  
Bétail dans les rues de Gabú

| Relations entre Peulhs et Mandingues                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Diviseurs</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <u>Connecteurs</u>                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moqueries</li> <li>• Modalités / procédures de mariages</li> <li>• Intérêts de groupes :<br/>élevage du bétail (Peulhs) /<br/>agriculture (Mandingues)</li> <li>• Guerre de Kansala<br/>(au 19<sup>ème</sup> siècle)</li> <li>• Non acceptation du leadership d'un groupe<br/>ethnique dans des mosquées</li> </ul> | Pratique de la même religion<br>Pratique de presque mêmes activités culturel-<br>les<br>Échanges des produits agricoles et d'élevage |

## Différences entre Groupes Religieux

Pendant que la majorité de la population est **musulmane**, il y a une forte minorité de **chrétiens** et aussi d'an-  
nimistes. Apparemment, les groupes différents vivent ensemble sans problèmes majeurs.

Les participants de l'atelier ont défini les diviseurs et les connecteurs entre les deux groupes religieux  
comme ci-dessous :

| Relations entre Musulmans et Chrétiens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Diviseurs</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <u>Connecteurs</u>                                                                                                                                                                                                                                               |
| Systèmes de mariage :<br>mariage entre un homme et une femme ;<br>pas de mariage des prêtres (Chrétiens) /<br>mariage entre un homme et plusieurs fem-<br>mes ; mariage des imams (Musulmans)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditions de consommation :<br/>boissons alcoolisées et du porc (Chrétiens) /<br/>le contraire (Musulmans)</li> <li>• Symboles religieux :<br/>croix (Chrétiens) /<br/>lune (Musulmans)</li> <li>• Manières de prières :<br/>deux fois par jour et à genou (Chrétiens) /<br/>cinq fois par jour et en position de prosterna-<br/>tion (Musulmans)</li> </ul> Jours de prière :<br>dimanche (Chrétiens) /<br>vendredi (Musulmans) | Fêtes religieuses célébrées ensemble<br>(noël, tabaski, etc.)<br>Croyance en un Dieu unique,<br>mais à travers des voies différentes<br>Rencontres interreligieuses lors des tensions<br>communautaires<br>Prière œcuménique lors de la guerre de 7 juil-<br>let |

## Différences entre Autochtones et Étrangers

À cause du fait que Gabú est une ville au carrefour des routes principales, il y a une grande concentration  
d'étrangers, pour la plupart des commerçants. Du point de vue des nationaux, il y a un sentiment que ces  
derniers ont plus de ressources financières et qu'ils peuvent dominer le marché. Comme résultat, la distribu-  
tion des places au nouveau marché était contestée.

Pour les relations entre les Bissau-Guinéens et les étrangers, on a aussi appliqué la terminologie « Do No  
Harm » :

| Relations entre Nationaux et Étrangers                                                                                                                       |                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Diviseurs</u>                                                                                                                                             | <u>Connecteurs</u>                                                                                                                                                |
| Faible pouvoir économique des nationaux<br>Auto-exclusion / non-intégration des Maurita-<br>niens dans la société<br>Racisme pur dans les conflits d'intérêt | Manifestations de la solidarité dans des camps<br>des réfugiés<br>Organisation des activités sportives et récréa-<br>tives, sans récompenser les vainqueurs, dans |

|                                                                         |                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Choix préférentiel d'étrangers pour l'emploi                            | le cadre de SAFRA (« Semaine Africaine de Fraternité »)                          |
| Moqueries                                                               | Célébration des mariages interraciaux et internationaux                          |
| Usage des langues étrangères dans des sessions de travail / conférences | Défenses des intérêts des associés / membres au niveau de la chambre de commerce |

**→ Il y a une diversité des groupes vivants ensemble sans conflits violents, bien que des différences entre eux soient remarquables.**

## Observations de la Mission

### Stratégie et Exécution du Projet

#### Approches de Programmation

Les problèmes de la santé publique ont été reconnus à Gabú comme un des indicateurs graves du sous-développement de la région et comme obstacles sincères pour l'amélioration de la situation économique. La fréquence de maladies comme le paludisme et, surtout, les maladies liées à l'eau impropre ont eu des conséquences désastreuses pour le bien-être de la population. Les ressources des ménages individuels ont été affectées par la perte de main d'œuvre d'un côté et par les coûts des médicaments et des soins de l'autre côté. Beaucoup de maladies trouvées à Gabú, cependant, sont des résultats de la pollution de l'environnement, et pour cette raison un projet qui s'occupe des ordures touche à une des causes principales de la faible situation de santé de la population de Gabú.

L'objectif de développement du projet est de :

**Créer un environnement sain et durable et faire participer activement la société civile, notamment les femmes, dans la gouvernance locale.**

La première partie de cette déclaration d'objectif suit directement le besoin apparent de la population pour une amélioration de la situation sanitaire. Au lieu d'offrir simplement des services techniques pour adresser les causes de ce problème, cependant, on a ajouté un deuxième but dans la même déclaration, qui concerne le système politique. On avait constaté qu'il avait en Guinée-Bissau une aliénation entre les dirigeants politiques et le peuple. Par conséquent, les auteurs de la proposition du projet ont conclu que la durabilité d'une intervention devrait dépendre de la transformation de la vie politique, particulièrement en ce qui concerne la participation de la société civile.

Comme déjà expliqué au-dessus (voir « Situation générale » en page 11), ces considérations ont mené à deux objectifs opérationnels distincts, notamment l'établissement d'un système durable de gestion des déchets et la création d'un cadre de concertation comme expérience pilote de gouvernance participative. Pendant que le premier objectif opérationnel a été pertinent aux besoins évidents de la santé, le deuxième objectif a été ajouté du dehors, basé sur les expériences avec des projets similaires dans d'autres régions du monde.<sup>4</sup> Néanmoins, ce supplément a probablement été nécessaire pour des raisons de développement durable. Par conséquent, ce deuxième objectif avait aussi été confirmé par l'atelier de planification du projet qui avait été organisé de manière participative.

Pour arriver à la création d'un environnement sain et durable, le projet a dû réaliser les cinq résultats suivants :

- Renforcement des capacités des volontaires locaux, notamment des femmes, et des associations de base dans la mobilisation et la sensibilisation sociale et dans la gestion des déchets
- Sensibilisation et mobilisation des populations de Gabú, notamment les femmes, dans la gestion des déchets
- Renforcement des capacités techniques, administratives et financières des partenaires locaux.
- Amélioration du système d'autofinancement de la gestion des déchets.
- Établissement d'un espace d'échanges réguliers entre les autorités locales et la société civile.

La mission est arrivée à la conclusion que cette combinaison de résultats attendus a été une décision appropriée pour assurer l'amélioration durable de la situation. On partage l'opinion que l'introduction des capacités techniques n'aurait pas été suffisante, et que les efforts pour la sensibilisation aux problèmes et pour la

---

<sup>4</sup> Le document de proposition du projet compte particulièrement le programme VNU « Caring Cities » et des expériences venant de la Palestine et du Madagascar.



mobilisation de la population ont dû jouer un rôle très important dans l'exécution du projet. Afin d'éviter la dépendance des ressources extérieures, il a été également nécessaire de trouver une solution locale pour le financement des services concernant la collecte des déchets. La contribution positive de l'intégration de la société civile a été une question des capacités des deux côtés (le secteur et la société civile) et de la volonté de travailler ensemble et de chercher des systèmes de coopération efficaces.

Très souvent, le succès d'un projet n'est pas seulement le résultat des capacités techniques, mais beaucoup plus de la conséquence de l'interaction entre projet et bénéficiaires (y incluses la population et les structures administratives). Ce sont les perceptions des acteurs locaux qui décident si un projet est accepté et si ses résultats sont pérennisés. Les auteurs de la proposition du projet, après avoir bien réfléchi sur ce point, avaient pris deux décisions fondamentales :

- **Application des approches participatives**

L'inclusion des nombreux acteurs dans la planification du projet et la participation active de la population dans l'exécution du projet ont dû assurer une acceptation large des idées nouvelles concernant la gestion des déchets.

- **Application de « Do No Harm »**

L'accompagnement des activités du projet par des experts des approches sensibles aux conflits a dû contribuer au rassemblement des groupes différents de la région afin d'avoir un impact sur la situation post-conflit en Guinée-Bissau.

## Approches d'Exécution

Les approches participatives ont formé la base de la « mentalité » de l'exécution du projet. Dès le début de l'intervention, les différents acteurs avaient eu l'opportunité d'exprimer leurs opinions et de participer dans le processus de planification. A cette occasion, l'équipe du projet avait défini les rôles et responsabilités de chaque partenaire en collaboration avec les communautés, les organisations de base ainsi que les autorités locales et régionales. Quatre types de stratégies d'intervention avaient été choisis, et pour chacun de ces types les responsabilités des partenaires clés s'étaient définies :

- mobilisation, sensibilisation et information communautaire (à être dirigé par DIVUTEC)
- gestion des déchets et assainissement de base (à être dirigé par AS-PAG)
- suivi et évaluation des activités (à être dirigé par le gouvernement régional)
- valorisation, traitement et transformation des déchets (à être dirigé par ADIC NAFAYA)

La distribution des responsabilités aux organisations non-gouvernementales et aux autorités locales visait l'amélioration des interactions entre la société civile et l'administration. On avait espéré qu'une telle coopération renforcerait les sentiments d'implication des partenaires du projet et de l'appropriation des activités du projet par ces derniers et la population. En même temps, on avait confirmé que tous les habitants de la ville de Gabú sont considérés les bénéficiaires directs des activités du projet. La philosophie derrière cette approche est expliquée en détail dans la proposition du projet :

Toutes ces activités seront menées en consultation régulière avec les autorités locales, la société civile et d'autres partenaires. Tout au long du projet, les volontaires de la communauté de Gabú seront les principaux acteurs dans la mise en œuvre des activités. Sur la base des structures existantes, les capacités des volontaires locaux seront renforcées pour les mettre en mesure de mener des activités de sensibilisation et de mobilisation locale et faire le suivi de la gestion des déchets.

Cette manière participative de l'exécution du projet, avec l'inclusion des représentants de toutes les catégories socio-professionnelles, avec une forte promotion du volontariat et une mobilisation des capacités locales a été bien reçue par tout le monde.



Photo 6 :  
Uma Keita, secrétaire de l'association  
« Pitchita Gol » et animatrice  
d'ADIC NAFAYA

En vue de permettre aux différents acteurs d'exécuter efficacement leurs responsabilités, les activités du projet ont essentiellement été axées sur le renforcement des capacités. On a organisé des formations dans plusieurs domaines considérés comme importants, tels que les aspects techniques autour des déchets, la création des structures communautaires, la gestion économique, les systèmes d'autofinancement, la restructuration organisationnelle, et enfin la sensibilité aux conflits.

Ce dernier sujet a attiré plein de considération à cause du fait que la Guinée-Bissau sortait juste d'une guerre civile. Trois missions « Do No Harm » ont organisé des ateliers de formation pour tous les partenaires du projet sur la sensibilité aux conflits et sur l'application des concepts pertinents. Elles ont eu pour tâche d'accompagner l'équipe du projet pendant la planification, la suivie et l'évaluation de ses activités, dans le but que les expériences capitalisées lors de ce processus servent de modèles à d'autres projets des VNU, voire à ceux d'autres agences des Nations Unies aussi. On peut constater aujourd'hui que l'intégration de plusieurs éléments de l'approche a contribué au succès du projet, bien que « Do No Harm » n'a pas été appliqué systématiquement.

➔ **Le projet « Gestion des Déchets » est apparemment reconnu comme une contribution positive, et les VNU ont gagné une réputation très forte à cause de la manière de l'exécution du projet.**

### Promotion du Volontariat et Parité des Genres

Grâce à son mandat spécifique, le programme VNU met l'accent sur la promotion du volontariat, basée sur la conviction que « c'est ensemble que nous faisons un monde meilleur pour chacun ». La proposition du projet avait constaté qu'il y a une forte tradition de volontariat à Guinée-Bissau, en partie comme résultat de l'absence d'un gouvernement capable de fournir les services sociaux nécessaires. Les besoins de vie ont pressé la population de s'engager activement et de s'impliquer dans les activités communautaires. Cet esprit de volontariat a mené à la naissance d'un grand nombre d'associations de base, pour la plupart non-enregistrées, qui ont essayé d'adresser les problèmes immédiats de la communauté. Même si ces associations de base sont restées limitées dans leurs impacts, elles ont représenté un cadre favorable pour la participation de la population locale dans l'exécution des activités du projet. Par conséquence, le programme VNU a sélectionné plusieurs ONGs, associations de base et groupements locaux comme partenaires du projet « Gestion des Déchets ».



Photo 7 :  
Jeunes volontaires dans le quartier Embalocunda

La mission a observé que le volontariat a été la modalité fondamentale d'exécution du projet, conformément au mandat du programme VNU. La promotion d'un esprit volontaire a évidemment été un élément essentiel pour la bonne conduite et la durabilité du projet. À part les contributions individuelles de nombreux membres de la population, le projet a utilisé les services professionnels de deux volontaires internationaux (responsables pour la coordination et pour la gestion économique) et de quatre volontaires locaux (impliqués dans la mobilisation et dans l'animation).

Quand on regarde le thème de la participation de plus près, on constate que le niveau de l'inclusion de la population dans tous les processus de programmation (planification, exécution, suivi) a été bien remarquable. La mission a observé que l'équipe VNU est vraiment connue à tout le monde, soit au marché, soit aux bureaux de l'administration, soit dans les quartiers. Les efforts consentis dans les activités de mobilisation, de sensibilisation, et d'animation communautaire ainsi que les interactions personnelles du coordonnateur ont créé une atmosphère de collaboration et de connaissance mutuelle. Il est difficile, enfin, de définir clairement quel rôle l'application des approches participatives (et de « Do No Harm ») a joué dans cet ordre des idées et quel rôle doit être attribué à la personnalité du coordonnateur.

En général, la participation de la population est devenu visible particulièrement dans les structures suivantes :

- **Comités de gestion au niveau des quartiers**

Le projet a mis en place et collaboré avec des structures locales au niveau des différents quartiers de Gabú dont la responsabilité était, non seulement la gestion de la participation / contribution des populations dans la collecte des déchets et la nettoyage, mais aussi la gestion du matériel de nettoyage.

- **« Volontaires de quartiers »**

La mobilisation et la sensibilisation de la population pour les activités du projet au niveau des quartiers a accompli la création d'une force volontaire permanente qui a dynamisé la participation et la gouvernance locale même au-delà de la gestion des ordures.

- **Campagnes de nettoyage des quartiers**

En collaboration avec les comités de gestion et en utilisant les « volontaires de quartiers », le projet a réussi à faire participer une bonne partie de la population dans des campagnes de nettoyage, qui ont probablement contribué à un sentiment d'affinité et d'identité partagée.

En ce qui concerne l'inclusion des hommes et des femmes et l'implication de la jeunesse, la mission a reconnu que presque tout le monde a participé dans les diverses activités volontaires. Il est devenu évident que les femmes n'ont pas seulement contribué comme groupe social le plus affecté par la situation des déchets, mais qu'elles ont aussi pris l'opportunité de s'engager dans les débats au niveau des quartiers. Ainsi, la forte promotion du volontariat semble avoir donné une impulsion à l'idée de la parité des genres. Pour la jeunesse, la participation des deux genres semble être quelque chose de tout à fait normal, et c'était un plaisir de voir les jeunes de Gabú s'assembler sans peur et faire rapport sur leurs expériences au sein du projet.

Même si ces observations donnent l'impression d'un progrès marqué concernant la parité des genres et la gouvernance participative, la réalité aux niveaux plus hauts est différente. Les systèmes de prise de décisions sont clairement dominés par des hommes plus âgés, et il faudra probablement plus d'un projet de changer cette situation.

## Coopération

Pendant que la collaboration avec la population semble être achevée avec beaucoup de succès, le développement d'une structure formelle de coopération a rencontré nombreuses difficultés. Bien que l'établissement d'un espace de concertation et d'échanges réguliers entre les autorités locales et la société civile a été l'un des cinq résultats attendus du projet, tous les efforts de réunir les représentants de la population, des organisations non-gouvernementales locales et de l'administration ont eu peu d'implications visibles. La mission a constaté pas seulement de bonnes relations entre l'équipe du projet et plusieurs organisations locales (en particulier l'ASPAG), mais une très faible implication de l'administration dans les activités du projet due essentiellement au manque de volonté et au niveau de scolarité bas de son staff. Autre constat est que le système des « homologues », proposé par la deuxième mission « Do No Harm », a été un échec complet.

→ **Bien qu'on soit arrivé à une participation remarquable de la population, le pouvoir étatique s'est engagé à peine dans l'exécution du projet.**

## Résultats du Projet

### Sensibilisation

Le thème de la sensibilisation a été inclus dans les deux premières stratégies du projet, qui se sont adressées au renforcement des capacités des volontaires et des associations de base pour cette tâche et à la sensibilisation propre en ce qui concerne la gestion des déchets. Les activités spécifiques de la sensibilisation étaient, entre autres :

- campagnes de sensibilisation dans la ville, abattoir, gares routières, marchés et l'hôpital de Gabú sur l'importance de l'environnement et de la gestion des déchets ;

- campagnes de mobilisation porte-à-porte dans tous les quartiers de la ville ;
- clarification du rôle des comités de quartiers et de leur gestion interne ;
- campagnes de sensibilisation par radio.

La mission a constaté que la sensibilisation au problème des déchets (et les conséquences pour la santé) a été réalisée dans tous les quartiers de la ville. La population semble avoir une connaissance suffisante des interrelations entre la pollution environnementale et la santé publique. Le fait que les ménages sont de bonne volonté en ce qui concerne le paiement des services de collecte en porte-à-porte souligne le changement d'attitudes de la population. Bien plus, on a même observé une forte participation dans les activités volontaires au niveau des quartiers afin de saisir les possibilités d'agir soi-même.



Par contre, on a aussi observé l'accumulation des ordures dans certains endroits autour de l'ancien marché qui a été expliquée par l'inactivité des travailleurs de l'administration du secteur et les disputes autour des paiements des taxes et des impôts. Il y a apparemment un certain degré de résistance parmi les commerçants à s'engager activement pour l'objectif de l'assainissement.

De plus, on peut constater une sorte d'insouciance autour de l'ancienne décharge (qui n'est pas encore fermée à cause du délai de la construction d'une décharge contrôlée). On a observé des animaux (chèvres et cochons) à l'intérieur de la décharge à la recherche de fourrage et des enfants jouer au ballon au milieu des ordures. On a aussi noté l'utilisation de la décharge comme toilette par les voisins. Toutes ces observations donnent l'impression que la sensibilisation a toujours des devoirs à régler.

## Mobilisation

En ce qui concerne la mobilisation de la population, les activités du projet ont offert beaucoup d'opportunités de formation qui ont été orientées vers la prise de responsabilités sur les problèmes locaux et leur application pratique. Certaines activités ont été, entre autres, organisées :

- des formations en cascade en sensibilisation et mobilisation sociale;
- la création des groupes de compostage et le renforcement de leurs capacités en transformation des déchets ;
- des campagnes de mobilisation porte-à-porte dans tous les quartiers de la ville ;
- des initiatives locales d'assainissement des espaces verts de la ville de Gabú ; et
- la création des comités de quartiers pour faire le suivi de la gestion des déchets.

La mission a constaté un engagement considérable de la population avec une très forte participation de la jeunesse presque partout. Ces groupes de jeunes, filles et garçons également, ont pris les opportunités de recevoir de la formation sur des thèmes pertinents à leur propre condition de vie, et de travailler ensemble et créer ainsi un sentiment de coopération et de la solidarité. Quand on pense aux plaintes formulées au niveau de beaucoup de pays développés sur la faible participation de la jeune génération dans la vie politique, cet engagement de la jeunesse pour le bien-être de ses communautés est bien remarquable. Pendant que le projet a eu un objectif très spécifique en ce qui concerne l'utilisation de ces groupes - pour la gestion des déchets -, ceux-ci constituent aujourd'hui une capacité locale de valeur énorme pour le développement en général.

Outre la mobilisation des volontaires, le projet a aussi réussi à établir des structures reconnues au niveau des quartiers, qui ont joué un rôle important dans la gestion de matériel de nettoyage. Ainsi, on a donc transféré une grande partie de responsabilité sur la propreté de l'environnement aux mains de la population locale dans 15 des 16 quartiers de Gabú.<sup>5</sup> Il y a ici une autre possibilité d'utilisation de ces structures dans d'autres activités de bien-être publique.

<sup>5</sup> Dans le 16<sup>ème</sup> quartier, le projet a trouvé une situation de compétition au niveau des structures traditionnelles, qui n'ont pas permis de suivre la même stratégie que celle développée dans les autres quartiers.



➔ **La sensibilisation sur le problème des déchets a été bien achevée, et la mobilisation de la population pour l'adresser peut être considérée comme une réussite.**

### Capacités Techniques

Les activités du projet sur le plan technique concernaient essentiellement les formations précises et les investissements concrets (investissements en bien, matériel et équipements), principalement l'acquisition du matériel de nettoyage et des engins roulants pour la collecte en porte à porte ainsi que des installations techniques nécessaires. La collaboration du projet, en terme d'appui technique / conseil, avec l'organisation française « AQUASSISTANCE » sur la gestion des déchets, a été très déterminante. Sans cet appui, tous les efforts de sensibilisation et de mobilisation ne pourraient pas avoir de l'effet. Les activités prévues ont inclus :

#### au niveau de formation

- la restructuration organisationnelle de l'ASPAG, sur base des recommandations d'une mission d'audit externe, notamment le renforcement des capacités de ses membres dans la gestion financière et administrative ainsi que dans l'élaboration d'un « business plan » ;
- la formation du staff de l'administration du secteur en technique d'estimation de la production journalière des déchets ; et
- la formation de l'équipe d'ADIC NAFAYA dans la valorisation des déchets ;

#### et au niveau des investissements

- la mise à disposition des tracteurs et des remorques agricoles pour la collecte et le transport des ordures ménagères ;
- la construction d'un four incinérateur pour les déchets des soins hospitaliers ; et
- l'aménagement d'une décharge contrôlée pour confinement des déchets solides en vue de la préservation de l'hygiène publique.

La mission a constaté que l'évacuation des ordures est assurée par la collecte en porte-à-porte, qui a été introduite avec succès et qui fonctionne avec des équipes de tractoristes formées ainsi que des tracteurs et remorques agricoles disponibles et en bon état parcourant des itinéraires réguliers. Beaucoup d'interlocuteurs ont loué le professionnalisme de l'ASPAG en ce qui concerne la collecte journalière des déchets et leur transport à la décharge. Les bénéficiaires ont aussi confirmé que la formation prévue pour les organisations non-gouvernementales impliquées a été bien exécutée et a apparemment été efficace.

Par contre, la formation des membres de l'administration du secteur a été interrompue pour des raisons non justifiées. En conséquence, il y a eu des plaintes de la part des partenaires sur les capacités limitées de cette

institution dans la non amélioration de sa gestion administrative, financière et technique. Apparemment, il y a eu plusieurs tentatives de redémarrage de cette série de formations, à être exécutée par le VNU spécialiste en gestion économique et financière, mais sans résultat tangible. Malgré cela, l'administrateur du secteur a répété à la mission « Do No Harm » que ses services étaient toujours intéressés au projet et a même promis de disponibiliser son personnel à cet effet.

En ce qui concerne les structures techniques nécessaires pour un système de gestion des déchets, les résultats ne sont guère visibles jusqu'à maintenant. La construction du four incinérateur n'est pas encore achevée à cause du manque de techniciens qualifiés dans le domaine en Guinée-Bissau. Par consé-



Photo 9 :  
Équipe tractoriste pour la collecte des déchets



Photo 10 :  
Matériel de construction pour le four incinérateur  
à l'hôpital de Gabú

quence, la production des matériaux de construction a été retardée, et l'assemblage du four incinérateur a dû attendre l'arrivée d'un autre spécialiste de la France. Une équipe d'AQUASSISTANCE est arrivée à Bissau le dernier jour de la mission « Do No Harm » pour finir les travaux de construction. Même si ces travaux parvenaient à être achevés avant la fin du projet le 31 décembre 2008, il y a lieu d'émettre des doutes concernant les capacités de l'utilisation, de l'entretien et de la maintenance en absence d'un coordonnateur qui supervise les activités.

La situation est même plus grave quant à l'aménagement de la décharge contrôlée. Les travaux de terrassement n'ont pas été entamés jusqu'à la fin du projet. Ce qui signifie que le système de gestion des déchets mis en place à Gabú n'a pas envisagé la possibilité d'offrir aux ménages l'évacuation propre de leurs ordures vers un lieu d'enfouissement sûr. Les raisons de ce retard sont variées et sont liées à un manque de prévision et à la réalisation de l'ouvrage pendant la saison sèche. Dans le document de proposition du projet on ne trouve pas d'activités de construction d'une décharge nouvelle, parce qu'on avait pensé que l'amélioration de la décharge existante suffirait. Le fait que le site de l'ancienne décharge soit située à côté de la pompe de captage d'eau, proche des cultures maraichères et avec une nappe phréatique superficielle, pose malheureusement de sérieux problèmes d'environnement. Sur base d'éléments précités, la commission locale de l'environnement a proposé sa fermeture et l'aménagement d'une décharge ailleurs, respectant les normes environnementales en la matière. Les conditions ayant amené le choix du nouveau site ont été proposées par AQUASSISTANCE, et l'administration du secteur a mis un terrain à la disposition du projet. Néanmoins, cette décharge contrôlée ne sera définitivement pas achevée à la fin du projet.



Photo 11 :  
Vue de l'ancienne décharge de Gabú

## Système de Financement

Afin d'assurer la durabilité des activités du projet, l'établissement d'un système de financement pour les services liés à l'évacuation des ordures a été considéré comme autre objectif opérationnel. Il est évident que les services de l'ASPAG doivent être payés par quelqu'un, et alors on a développé un système de contributions financières de la population. Les activités du projet ont inclus :

- la planification et la mise en place d'un système de contribution financière au ramassage des déchets ;
- des campagnes de sensibilisation sur la nécessité d'une telle contribution ; et
- l'établissement d'un système de suivi de ces contributions financières.

La mission a constaté que l'auto-financement a été introduit à Gabú avec succès et que ce système a été apparemment accepté au niveau des quartiers. Les ménages paient un montant fixe aux équipes tractoristes pendant leurs itinéraires réguliers, et ce montant a été la valeur la plus basse proposée par les populations eux-mêmes dans le but de faire participer le plus d'habitants possibles. En même temps, un système de comptabilité a été établi au sein de l'ASPAG en vue d'assurer la meilleure gestion financière et de garantir la rentabilité de l'organisation.

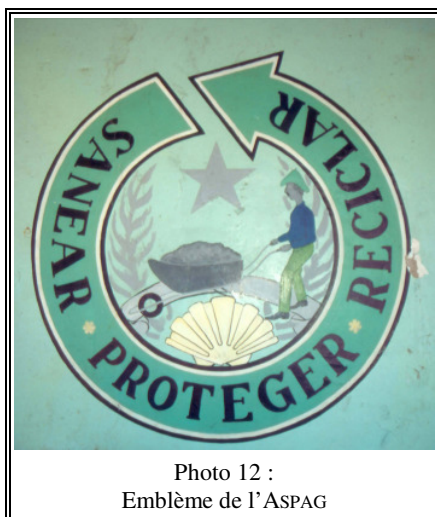


Photo 12 :  
Emblème de l'ASPAG

Pendant que la population des quartiers a évidemment accepté de payer les frais de prestation de services rendus, la mission a observé une certaine réticence du côté des commerçants du marché. Le fait qu'on paie des taxes pour l'utilisation du terrain du marché, incluant les taxes des déchets, a ouvert un débat sur la justification des paiements additionnels pour la collecte des déchets. Plus grave, cependant, pour la durabilité des activités du projet sont les grands retards de paiements de la part de l'administration. Si ce problème ne trouve pas de solution satisfaisante, l'ASPAG risque de ne plus être capable de gérer économiquement ses services. De plus, le comportement de

l'administration concernant le système d'auto-financement n'est pas un bon exemple pour les autres partenaires et la population.

➔ **Les capacités pour une solution durable du problème des déchets manquent encore, et la volonté de l'administration du secteur est mise en doute par beaucoup de partenaires.**

### Rencontre entre la Population et les Autorités

Pendant que les premiers quatre résultats attendus du projet ont été liés directement au problème des déchets, le cinquième résultat a été ajouté par des considérations d'ordre politique. Comme expliqué déjà, on avait regardé le projet « Gestion des Déchets » comme un essai de promotion du volontariat et d'établissement d'un système de gouvernance participative. À cet effet, le document de proposition du projet avait prévu :

- des réunions d'échanges entre tous les partenaires impliqués dans la gestion des déchets, y compris les autorités locales ;
- des concertations participatives entre eux afin de fixer les rôles et responsabilités de chacun ; et
- la signature des termes de responsabilités, accords et contrats de partenariat.

La mission a constaté que les nombreux efforts des VNU à établir cet échange régulier autour des problèmes de la gestion des déchets n'ont pas réussi. La répartition des rôles et responsabilités entre l'administration, les organisations non-gouvernementales locales et les représentants des populations ne sont pas arrivés au résultat attendu non plus. Il y a eu apparemment un manque de confiance mutuelle entre les organisations locales et l'administration qui a empêché une meilleure collaboration, bien que tout le monde admet qu'il est absolument nécessaire que les deux composantes soient impliqués dans le projet et que personne ne veut exclure les autorités locales ou substituer ses responsabilités. De plus, beaucoup de partenaires ont reproché un manque de compétence à l'administration, qui n'a pas pu être amélioré à cause de la formation interrompue constatée précédemment.<sup>6</sup>

Un autre problème concernant la collaboration de tous ceux qui sont impliqués dans la gestion des déchets est la compétition entre la chefferie traditionnelle et le pouvoir étatique. Ces tensions ont déjà été constatées pendant la première mission « Do No Harm » qui a écrit que

le regulo, le chef traditionnel, a beaucoup de respect au sein de son peuple et est la figure de pouvoir la plus respectée. Néanmoins, officiellement il n'a plus de compétences et beaucoup de plans de projets se concentrent sur la consultation des autorités étatiques officielles. Comme conséquence, le pouvoir traditionnel se sent mis à l'écart et ne coopère pas ou pas suffisamment avec les autorités étatiques.

Aussi, pour mieux suivre les activités liées aux infrastructures (construction du four incinérateur et aménagement de la décharge contrôlée) dans la complémentarité de compétences et d'expertises professionnelles, les principaux partenaires du projet avaient émis le vœu de créer une autre structure, appelée « commission locale d'environnement », réunissant les responsables des secteurs de la santé, de l'assainissement, des ressources naturelles, de l'eau etc., et jouant chacun le rôle de conseiller. Malgré l'expertise documentée, cependant, cette commission n'a pas été assez active à cause des pressions de temps de ses membres.

➔ **Un système de gouvernance participative n'est pas en place à Gabú, et toute interaction dépend apparemment de l'initiative des VNU.**

<sup>6</sup> Pendant la réunion de validation, le représentant de l'administration a expliqué qu'il n'est pas content sur le constat de manque de compétence. Il a justifié l'absence de son institution à l'atelier due aux urgences et empêchements de dernières minutes.

## **Application de « Do No Harm »**

### **Analyse des Conflits**

Le projet « Gestion des Déchets » avait été choisi comme projet pilote pour l'application de l'approche « Do No Harm » étant donné que la Guinée-Bissau avait vécu un conflit violent pendant les années 1990. Comme expliqué plus haut, cependant, il a été difficile de trouver des tensions appropriées pour l'application de la partie analytique de cette approche. Ainsi, on a rassemblé une liste de problèmes qui pourrait affecter l'exécution du projet. Pendant les missions précédentes, certains points de conflits liés au problème des déchets et aux relations entre chefferie traditionnelle et pouvoir étatique avaient été reconnus. Aussi, la situation spécifique des étrangers avait été discutée en ce qui concerne l'attribution des places dans le nouveau marché. Bien que cette analyse des tensions autour du projet a donné des indications valables concernant la situation socio-économique de Gabú, on n'a jamais fait une analyse systématique des relations entre les groupes différents.

La troisième mission « Do No Harm » a constaté qu'il y a d'autres aspects dans les relations entre les différents groupes qui valent la peine d'en prendre compte, et qui sont liés aux différences ethniques, religieuses et nationales. Par conséquent, on a essayé, pendant un atelier de trois jours, de trouver les diviseurs et les connecteurs entre Peulhs et Mandingues (les ethnies les plus nombreuses à Gabú), entre Musulmans et Chrétiens (les religions les plus observées à Gabú), et entre Bissau-Guinéens et Étrangers qui viennent à Gabú pour le commerce. Malheureusement, le projet n'a jamais fait une analyse systématique de ces relations, bien qu'on a regardé la situation spécifique des étrangers. Le fait que les groupes vivent apparemment en harmonie peut expliquer que personne n'a vu l'urgence de s'occuper de ces aspects.



Photo 13 :  
Église catholique de Gabú

Quand même, le fait que le projet a attaché beaucoup d'importance sur l'inclusion de tout le monde a probablement contribué à un rapprochement des groupes différents. On a vu que les volontaires de quartiers et les comités de gestion sont mixtes (hommes et femmes) et représentatifs du point de vue des différents groupes ethniques ou religieux. Suite à une recommandation de la deuxième mission « Do No Harm » on a particulièrement ciblé les étrangers afin de promouvoir leur intégration dans les activités du projet, bien que l'analyse de leur relation avec les autochtones n'ait pas été faite de manière systématique.

Probablement, l'introduction de l'approche « Do No Harm » et l'idée de sensibilisation aux conflits a joué un rôle capital dans les efforts de création des structures inclusives. Peut-être la connaissance des approches participatives a aussi contribué à ce développement. En tout cas on peut observer que le projet a renforcé les relations entre les groupes ethniques ou religieux et même entre la population locale et les étrangers venant du Sénégal, de la Mauritanie, de la Guinée, de la Gambie, et même du Mali et du Nigeria.

➔ **Sans avoir suivi une application systématique de l'approche « Do No Harm », le projet a renforcé les connecteurs entre les groupes différents à Gabú.**

### **Effets des Transferts de Ressources**

En ce qui concerne les effets du projet sur les relations entre groupes différents, on peut essayer d'évaluer quelques décisions d'une perspective sensible aux conflits. Il faut clarifier, cependant, que tous les projets ont des effets de transferts des ressources, qu'ils soient exécutés dans un contexte de conflit ou qu'ils soient exécutés dans une situation paisible. Mais en cas de conflits, il est particulièrement important de comprendre qui sont les bénéficiaires de ces effets et qui en sont les victimes. Autour du projet « Gestion des Déchets » à Gabú, la mission a observé les effets suivants :



Effets sur le marché

- Remplacement de travail des charrettes d'ânes  
La réussite de l'introduction de la collecte des ordures, soit par des fûts au marché, soit en porte-à-porte dans les quartiers, a rendu inutile le travail des certaines personnes, qui avaient auparavant évacué des déchets avec des charrettes d'ânes, et qui auraient pu se sentir comme perdants du projet. À cause du fait que ces personnes n'ont pas appartenu à un groupe spécifique, on n'a pas constaté une implication négative.
- Salaires élevés pour certaines fonctions de base  
Les agences des Nations Unies ont leur propre système des salaires qui sont beaucoup plus élevées que dans autres organisations. Ainsi le poste du chauffeur du projet a causé des coûts considérables, comparés par exemple avec la rémunération des animateurs. Néanmoins, ce cas n'a pas eu des implication aux relations entre les groupes différents non plus.

Effets de distribution

- Participation des tous les groupes dans les activités diverses  
L'équipe du projet a invité tout le monde à participer dans la gestion et l'exécution du projet, et cette approche a assuré une inclusion remarquable. La possibilité de travailler ensemble et de gagner des expériences partagées a rassemblé les groupes différents, et cela peut clairement être vu comme une implication positive du projet.
- Utilisation de la langue française comme facteur d'exclusion  
Bien que la plupart de la population utilise leurs propres idiomes ou la Créole, la langue officielle de la Guinée-Bissau est le Portugais. Au moins pour la classe cultivée, le Portugais est un symbole de l'identité nationale qui distingue le pays de ses voisins plus forts, le Sénégal et la Guinée. La décision des Nations Unies de se servir du Français comme langue officielle affaiblit un connecteur existant dans les relations entre ethnies différentes.

Effets de substitution

- Prise de responsabilité pour les déchets du côté de l'administration  
Normalement, la gestion des déchets est une des responsabilités du gouvernement. À cause de la faiblesse de l'administration à Gabú, le projet VNU a pris le rôle principal dans ce domaine et est devenu la force poussante en ce qui concerne le thème des déchets. Malheureusement, cela a mené à la retraite de l'administration et a une perte de son implication, posant des questions sur la durabilité des activités.

Effets de légitimation

- Renforcement du « Regulo » comme pouvoir généralement accepté  
Pour la population locale à Gabú, le « Regulo » est le pouvoir le plus respecté. Son rôle est accepté par toutes les ethnies, par tous les groupes religieux, et même par les étrangers. Donc, la chefferie traditionnelle peut être considérée comme connecteur dans toutes les relations sociales à Gabú. Bien qu'il y a une concurrence avec le pouvoir étatique, il est évident que le « Regulo » peut utiliser son influence pour la coexistence des groupes différents. La décision de l'équipe du projet de coopérer avec lui concernant la sensibilisation et la mobilisation de la population a donné de légitimation additionnelle au rôle de la chefferie traditionnelle et a peut-être eu une implication positive sur la coexistence des groupes.

➔ **Le renforcement des connecteurs a été achevé par l'application des approches participatives, mais d'autre part on a constaté une perte d'implication de l'administration qui pourrait être évitée de façon ou d'autre.**

Messages d'Éthique Implicites

Dans des situations de conflits, le comportement des employés peut avoir des conséquences décisives sur l'acceptation d'une organisation et enfin sur le succès d'un projet. Au même temps, les messages d'éthique implicites qui sont transférés sans la conscience des acteurs peuvent confirmer certaines mentalités de guerre ou amener la population à réfléchir sur des modes alternatives.

La mission a observé les messages positifs suivants:

- Esprit de collaboration et d'équipe  
L'application des approches participatives a transféré le message qu'il faut travailler ensemble à travers les différences de l'ethnie, de la religion, ou de la nationalité
- Transparence dans la gestion des biens  
La distribution des matériels et le transfert de la responsabilité sur des structures locales de manière transparente et avec l'accentuation explicite de la comptabilité ont promu l'importance de travailler avec honnêteté.
- Implication des expatriés et des nationaux comme volontaires  
L'aspect spécifique du volontariat, qui est un aspect caractéristique des VNU, a donné un bon exemple à la population en ce qui concerne les idées de la coopération, de l'égalité et de respect.
- Prise de responsabilité dans le travail  
Le degré de l'implication de l'équipe du projet et le fait qu'on a accepté la responsabilité pour les décisions de programmation et pour l'exécution des activités ont démontré à la population locale la valeur de travailler de manière consciencieuse.
- Utilisation des messages éducatifs et objectifs  
Dans les rapports du projet, on a apparemment transmis une image réelle de la situation en Guinée-Bissau sans préjugés ou stéréotypes, afin que la population ait pu retenir sa dignité.

Beaucoup d'interrogés ont déclaré que le comportement des VNU a fait une vraie différence comparée aux autres organisations, en ce qui concerne les interactions avec la population!

➔ **L'intégration de la mentalité de « Do No Harm » a assuré le transfert de messages pacifiques au cours des activités du projet.**

## Options

Un des points les plus intéressants de l'approche « Do No Harm » est le processus d'adaptation de l'exécution d'un projet suite à la découverte des implications négatives. Il n'y a pas seulement un chemin à achever des objectifs opérationnels, et le concept invite les membres d'une organisation à réfléchir sur des options pour arriver au même but sans d'effets négatifs. Cette manière de révision itérative de la façon de travailler après la reconnaissance des implications négatives est le secret de « Do No Harm » afin d'éviter des conflits dans l'environnement d'un projet.

La mission a trouvé deux bons exemples pour cette adaptation pendant la durée du projet. Le premier exemple a été lié à la sélection des partenaires (« avec qui ? »), et le deuxième a montré les possibilités de changer la manière de travailler (« comment ? »). Ces deux exemples peuvent démontrer comment la connaissance de l'approche « Do No Harm » a influencé l'équipe du projet à penser sur les implications de leurs décisions dans une manière créative et de trouver des solutions pour des problèmes inattendus, comme ci-dessous :

- Sélection des partenaires  
Dans 15 des 16 quartiers de Gabú, le projet a réussi avec la création des comités locaux pour la gestion du matériel de nettoyage. Dans ces quartiers, on a utilisé la position de « chef du quartier », facilité par l'implication du « regulo », pour établir une relation avec la population. Malheureusement, il y a eu une situation de concurrence dans le 16<sup>ème</sup> quartier au niveau du pouvoir traditionnel entre deux chefs différents. Par conséquent, on n'a pu atteindre qu'une partie de la population de ce quartier par l'un ou l'autre de ces deux chefs, et ainsi on a dû changer l'approche ici. La solution a été de choisir un « connecteur » entre les deux groupes du quartier et de transférer ce matériel, sur proposition des partenaires locaux, à l'hôpital.

- Changement de réglementations

Quand le nouveau marché a été construit avec le financement du PNUD / FENU, l'équipe du projet a été impliqué à cause de son rôle concernant la gestion des déchets du marché. On a découvert qu'il y a eu une forte compétition pour l'acquisition des places dans le nouveau marché, et que les commerçants locaux ont eu peur de n'être pas capables de consolider leurs places vis-à-vis des étrangers. Cette peur a résulté de la richesse relative des commerçants étrangers, qui ont été considérés plus puissants. Par la médiation du projet « Gestion des Déchets », on est arrivé à l'introduction d'un quota pour les commerçants nationaux afin d'assurer une co-existence pacifique entre les deux groupes.



Photo 14 :  
Vue du nouveau marché de Gabú

Bien que l'équipe du projet n'a peut-être pas utilisé l'approche « Do No Harm » de manière systématique dans ces cas, la mission pense que c'est l'idée de réfléchir sur alternatives potentielles qui a influencé à trouver des options qui ont fait éviter des répercussions négatives sur les relations entre les groupes différents.

➔ **La mentalité « Do No Harm » a aussi permis de réfléchir sur des impacts potentiels des activités sur la situation sociale, et de trouver des solutions alternatives de manière créative.**

## Conclusions et Enseignements Tirés

### Utilisation des Approches Participatives et Sensitives aux Conflits

La fin du projet est une bonne occasion de rendre compte des expériences capitalisées pendant les différentes étapes de l'exécution du projet, et de donner des recommandations sur la pérennisation de ses activités. En ce qui concerne l'application des approches participatives, la mission a constaté que la bonne acceptation de la manière de travailler des VNU doit être un encouragement pour promouvoir la participation active de la population dans le processus entier d'un projet de développement. Il est devenu évident que c'était premièrement la forte interaction avec la population locale qui a assuré l'acceptation du projet et qui a fait sa réputation. Les opportunités de faire participer les populations et les autorités dans les activités du projet, l'intégration d'une bonne nombre de volontaires dans le processus, et l'application de l'approche « Do No Harm » ont tous contribué à la réussite du projet en ce qui concerne l'appropriation du problème de la gestion des déchets par les habitants de Gabú. Bien qu'il aie encore beaucoup de choses à achever sur le plan technique, le niveau de la mobilisation des volontaires au niveau des quartiers (hommes et femmes) peut être considéré comme modèle pour la planification participative.

En résumé, la mission a tiré les conclusions suivantes concernant l'application des **approches participatives** :

- La forte participation de la population a été perçue par tout le monde comme résultat éminent du projet, atteinte à travers les stratégies de sensibilisation et de mobilisation. Il faut considérer cette expérience pour d'autres projets exécutés par le programme VNU (ou même par d'autres agences des Nations Unies), surtout en ce qui concerne les aspects de changement d'attitude et de développement des sentiments d'appropriation, pas nécessairement dans les investissements techniques.
- Il y a un rôle important à jouer pour les organisations non-gouvernementales en ce qui concerne l'offre des services communautaires. Le développement de l'ASPAG qui jadis avait été considéré avec méfiance, est un bon exemple de la manière dont une organisation locale puisse compléter les activités d'une administration faible.
- Après environs trois ans de l'exécution du projet, on peut tirer la conclusion que quelques défauts du projet sont liés à un manque de coopération. Cela court le risque de substituer les responsabilités de l'administration, et par conséquent, la durabilité des résultats du projet. Donc, il est nécessaire d'encourager l'interaction entre les acteurs différents avec priorité.
- La mobilisation de la population a mené à la création des structures locales : les comités de gestion et les « volontaires de quartiers ». Bien que ces structures soient créées pour la contribution vers l'atteinte des objectifs spécifiques du projet, elles peuvent être utilisées aussi pour des autres buts. Chaque projet exécuté à Gabú pour le bien-être de la population devrait se servir de ces structures locales qui sont déjà disponibles.

De plus, le projet « Gestion des Déchets » a été exécuté comme projet pilote concernant l'application de l'approche « Do No Harm ». La sensibilité aux relations entre les groupes différents a augmenté la valeur du projet par un autre aspect qualitatif, et il a été étonnant à constater que la terminologie anglaise de cette approche est bien connue par tout le monde à Gabú. La combinaison de la planification participative et la sensibilité aux conflits a été bien acceptée parmi la population locale et surtout parmi les acteurs impliqués dans l'exécution des activités du projet. Bien qu'on doive constater que, d'un côté, la situation locale à Gabú n'a peut-être pas été tellement appropriée pour cet objectif, on peut tirer des conclusions importantes quand même. Apparemment, l'application de « Do No Harm » a permis aux membres du projet de réfléchir sur des implications potentielles et de trouver des solutions qui ne causent pas de dommages.

La mission a tiré les leçons suivantes concernant l'applicabilité des **approches sensibles aux conflits** :

- Après trois ans d'expériences, on a capitalisé une connaissance forte de l'approche « Do No Harm » et des possibilités pour son application. Il est important de rapporter sur ces expériences et d'initier

des discussions sur la valeur additionnelle que la programmation sensible aux conflits peut ajouter à l'exécution d'un projet. Cela pourrait contribuer à l'amélioration des efforts de développement du pays.

- On a constaté que, malgré les trois formations offertes à l'équipe du projet et aux partenaires, on n'a pas appliqué l'approche « Do No Harm » dans une manière systématique. La mission a reçu l'impression que la mentalité « Do No Harm » a fait son entrée dans la manière de travailler, mais qu'on pourrait avoir atteint plus si l'on avait suivi un chemin plus systématique.
- Pour le programme VNU, l'intégration de l'approche « Do No Harm » a été premièrement une question d'apporter de l'expertise externe. Même si l'équipe du projet a reçu des formations et des recommandations, on n'a pas essayé de créer des capacités locales pour la promotion de l'approche. Ce fait doit être regretté particulièrement par ce qu'il n'y a pas beaucoup de formateurs qui peuvent conduire des formations en langues française ou portugaise. On a perdu l'opportunité de faire du coordonnateur du projet un formateur de « Do No Harm », qui pourrait être utilisé pour la présentation de l'approche dans d'autres pays francophones et lusophones de l'Afrique.

## **Durabilité des Activités du Projet**

Bien que l'objectif principal de la mission ait été l'évaluation de l'application des aspects méthodologiques, on a aussi observé les résultats du projet sur le plan technique. Malheureusement, le projet « Gestion des déchets » va terminer sans avoir réalisé tous les résultats attendus, particulièrement dans le domaine des investissements techniques et en ce qui concerne la formation des autorités locales. Si le projet est terminé le 31 mars 2009, la pérennisation des activités ne sera pas encore assurée, et ainsi on doit réfléchir à une distribution des responsabilités afin de ne pas perdre les résultats achevés. Malheureusement, la réussite du projet en ce qui concerne la sensibilisation de la population locale, la mobilisation des volontaires et le développement d'un système d'auto-financement n'a pas été accompagnée par un succès similaire aux plans techniques et politiques. Ainsi, on court le risque que le problème des déchets reste entier et que cela aura une influence néfaste sur l'appréciation des résultats par les autorités. Sans finissage du four incinérateur et de la décharge contrôlée et sans amélioration des capacités du secteur les autres résultats ne seront pas durables.

En ce qui concerne le **plan technique**, la mission est arrivée aux réserves suivantes :

- Comme expliqué plus haut, la sensibilisation de la population et la mobilisation des volontaires n'est qu'une partie de l'exécution du projet. Tant que les investissements techniques ne seront pas achevés, la gestion des déchets ne pourra pas fonctionner correctement. Alors il est absolument nécessaire que le four incinérateur soit construit et que la décharge contrôlée soit aménagée. Ces tâches incluent la formation sur l'entretien et sur la gestion de ces installations techniques. En l'absence de l'équipe VNU, la responsabilité pour ces activités doit être prise par le gouvernement régional de Gabú, en collaboration avec le projet PADRL - qui est sur place à Gabú - et l'implication du partenaire français AQUASSISTANCE.
- Jusqu'à maintenant la coopération entre les différents acteurs locaux ne fonctionne pas de manière satisfaisante. On a vu que ce sont les efforts de l'équipe VNU qui ont assuré une interaction entre organisations non-gouvernementales locales et administration. On peut avoir des doutes si, en ce moment, les activités pourraient continuer sans la supervision d'une agence extérieure. À cause du rôle des Nations Unies jusqu'ici dans le pays, il y a encore des responsabilités à prendre sur ce dossier.
- Le projet a assuré que le matériel nécessaire pour la gestion des déchets est disponible. Avec la fin du projet, on aura des questions concernant l'affectation de son patrimoine. En vue de permettre la continuation normale des activités du projet en l'absence des VNU, on doit développer un système de responsabilisation de ses partenaires qui puisse garantir la disponibilité du matériel uniquement pour l'exécution des activités en vue d'atteindre les objectifs assignés.
- Le projet a essayé d'établir une structure d'expertise locale qui pourrait assister dans la gestion des activités. Cette « commission locale d'environnement » n'a pas fonctionné de manière efficace jusqu'à maintenant par ce que ses membres sont trop occupés avec d'autres choses. Par conséquent, on devrait élargir cette commission en y incluant des membres plus jeunes (et moins occupés) qui pourraient apporter un « vent frais » dans cette institution et gagner de l'expérience pratique.

## Recommandations

Les observations de la mission ont focalisé sur l'application d'une méthodologie nouvelle dans une situation post-conflit. Par conséquent, les recommandations de cette évaluation finale sont divisées en deux aspects différents, dont l'un s'occupe du problème des déchets en Guinée-Bissau et l'autre analyse les possibilités de l'application de l'approche « Do No Harm », soit dans le programme des VNU, soit dans les activités des autres organisations – au niveau local ou même au niveau mondial. Toutes les recommandations présentées ici sont le résultat d'une visite à Gabú de dix jours, des rencontres avec une bonne nombre d'individus impliqués dans les activités du projet, et aussi des expériences gagnées avec l'approche « Do No Harm » dans autres pays de l'Afrique.

Par conséquent, la mission donne les recommandations suivantes :

### Continuation des activités liées au problème de la gestion des déchets

- **Faites assurer la finalisation de la construction du four incinérateur et l'aménagement de la décharge contrôlée sous la supervision du projet PADRL et en collaboration avec AQUASSISTANCE !**

Responsabilité  
PNUD Bissau

Il y a plusieurs raisons pourquoi ces deux activités principales n'ont pas pu être finalisées avant la fin du projet. Néanmoins, les investissements dans l'infrastructure de la gestion des déchets sont absolument nécessaires pour assurer la durabilité des résultats atteints. Par sa présence à Gabú, le PNUD sera capable d'assurer que le four incinérateur sera construit finalement et que la décharge contrôlée sera améliorée. Autant que la mission sache, l'organisation française AQUASSISTANCE a l'intention de mettre ses capacités à la disposition pour ce but.

- **Faites assurer le suivi des autres activités liées à la gestion des déchets par un organisme des Nations Unies, afin d'assurer que les ONGs locales et l'administration soient capables de continuer leurs efforts !**

Responsabilité  
VNU Bissau

Même si le projet sera terminé le 31 mars 2009, le programme VNU restera actif dans autres projets en Guinée-Bissau et gardera son bureau dans la capitale. Le fait que le délai des investissements techniques a empêché le démarrage de certaines activités assigne une responsabilité particulière au programme VNU. Afin d'assurer que l'utilisation des innovations techniques fonctionnera, il sera nécessaire de prendre l'initiative pour un suivi régulier et d'attirer un autre organisme des Nations Unies pour ces activités qui ne sont pas encore achevées.

- **Faites assurer la disponibilisation du matériel nécessaire pour la continuation des activités par ceux qui seront responsables de leur exécution !**

Responsabilité  
PADRL Gabú

La mission a constaté une certaine appréhension parmi les organisations locales en ce qui concerne l'appropriation des biens du projet. Il est évident que la durabilité des activités du projet sera dépendante de la disponibilisation du matériel nécessaire. Afin d'empêcher une situation de concurrence et en absence d'une structure établie pour la gestion des activités, il sera la responsabilité du projet PADRL d'assumer la propriété du matériel et de le faire disponible à ceux qui seront responsables de son utilisation.

- **Faites coordonner la promotion et l'expansion d'un système de gestion autochtone !**

Responsabilité  
PADRL Gabú

Comme expliqué ci-dessus, c'est l'absence d'un système de gestion autochtone qui pose des problèmes de durabilité. Malgré tant d'efforts du coordonnateur du projet, l'objectif de promotion de la gouvernance participative a trouvé beaucoup d'obstacles. Apparemment, on aura besoin d'une approche plus longue pour arriver à des rencontres réguliers entre la population et les autorités. On pourrait demander à PADRL de promouvoir cette idée et de coordonner l'échange concernant la gestion des déchets.

- **Faites utiliser les structures qui ont été créées au niveau des quartiers pour les activités d'autres projets !**

Responsabilité  
Tout le monde

Bien qu'il y ait eu des limitations sur le plan technique, le projet a réalisé un grand succès en ce qui concerne la mobilisation de la population, et particuliè-



rement de la jeunesse. Ces structures sont disponibles pour d'autres activités, et la mission a bien constaté que les « volontaires des quartiers » sont prêts à s'engager pour n'importe quoi tant que le travail fait plaisir et adresse les besoins locaux. Toutes organisations pourront s'estimer heureuses de trouver de telles structures.

#### Promotion de la sensibilité aux conflits comme composante essentielle de la planification

- **Faites participer la population dans la programmation, surtout dans les aspects qui sont liés à son environnement immédiat et dans la gestion des activités !**

Responsabilité  
VNU Bissau

Les expériences avec la participation de la population et la promotion du volontariat en ce qui concerne la gestion d'un projet pour le bien-être public donnent une bonne exemple pour les opportunités de la gouvernance participative. Donc, les VNU ont reçu une occasion pour informer des autres sur leurs expériences et pour encourager la réplication de leur approche. Malgré tout, le projet à Gabú a réussi de créer de l'enthousiasme parmi les nombreux volontaires dans les quartiers différents. Il vaudra la peine d'en parler.

- **Faites promouvoir le développement des organisations locales qui seront capables de compléter les activités de l'administration !**

Responsabilité  
VNU Bissau

Une autre leçon tirée de l'expérience à Gabú est qu'il y a des organisations locales qui sont capables de contribuer dans une manière efficace à la mise en œuvre des activités d'un projet. L'exemple de l'ASPAG a démontré les opportunités potentielles de l'inclusion des ONGs locales qui pourraient compléter les activités d'une administration faible. Le programme de formation développé spécifiquement pour la qualification des membres de cette organisation pourrait servir comme modèle d'établir un processus de formation adapté aux besoins d'une organisation et aux tâches délégués.

- **Faites encourager l'interaction entre le pouvoir étatique, les ONGs locales et la population afin d'assurer un esprit d'appropriation !**

Responsabilité  
VNU Bissau

Malheureusement, les activités du projet VNU à Gabú ont trouvé certaines limitations concernant l'interaction avec le pouvoir étatique. Malgré la formation des ONGs locales et la mobilisation de la population, on n'a pas vu une forte coopération avec les autorités. Appuyé sur ces observations, il est devenu évident que les approches participatives de planification devront être améliorées afin d'inclure une stratégie pour l'engagement positif de l'administration. En utilisant les expériences de Gabú, la mission recommande aux VNU de développer une approche de programmation qui rassemble la participation de la population avec la formation des organisations locales et la promotion de l'interaction avec les autorités.

- **Faites rapporter les expériences positives de l'approche « Do No Harm », particulièrement aux organismes du système des Nations Unies, et autres ONGs qui travaillent en Guinée-Bissau !**

Responsabilité  
VNU Bissau

Du fait que le projet « Gestion des Déchets » a été exécuté comme projet pilote pour l'application des approches sensibles aux conflits, il faut aussi évaluer les avantages de « Do No Harm ». Cette approche offre la possibilité d'analyser les effets d'un projet sur les relations sociales entre les groupes différents et de modifier la programmation afin d'éviter des implications négatives. Trois ans de travail à Gabú ont bien montré les avantages d'une telle approche qui mérite d'être promue parmi les autres organismes du système des Nations Unies, et parmi des autres ONGs qui travaillent en Guinée-Bissau. Encore une fois, il vaudra la peine d'en parler.

- **Faites appliquer la matrice conceptionnelle de « Do No Harm » plus systématiquement afin de comprendre mieux les relations entre les différents groupes dans une communauté !**

Responsabilité  
VNU Bonn

La mission a constaté que l'approche « Do No Harm » a trouvé une bonne réception à Gabú. Quand même, on a vu que l'application n'a pas été faite dans une manière systématique. Par conséquent, il sera la responsabilité du siège des VNU à Bonn à offrir un accompagnement plus régulier pour leurs projets dans des situations de conflits. L'atelier d'évaluation à Gabú a révélé qu'une mieux compréhension des relations dans une communauté pourrait aider à améliorer l'exécution d'un projet. Les VNU ont l'occasion de développer des capacités propres à cet effet et de devenir pionnier de « Do No Harm » au sein des Nations Unies.

- **Faites organiser des formations de formateurs pour des volontaires sélectionnés afin d'arriver à une réduction de la dépendance sur des consultants extérieurs !**

|                                   |
|-----------------------------------|
| <u>Responsabilité</u><br>VNU Bonn |
|-----------------------------------|

En dehors de cela, la mission a observé un manque de capacités sur le terrain en ce qui concerne la formation. Les volontaires en Guinée-Bissau ont gagné tant d'expériences avec l'application pratique de « Do No Harm », mais on n'a évidemment pas pensé comment on pourrait utiliser cette expérience pour la promotion de l'approche au dehors des projets. Si le programme VNU décide de rendre la sensibilité aux conflits un élément intégral de leur approche de planification, il sera indispensable d'investir dans un programme de formation des formateurs. Cela assurerait la disponibilité des capacités appropriées dans les pays d'opération (et dans les langues différentes). En même temps, le dépendance sur des ressources extérieures serait réduite.

## Annexe 1 : Liste des Participants

### Personnes contactées pendant des rencontres formelles

#### **Autorités gouvernementales**

|                            |                                                                  |      |            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------|------|------------|
| Adulai Djau                | Directeur de cabinet du gouvernorat régional                     | Gabú | 30 11 2008 |
| Alberto Djama Baldé        | Administrateur du secteur                                        | Gabú | 02 12 2008 |
| Armando Mamadu Alfa Baldé  | Gouverneur                                                       | Gabú | 30 11 2008 |
| Assana Djalo Nervoso       | Secrétaire du secteur                                            | Gabú | 02 12 2008 |
| Brahima Mané (Maj.)        | Commissaire de la police d'ordre public                          | Gabú | 03 12 2008 |
| Gabriel Minkela (Dr.)      | Directeur de l'hôpital                                           | Gabú | 01 12 2008 |
| Ramalho Joao Correia (Dr.) | Directeur de la santé                                            | Gabú | 01 12 2008 |
| Hilário Sanhá              | Directeur Général de l'ENAFUR                                    | Gabú | 01 12 2008 |
| Luis Nhanque (Col.)        | Commandant de bataillon des forces armées                        | Gabú | 03 12 2008 |
| Moussa Baldé               | Directeur Régional<br>des ressources naturelles et environnement | Gabú | 01 12 2008 |

#### **Organismes des Nations Unies**

|                     |                                                    |        |                             |
|---------------------|----------------------------------------------------|--------|-----------------------------|
| Adulai Baldé        | VNU animateur                                      | Gabú   | 30 11 2008                  |
| Alejandro Colina    | Chargé de programmes FENU                          | Bissau | 11 12 2008                  |
| Cherif Haidara      | Assistant administratif et financier « PADRL »     | Gabú   | 01 12 2008                  |
| Filomena Correia    | Chargée de suivi-évaluation « PADRL »              | Gabú   | 01 12 2008                  |
| François Zadi       | Expert en Suivi financier / Elections              | Bissau | 29 11 2008                  |
| Giuseppina Mazza    | Représentante Résidente<br>et Coordonnateur du SNU | Bissau | 29 11 2008                  |
| Janet Murdock       | Conseillère en « Paix et développement »           | Bissau | 29 11 2008                  |
| Jorge Alturas       | Conseiller en « Sécurité »                         | Bissau | 29 11 2008                  |
| Lalao Raharisoa     | Représentante Résidente Adjointe Programmes        | Bissau | 29 11 2008<br>et 11 12 2008 |
| Moussa Oster Camara | VNU Spécialiste en Génie rural                     | Gabú   | 01 12 2008                  |
| Richard Mbwiki      | VNU Coordonnateur « Gestion des Déchets »          | Gabú   | 07 12 2008                  |
| Suleimane Djalo     | Coordonnateur « PADRL »                            | Gabú   | 01 12 2008                  |

#### **Organisations Non-Gouvernementales**

|                     |                                               |        |            |
|---------------------|-----------------------------------------------|--------|------------|
| Anita Embalo        | Présidente de l'Association « Pitchita Gol »  | Gabú   | 01 12 2008 |
| Éric Chapal         | Chef de Mission d'AQUASSISTANCE               | Bissau | 11 12 2008 |
| Francisco Garcia    | Président d'ASPAG                             | Gabú   | 02 12 2008 |
| Ivone Mango         | Trésorière d'ASPAG                            | Gabú   | 02 12 2008 |
| Mama Samba Candé    | Secrétaire Exécutif d'ADIC NAFAYA             | Gabú   | 01 12 2008 |
| Mamadou Alfa Embalo | Secrétaire Exécutif d'ASPAG                   | Gabú   | 02 12 2008 |
| Philippe L'Huilier  | Spécialiste four incinérateur d'AQUASSISTANCE | Bissau | 11 12 2008 |
| Umu Keita           | Secrétaire de l'Association « Pitchita Gol »  | Gabú   | 01 12 2008 |

#### **Représentants de la Population**

|                      |                                             |      |            |
|----------------------|---------------------------------------------|------|------------|
| Abdallah Bilhal      | Président de la communauté mauritanienne    | Gabú | 02 12 2008 |
| Amadu Cassama        | Président de l'Association des commerçants  | Gabú | 30 11 2008 |
| Ambrose Nkem Gabriel | Président de la communauté nigérienne       | Gabú | 02 12 2008 |
| Cherif Embalo        | Membre de la chefferie traditionnelle       | Gabú | 03 12 2008 |
| Moussa Embalo        | Membre de la chefferie traditionnelle       | Gabú | 03 12 2008 |
| Saico Embalo         | Adjoint Regulo                              | Gabú | 03 12 2008 |
| Umaro Embalo         | Secrétaire de l'Association des commerçants | Gabú | 30 11 2008 |

**Personnes rencontrées pendant des visites informelles****Habitants du quartier Embalocunda**

Gabú

03 12 2008

|                  |                   |
|------------------|-------------------|
| Aleali Cissé     | Comité de gestion |
| Aliu Baldé       | Membre            |
| Alfa Embalo      | Comité de gestion |
| Bacari Sambú     | Volontaire local  |
| Bafodé Sambú     | Volontaire local  |
| Hawadi Baldé     | Comité de gestion |
| Mamadu A. Embalo | Volontaire local  |
| Mamadu Baldé     | Président         |
| Mohamed Hamine   | Volontaire local  |
| Queba Cassama    | Comité de gestion |
| Quinta Djalo     | Volontaire local  |
| Ramatulai Candé  | Membre            |
| Saico Baldé      | Membre            |

**Participants de l'atelier « Do No Harm »**

04 - 06 12 2008

**Autorités gouvernementales**

|                    |                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| Franklin Mendes    | Capitaine des forces armées                                   |
| Humberto T. Cabral | Chef d'hygiène de l'hôpital                                   |
| Joao da Silva      | Capitaine des forces armées                                   |
| Moussa Baldé       | Directeur Régional des ressources naturelles et environnement |
| Sebastiao Sebra    | Capitaine de la police                                        |

**Organismes des Nations Unies**

|                     |                                           |
|---------------------|-------------------------------------------|
| Adulai Baldé        | VNU Animateur                             |
| Moussa Oster Camara | VNU Spécialiste en Génie rural            |
| Richard Mbwiki      | VNU Coordonnateur « Gestion des Déchets » |
| Suleimane Djalo     | Coordonnateur « PADRL »                   |
| Urbano Gomes        | Chauffeur                                 |

**Organisations Non-Gouvernementales**

|                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| Francisco Garcia    | Président d'ASPAG              |
| Ivone Mango         | Trésorière d'ASPAG             |
| Mamadou Alfa Embalo | Secrétaire Exécutif d'ASPAG    |
| Serifo Baldé        | Secrétaire Exécutif de DIVUTEC |

**Représentants de la Population**

|                      |                                         |
|----------------------|-----------------------------------------|
| Amadu T. Candé       | Trésorier du nouveau marché             |
| Emilio B. Camara     | Représentants des imames                |
| José Augusto Marques | Représentant des comités de gestion     |
| Mamadu Iaiia Djalo   | Représentant des communautés étrangères |
| Odete Ana Sy         | Membre de l'association des femmes      |
| Umaro Embalo         | Président des Handicapés                |

**Participants de l'atelier de restitution**

08 12 2008

**Autorités gouvernementales**

|                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| Alberto Djama Baldé | Administrateur du secteur   |
| Franklin Mendes     | Capitaine des forces armées |
| Humberto T. Cabral  | Chef d'hygiène de l'hôpital |
| Joao da Silva       | Capitaine des forces armées |

Sebastiao Sebra                                  Capitaine de la police

**Organismes des Nations Unies**

Adulai Baldé                                  VNU Animateur  
Moussa Oster Camara                      VNU Spécialiste en Génie rural  
Richard Mbwaki                              VNU Coordonnateur « Gestion des Déchets »

**Organisations Non-Gouvernementales**

Francisco Garcia                              Président d'ASPAG  
Mamadou Alfa Embalo                      Secrétaire Exécutif d'ASPAG

**Représentants de la Population**

José Augusto Marques                      Représentant des comités de gestion

---

**Facilitateur**

Rolf Grafe (Dr.)                                  Conseiller pour programmation et sensibilisation aux conflits

## Annexe 2 : Documents Consultés

- FITZGERALD, Winifr. : Consultation « Do No Harm 2 » en appui au projet VNU « Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabú »  
Rapport de mission ; Mars 2007
- KREIDLER, Corinna : Mission d'introduction et d'application de l'approche « Ne pas causer de dommages / Do no harm » au projet « Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabú »  
Rapport de mission ; Novembre 2005
- VNU : Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabú  
Proposition du projet ; Décembre 2005
- VNU : Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabú  
Rapport annuel 2007 ; Février 2008
- VNU : Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabú  
Revision budgétaire et plan de travail annuel 2008 ; Juillet 2008
- VNU : Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets de la ville de Gabú  
Rapport mensuel Julillet - Août 2008 ; Septembre 2008

## Annexe 3 : Résumé du Concept « Do No Harm »

### Historique du Projet « Capacités Locales pour la Paix »

*Au début des années 1990, certaines ONGs internationales et locales ont collaboré au projet « Capacités Locales pour la Paix », aussi connu sous le nom de projet « Ne pas Nuire » afin d'apprendre davantage sur la manière dont l'aide octroyée dans des situations de conflit agit sur les conflits en question. On savait que l'aide est souvent utilisée et exploitée lors des conflits à des fins d'avantage militaire et politique. On voulait comprendre comment ce phénomène arrive afin de pouvoir le prévenir.*

*Ce projet avait pour but de répondre à la question suivante :*

***Comment fournir, lors de conflits, une assistance humanitaire ou au développement qui puisse inciter les gens de l'endroit à laisser tomber les armes et l'envie de se battre et à trouver d'autres moyens pour régler les problèmes à la base du conflit, au lieu de l'alimenter et de l'aggraver ?***

*L'approche préconisée dans le cadre de ce projet consistait à regrouper des études de cas sur l'aide fournie dans les zones de conflit et à consulter abondamment, par le biais d'une série d'ateliers et autres rencontres, un grand nombre de travailleurs humanitaires et de bénéficiaires provenant de divers milieux afin de partager les expériences passées et en tirer des enseignements.*

*Un grand nombre de personnes et d'organisations ont collaboré aux idées de cette approche. Cette collaboration s'est basée sur le recueil et la comparaison des expériences sur le terrain de nombreux programmes divers d'ONGs dans de nombreux contextes. Grâce à ceci, on a pu identifier des schémas très précis sur la manière dont l'aide et le conflit agissent l'un sur l'autre. Les résultats de cette approche inductive ont été publiés dans le livre « Do No Harm : How Aid Can Support Peace – Or War », (Ne pas nuire : Comment l'aide soutient la paix – ou la guerre).*

*De nombreux membres internationaux et locaux de beaucoup d'organismes d'aide ont soumis leurs expériences lors de la réalisation de cet ouvrage. Durant trois années, depuis l'automne 1997 jusqu'en été 2000, un certain nombre d'ONG œuvrant dans des zones de conflit ont collaboré, à l'expérimentation sur terrain des idées et des approches avancées dans ce livre. Les expériences de cette « phase d'implémentation » ont aussi été compilé et rendu accessible dans le manuel « Options for Aid in Conflict » (Manuel pratique pour l'aide en situation de conflit).*

*Les travailleurs de l'aide ont tiré plusieurs leçons concrètes et utiles de l'interaction entre l'aide et les situations de conflit. Ces leçons peuvent servir à améliorer la planification, la conception, la mise en œuvre et le suivi de futurs programmes d'aide dans les régions troublées du monde. En tirant profit des expériences passées, les travailleurs de l'aide peuvent s'assurer que l'aide n'aggrave ni ne prolonge un conflit. Ils peuvent également veiller à ce qu'elle renforce les rassembleurs et soutienne les capacités locales en faveur de la paix.*

*Cela ne signifie pas, il convient de le souligner, que les organismes d'aide doivent devenir des agences de paix. En fait, il faut affirmer que l'aide humanitaire et l'aide au développement sont d'une importance capitale et que les compétences requises pour que l'aide apportée soit efficace sont tellement spécialisées que les organismes d'aide devraient rester fidèles à leur mandat de départ. Ils doivent continuer de faire ce qu'ils savent le mieux faire. Toutefois, comme le montrent les faits et expériences relatés ci-après, même lorsque ces organismes fournissent des secours d'urgence et de l'aide à long terme, ils ont la possibilité de le faire de manière à favoriser la paix plutôt que la guerre.*

### Aspects Caractéristiques des Régions de Conflit

#### Le Contexte du Conflit

*Dans la première étape, il s'agit d'identifier les conflits qui sont dangereux en termes de destructivité et de violence. Toutes les sociétés comportent des groupes qui diffèrent par leurs intérêts ou leur identité et qui sont en opposition avec d'autres groupes. Cependant beaucoup, la plupart même, de ces différences ne vont*



pas jusqu'à la violence. « Ne pas Nuire » est utile pour comprendre les effets des programmes d'assistance sur les fractures socio-politiques qui causent, ou risquent de causer, des tensions, des destructions ou une violence entre les groupes.

Toutes les sources de tensions ou de divisions dans les sociétés ne présentent pas les mêmes risques. Certaines sont locales ou n'ont d'importance que pour un petit nombre de gens. D'autres sont partout dans la société et concernent pratiquement tout le monde. Les effets de l'assistance sur ces tensions dépendront de comment ceux-ci sont partagés. Certaines tensions qui sont généralisées peuvent en fait servir à connecter les gens de tous les côtés d'un conflit. Par exemple, l'expérience partagée de l'anarchie peut soit augmenter la suspicion générale et donc diviser les gens, soit motiver les gens à se reconnecter, par delà les conflits, pour faire cause commune contre la menace d'un banditisme incontrôlé.

Malheureusement, les conflits ne sont jamais simples. Souvent, il y a des niveaux différents dans une situation de conflit, il y a des influences extérieures, il y a beaucoup des groupes qui y font partie. Certaines sources de tension entre les groupes peuvent avoir leur origine dans une injustice historique profonde tandis que d'autres peuvent être récentes, brefs ou manipulés par les leaders de sous-groupes. Ils peuvent naître de nombreuses sources, parmi lesquelles on peut citer les relations économiques, la géographie, la démographie, la politique ou la religion. En tout cas, il est absolument nécessaire d'arriver à une définition qui sont les deux cotés dans le contexte en question.

#### Identification des Diviseurs / Sources des Tensions

Une fois qu'on a identifié les fractures importantes dans la société, la prochaine étape est d'analyser ce qui divise les gens, les tensions entre eux et les capacités de guerre dans une zone particulière. La compréhension de ce qui divise les gens est critique pour pouvoir comprendre comment notre programme d'assistance renforcera ou diminuera ces forces. Il y a cinq catégories de diviseurs / tensions qui peuvent aider les travailleurs humanitaires dans leur analyse du contexte dans lequel ils travaillent.

##### **Systèmes et Institutions**

Ce sont des institutions au niveau de la communauté ou du pays qui peuvent diviser et séparer des groupes dans le contexte du conflit. Par exemple, dans une guerre interethnique, un parti politique qui a une base ethnique pourrait servir d'institution qui divise une communauté.

##### **Attitudes et Actions**

Des individus et des groupes peuvent avoir des attitudes ou peuvent faire des actions qui divisent des communautés. La décision de prendre les armes pour résoudre un conflit est un exemple flagrant d'action pouvant diviser une communauté.

##### **Valeurs et Intérêts Différents**

Les gens peuvent avoir des valeurs ou exprimer des intérêts qui servent à diviser des communautés et à contribuer à un conflit violent. La croyance religieuse est un exemple de système de valeurs enraciné et qui peut être une source de tension entre des communautés en conflit.

##### **Expériences Différentes**

Des expériences de vie différentes peuvent servir de diviseur dans un contexte de conflit. Une discrimination historique peut monter un groupe contre un autre et, dans son expression la plus extrême, mener au conflit violent.

##### **Symboles et Événements**

Les symboles et les événements représentent des liens émotionnels forts pour les communautés et peuvent de ce fait diviser les communautés. La saison des marches protestantes en Irlande du Nord évoque des images et des faits historiques importants pour la communauté protestante comme pour la communauté catholique et peut exacerber des tensions existantes.

#### Identification des Connecteurs / Capacités Locales pour la Paix

Si les diviseurs et les tensions peuvent être clairs et évidents, peu de connecteurs ou de capacités pour la paix sont aussi visibles pour les travailleurs humanitaires. Il est important de découvrir que dans toutes les sociétés en conflit, les gens qui sont divisés par certaines choses restent connectés par d'autres. Marchés, infrastructures, expériences communes, événements historiques, symboles, attitudes communes, associations formelles et informelles – tous ces éléments maintiennent une continuité avec la vie d'avant la guerre et un

lien avec les anciens collègues et camarades de travail maintenant aliénés par le conflit. De la même façon, il y a dans toutes les sociétés des individus et des institutions dont c'est la tâche de maintenir la paix entre les groupes. Pendant les guerres, ces « Capacités Locales pour la Paix » ne peuvent pas empêcher la violence. Cependant, dans les situations de risque de conflit, de conflit actif et après les conflits, elles continuent à exister et offrent une voie pour rebâtir des relations en l'absence de guerre. Pour évaluer les effets des programmes d'assistance sur un conflit, il est important d'identifier et de comprendre ces connecteurs.

Les connecteurs varient aussi énormément selon les contextes. Pour identifier de réels connecteurs dans un lieu spécifique, il faut être attentif à ce que sont réellement les systèmes, actions et interactions à cet endroit. Il ne suffit pas de simplement identifier de grandes catégories de groupes qui pourraient être des connecteurs, comme les anciens, les groupes de femmes et les écoles. Si ceux-ci peuvent dans certains contextes servir à rapprocher les gens malgré la guerre, dans de nombreuses sociétés de tels groupes encourageant la haine et renforcent les divisions.

On peut utiliser les mêmes catégories que pour les diviseurs pour identifier les connecteurs :

#### **Systèmes et Institutions**

Une école qui rassemble des groupes historiquement en conflit est un exemple d'institution qui peut servir de connecteur.

#### **Attitudes et Actions**

Il y a de nombreux exemples de Hutus qui ont abrité leurs amis et voisins Tutsi durant le génocide au Rwanda – une action forte qui est une capacité de paix locale.

#### **Valeurs et Intérêts Différents**

Si la religion peut servir de diviseur, elle peut aussi servir de connecteur quand des gens de même croyance se trouvent des deux côtés d'un conflit.

#### **Expériences Différentes**

Des expériences communes de violence et de souffrance durant un conflit peuvent servir à connecter des membres de groupes opposés.

#### **Symboles et Événements**

Malgré la longue guerre civile au Soudan, les Soudanais du Nord comme du Sud célèbrent le jour où le Soudan est devenu indépendant de la Grande Bretagne, une occasion qui peut connecter des gens au milieu d'un conflit violent.

### L'Impact d'Aide sur un Conflit

#### Désagréger un Programme d'Aide

Dans la quatrième étape de la matrice analytique, il s'agit d'étudier en détail tous les aspects du programme d'assistance. Dans tout travail sur le terrain, les organisations d'assistance prennent un ensemble de décisions de programmation. Certaines de ces décisions sont prises au siège et sont dictées par le mandat, les politiques et les opérations de l'organisation. Certaines de ces décisions sont partagées par le siège et le terrain et certaines sont prises presque entièrement sur le terrain. Les décisions concernant la mise en œuvre pratique des programmes sont prises surtout sur le terrain. Même si les politiques du siège peuvent déterminer la forme et le style de la programmation en termes généraux, le personnel du terrain doit toujours prendre des décisions locales, spécifiques, quotidiennes et suivies sur la façon de faire le travail.

Les personnes qui prennent les décisions à chaque niveau sont responsables de la façon dont leurs choix se répercutent sur le terrain. Parmi ces décisions, on peut citer :

#### *Questions Générales*

- Mandat ?
  - Organisation de la Siège ?
  - Politique de Financement et Efficacité ?
- 

#### *Questions de Planification*

- Pourquoi ?

- Où ?
- Quoi ?
- Quand / Pour quelle durée ?
- Pour qui (bénéficiaires) ?
- Avec qui (partenaires locales) ?
- Par qui (personnel) ?
- Comment (stratégies, approches) ?

Dans cette étape de l'analyse, les concepteurs des programmes doivent se concentrer sur l'identification des caractéristiques d'un programme d'assistance correspondant aux facteurs présentés ci-dessus. L'analyse d'un programme d'assistance sera alors liée à l'analyse des diviseurs et des connecteurs qui sera discutée dans les prochaines étapes. Il y a deux mécanismes par qui l'interaction entre un programme d'aide et le conflit peut se passer :

#### 1. Transferts de Ressources

L'aide est un moyen de fournir des ressources aux gens qui en ont besoin. Les impacts les plus directs de l'aide sur un conflit résultent de l'introduction de ressources (aliments, soins de santé, formation, abris, adduction d'eau améliorée, etc.) dans un conflit quelconque. Les ressources de l'aide représentent à la fois la richesse et le pouvoir dans des situations où ces derniers importent dans une lutte intercommunautaire. Les ressources fournies, la manière de leur distribution et leur récipiendaires, ainsi que les décideurs de ces questions, tout cela influe sur l'économie de guerre (ou de paix), et sur la concurrence ou sur la collaboration intercommunautaire.

#### 2. Messages d'Éthique Implicites

L'aide influe également sur les milieux conflictuels par le biais des Messages d'Éthique Implicites. Il s'agit des impacts sur le conflit que les travailleurs de l'aide estiment être les conséquences de leurs actions et de leurs attitudes. Ceux-ci comprennent les manières dont ces 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.

#### Transferts de Ressources

Les Transferts de Ressources influent sur le conflit de cinq manières :

##### **Effets d'Allocation**

Les biens de l'aide sont très souvent volés par des guerriers pour soutenir l'effort de guerre, que ce soit directement (vol de nourriture pour les combattants) ou indirectement (vol et revente de nourriture pour financer l'achat d'armes).

##### **Effets sur le Marché**

L'aide touche les salaires, les prix et les bénéfices et peut donc renforcer soit l'économie de guerre (enrichir les activités et les personnes impliquées dans la guerre), soit l'économie de paix (renforcer la production, la consommation et les échanges « normales »).

##### **Effets de Distribution**

Lorsque l'aide vise certaines communautés et pas d'autres, et lorsque de telles communautés chevauchent (même en partie) les clivages représentés dans le conflit, cette assistance peut à la fois renforcer et aggraver celui-ci. L'aide peut également renforcer les connecteurs en traversant et en liant les communautés dans la distribution de celle-ci.

##### **Effets de Substitution**

L'aide peut remplacer des ressources locales qui auraient servi aux besoins des civils et ainsi les libérer pour alimenter la guerre. Il existe aussi un effet de substitution politique également important. Ceci arrive lorsque les agences internationales se chargent de la survie des civils à un point tel que les chefs et les guerriers locaux définissent leur rôle uniquement en termes de guerre et de contrôle par la violence. Au fur et à mesure que les agences d'aide assument l'appui aux aspects pacifiques de la vie, ces chefs abdiquent de plus en plus leur responsabilité dans ces domaines.

**Effets de Légitimation**

*L'aide légitime certaines personnes et certaines actions, en affaiblissant d'autres. Elle peut appuyer les personnes et les actions qui pérennisent la guerre, ou bien appuyer celles qui poursuivent et maintiennent la paix.*

**Messages d'Éthique Implicites**

*L'aide peut également affecter l'environnement du conflit par des impacts non mesurables que les travailleurs de l'aide ressentent comme étant les effets de leurs propres actions et attitudes sur le conflit. Ils comprennent également les méthodes utilisées par les intervenants pour renforcer les conditions et l'ambiance de guerre ou, alternativement, pour établir des relations non conflictuelles, basées sur le respect mutuel et la collaboration intercommunautaire. L'approche « Ne pas nuire » considère sept messages d'éthique implicites :*

**Armes et 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.*

**Manque de respect, Méfiance, Compétition (entre ONGs)**

*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.*

**Impunité (des travailleurs humanitaires)**

*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.*

**Valeurs Différentes pour Vies Différentes**

*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.*

**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.*

**Belligérance, Tension, 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.*

**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.*

Tandis que les sept messages d'éthique implicites ci-dessus sont toujours négatifs, une organisation peut aussi faire des efforts pour donner un exemple positif dans une situation de conflit – exemple de comportement différent qui peut renforcer la mentalité de paix : Le contraire des messages ci-dessus serait :

- Dialogue, Non-Violence
- Respect, Confiance, Coopération
- Sanctions, Justice, Honnêteté, Transparence
- Équité, Solidarité
- Responsabilité
- Non-Violence, Politesse, Humilité
- Rapports objectifs

### Cadre Conceptionnel pour les Options de Programmation

Il est évident que l'aide en soi n'est ni responsable de provoquer des conflits ni d'y mettre fin. Cependant, elle peut s'avérer un facteur significatif dans des situations de conflit. L'aide peut avoir des effets importants sur les rapports entre communautés et sur le cours d'un conflit intercommunautaire. En même temps, le fait de n'octroyer aucune aide aurait également un impact – souvent négatif. En utilisant « Ne pas Nuire » donc, on peut choisir de focaliser sur la manière plus efficace de fournir l'aide et sur la manière dont ceux d'entre nous qui sont concernés par l'aide aux régions en conflit peuvent assumer notre charge et nous rendre responsables des effets qui aggravent et prolongent, ou qui par contre diminuent et abrègent, les conflits destructeurs entre les communautés que nous désirons aider.

L'approche nous aide à comprendre la complexité des milieux conflictuels où nous travaillons. Il nous aide à percevoir comment les décisions prises influent sur les rapports de groupe. Il nous aide à réfléchir à d'autres façons d'agir afin d'arriver à de meilleurs effets. Le but est d'assister les responsables de l'aide à traiter les réelles complexités de leur travail avec moins de frustration et plus de clairvoyance ainsi que, espérons-le, de meilleurs résultats pour les sociétés concernées.

### Leçons Tirées

Il est possible – et utile – d'appliquer l'approche « Ne pas Nuire » dans les situations propices aux conflits, dans celles de conflit réel et dans les situations post-conflictuelles.

Et, dans ce cas :

- Il nous incite à identifier les impacts aggravants de l'aide beaucoup plus tôt que ce qui serait normalement le cas sans cette analyse ;
- Il nous sensibilise quant aux rapports de groupe sur le site d'un projet et nous permet de jouer sciemment un rôle de rassembleur des gens ;
- Il révèle les liens entre les décisions de programmation (où travailler, avec qui, comment établir les critères pour les bénéficiaires d'aide, qui embaucher sur place, comment s'entendre avec les collectivités locales, etc.) ;
- Il fournit une référence commune pour une réflexion sur les impacts de notre aide sur un conflit et apporte une nouvelle cohésion aux interactions du personnel du projet et à notre travail avec nos homologues locaux ;

Et, la conclusion la plus importante :

- Il nous permet d'identifier des options de programmation lorsque les choses vont mal.

### Revisiter un Programme d'Aide

La sixième étape de l'approche « Ne pas Nuire » est l'étude d'options de programmation qui élimineront les effets secondaires négatifs et involontaires de notre aide, identifiés lors de la cinquième étape.

Si l'on voit que les choix de personnel renforcent les divisions et les tensions ou sapent les connecteurs, nous devons voir comment mener le même programme de manière à éliminer ses effets négatifs, qui empiraient le conflit. Les concepteurs de programmes doivent par exemple poser la question :

- Comment pouvons-nous composer différemment le personnel de ce programme ?
- Qu'en est-il du nombre d'employés ?

- *Quel genre de personnes pourrions-nous recruter (hommes, femmes, toutes les parties du conflit, une seule partie, etc.) ?*
- *Quelles sont les différentes manières de travailler (employés rémunérés, travail avec des volontaires, des organismes du gouvernement, des consultants, des entrepreneurs, etc.) ?*
- *D'après ce que nous comprenons des divisions et des tensions dans cette situation, quel effet aura chacune de ces options sur celles-ci ?*

*Si on découvre qu'on a ignoré des capacités locales pour la paix ou des connecteurs, on doit revoir la programmation pour ne pas manquer cette occasion d'appuyer la paix. Les concepteurs de programmes doivent poser par exemple la question :*

- *Que savons-nous des connecteurs ?*
- *Pouvons-nous trouver un moyen de choisir notre personnel pour permettre de faire le travail et en même temps de renforcer ou de récompenser une capacité de paix ou un connecteur ?*

*Une fois qu'on a choisi une meilleure option de programmation, il est important de vérifier à nouveau, dans la septième étape, les effets de la nouvelle approche sur les diviseurs et les connecteurs. Si l'on fait un ajustement au niveau du personnel pour ne pas empirer les tensions, il faut tester l'ajustement au niveau des connecteurs.*

- *Est-ce que c'est ce que nous pouvons faire de mieux comme choix au niveau du personnel pour ne pas augmenter les tensions et en même temps soutenir les connecteurs ?*
- *Si ce n'est pas le cas, y a-t-il une autre option qui permettrait de le faire ?*

*De la même façon, si l'on a trouvé une option qui renforce les connecteurs, il faut re-vérifier pour voir si, d'une manière ou d'une autre, on a, par inadvertance, renforcé une tension. Si tel est le cas, quelles autres options y a-t-il ?*

## Annexe 4 : Termes de Référence

### Contexte et justification

La région de Gabú, qui appartient à la province de l'Est, compte environ 178 000 habitants. Gabú est le chef-lieu de la région avec 34 300 habitants. La croissance de la population et l'exode rural ont créé un important développement urbain de Gabú. De sa position de lien entre le Sénégal et la Guinée Conakry, Gabú est devenue une ville carrefour avec une intense activité commerciale, ce qui a fait augmenter la production de déchets de la ville jusqu'à 20 tonnes journalières.

De ce fait, les déchets s'entassent alors faute de ramassage et sont donc une source de reproduction de moustiques et de mouches, avec comme conséquence sanitaire la recrudescence des maladies pulmonaires, notamment le paludisme et le choléra, mettant ainsi en danger la santé publique. La pratique courante de l'incinération des déchets solides dans les quartiers, bien qu'actuellement en baisse, nuit à l'environnement et à la santé de la population.

L'Administration du secteur (Municipalité) de Gabú, n'ayant pas de ressources matérielles adéquates ni humaines appropriées et en nombre pour faire l'assainissement de la ville, est incapable d'évacuer correctement les tas d'immondices éparpillés et concentre ses services de balayage au niveau de quelques avenues du centre-ville et marché. Pour ce faire, elle a contracté une ONG locale « ASPAG » pour assurer la gestion de la collecte en porte à porte et le transport des déchets, dans la mesure où la politique de développement actuelle du Gouvernorat régional est axée sur le thème « Assainissement de base et eau potable pour la population ».

Vu les résultats positifs enregistrés par certaines organisations de développement dans l'application systématique de la méthodologie Do No Harm, comme outil de gestion dans leurs projets et programmes, le Programme des Volontaires des Nations Unies a décidé de tenter l'expérience avec le projet « Promotion de la participation locale et du volontariat dans la gestion des déchets à Gabú ».

À ce jour, deux missions d'appui sur l'approche « Do No Harm », outil d'évaluation des interactions entre l'assistance et les conflits, ont été conduites par deux expertes en la matière, en collaboration avec les partenaires du projet.

La première mission, organisée du 17 octobre au 1er novembre 2005 et facilitée par l'experte Corinna Kreidler, a appuyé la planification du projet et a également élaboré des recommandations concernant le choix et la gestion du matériel du projet, le choix des partenaires directs du projet, le positionnement à prendre entre le pouvoir moderne et le pouvoir traditionnel, le nouveau marché et la coopération avec le FENU, la conception du projet et sa budgétisation. Tous ces éléments ont été pris en compte lors de la formulation du projet et de ses indicateurs de suivi au cours d'un atelier de formation organisé à cet effet et dont 25 personnes (personnel du projet et représentants des partenaires) y ont participé.

La seconde mission, organisée du 28 février au 12 mars 2007 et facilitée par l'experte Winifred Fitzgerald, a fait le suivi des recommandations de la mission précédente et a appuyé la mise en oeuvre du projet. En plus des recommandations formulées (en relation avec l'exécution du programme en cours, le renforcement de la stratégie de désengagement du projet, l'application et l'utilisation de l'approche DNH et la documentation de l'expérience DNH), elle a aussi organisé un atelier de trois jours sur l'approche DNH a été organisé pour l'équipe du projet VNU et ses partenaires. Environ une trentaine de participants y ont pris part. Pour certains, c'était un recyclage de la session d'octobre 2005, mais pour la plupart, c'était leur première exposition à l'approche.

Présentement, cet outil de gestion est entrain d'être appliqué dans deux des trois phases de réalisation des activités de ce projet pilote, à savoir sa planification ainsi que sa mise en oeuvre et son suivi, à travers différentes formations de son staff et de ses partenaires locaux en la matière.

La troisième mission d'appui conceptuel au projet VNU « Gestion des déchets » sera le prolongement des actions des deux précédentes missions. Elle sera essentiellement axée sur l'évaluation des activités dudit projet, en application de l'outil de gestion « Do No Harm ».

## Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission sont les suivants :

- Faire le suivi / l'évaluation des recommandations formulées par les mission DNH 1 et 2 auprès du staff du projet, de ses partenaires et des populations de Gabú, principalement en ce qui concerne l'application et l'utilisation de l'approche DN dans l'exécution du programme en cours.
- Organiser un atelier de formation pour tous les partenaires sur l'application de la matrice DNH dans le contexte de la pérennisation des activités du projet, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un système de gestion des déchets fonctionnelle après projet

## Résultats attendus de la mission

Les résultats attendus de la mission sont les suivants :

- Analyse / évaluation des avances par rapport aux recommandations formulées par les dernières missions DNH 1 et DNH 2 ;
- Les nouvelles recommandations, axées sur l'exécution du programme en cours, la stratégie de désengagement du projet, l'application et l'utilisation de l'approche DNH ainsi que la documentation de l'expérience DNH sont élaborées et mises à la disposition de l'équipe du projet et de ses partenaires ;
- Les partenaires locaux du projet sont appuyés dans l'amélioration et la finalisation du document sur la stratégie de désengagement du projet ;
- Des indicateurs additionnels de suivi de l'utilisation de cette approche dans le contexte actuel de Gabú élaborés et proposés ;
- L'analyse / l'évaluation de l'approche de parité des genres particulièrement la sensibilisation et implication des femmes dans les activités du projet tout en intégrant les hommes de la région dans la gestion des déchets ;
- L'analyse de la promotion du volontariat dans le cadre du projet ainsi que l'intégration des volontaires communautaires dans les activités du projet, spécifiquement la contribution des volontaires y inclus les volontaires des Nations Unies et leur valeur ajoutée à la réussite du projet.
- Les documents suivants sont produits et présentés à la fin de la mission :
  - La documentation et la matrice, en français, de l'atelier de formation sur la stratégie de désengagement du projet, ainsi que tout autre document pertinent lié à la mission ;
  - Un rapport, en français, qui couvre tous les aspects d'une évaluation finale selon le format du programme VNU, sur le degré de réalisation des activités du projet en rapport avec les recommandations formulées par les missions DNH 1 et 2 ainsi que sur la proposition d'éventuels indicateurs de performance additionnels à mesurer en 2008 ;
  - Un rapport résumé de la mission DNH 3, en Anglais.

## Durée et calendrier de la mission (À finaliser, en collaboration avec l'expert(e) en Do No Harm)

La mission de la consultante – experte sera exécutée sur une période de 17 jours ouvrables, selon un calendrier élaboré avec la participation de tous les partenaires du projet. Cette mission débutera le mois de novembre 2008.

La méthodologie à adopter sera « Participative » impliquant le plus possible l'équipe de la coordination et les partenaires-clés du projet.

Le calendrier de réalisation de la mission se présentera de façon indicative de la manière suivante :

- Préparatifs de départ et briefing à Bissau avec le/la Chargé(e) de Programme VNU et le bureau du PNUD à Bissau sur les objectifs de la mission : 2 jours ;
- Rencontres et discussions avec les membres de l'équipe du projet à Gabú et les partenaires-clés du projet (autorités locales, régionales et traditionnelles, la société civile et les populations) pour évaluer les progrès réalisés en fonction des recommandations des missions 1 et 2. Atelier de formation de



l'équipe VNU et des principaux partenaires du projet sur l'application de la matrice Do No Harm dans le contexte de la stratégie de désengagement du projet : 9 jours ;

- Validation des conclusions et recommandations de la mission DNH avec les principaux partenaires du projet à Gabú : 1 jour ;
- Production du rapport final (avec documentation) : 5 jours.

### Engagement du PVNU

Le Programme des Volontaires des Nations Unies s'engagera à mettre à la disposition de la mission de consultation en « Do No Harm » les items ci-dessous :

- Un ticket d'avion aller – retour et les frais de transport local à l'aéroport (au cas où le transport ne sera pas assuré) ;
- Des frais de consultation journalière, y compris les jours de préparation ;
- Un perdiem (DSA), au taux appliqué en Guinée-Bissau par jour de travail (les frais de voyage et les jours de préparation ne seront pas pris en charge).

Le/a consultant/e-expert/e est responsable de son assurance maladie. Toutefois, le Programme des Volontaires des Nations Unies offrira des compensations en cas de blessures, maladies ou décès relatives à ses prestations de service.

### Composition de la mission

La mission sera conduite par un (e) expert(e) en Do No Harm.

### Gestion de la mission Do no harm

La responsabilité globale de gestion de la mission revient à la Section Afrique du PVNU, en collaboration étroite avec les autres parties concernées au niveau du siège PVNU, l'équipe VNU / Bissau et la coordination du projet. De façon plus précise, les responsabilités engloberont les éléments suivants :

- Section Afrique / Siège VNU : Préparer les termes de référence et concevoir la structure globale de la mission, identifier et engager le consultant international chargé de la mission, garantir les fonds nécessaires pour la mission (MSU), et fournir des commentaires sur le rapport de mission provisoire et final.
- Equipe VNU / PNUD en Guinée-Bissau : Apporter des commentaires sur les termes de référence ; préparer le programme de mission dans le pays, faciliter les contacts avec les partenaires locaux, organiser les voyages internes avec l'appui du coordinateur du projet et du PNUD, assurer un bon déroulement de la mission en Guinée-Bissau, documenter les résultats des ateliers locaux en Portugais, fournir des commentaires sur le rapport de mission provisoire et présenter officiellement le rapport final aux départements ministériels ainsi qu'aux autres partenaires concernés.

### Qualifications et profil requis

La mission sera conduite par un/e consultant/e international/e avec de longues expériences en Do no harm. Les langues de travail seront le Français et le Anglais.

Le/la consultant/e devrait avoir les qualifications suivantes :

- Formation universitaire dans le domaine de développement
- 7 ans d'expériences professionnelles dans le domaine de développement, y compris une expérience de terrain
- Une expérience documentée en application et formation Do no harm
- Une expérience documentée dans des situations post-conflit
- Bonnes capacités analytiques et en rédaction de rapports
- Fortes capacités interpersonnelles et en communication
- De très bonnes connaissances en français et anglais