FRAMEWORK CONTRACT BENEFICIARIES 2009
EuropeAid/127054/C/SER/multi – LOT N° 12: Aide humanitaire, gestion des crises et assistance post-crise

« Evaluation à mi parcours du programme d'appui à la stratégie de lutte antimines en Casamance »

Contrat N° 2012/298822-1
Pays bénéficiaire: Sénégal

RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE
Octobre 2012

Présenté par : Tammy HALL (Senior Expert)

Ce projet est finance par l'Union Européenne

Mission effectuée pour TRANSTEC, en consortium avec SHER

« Le présent rapport financé par l'Union Européenne a été élaboré par un expert indépendant et n'engage que son auteur ;
il ne peut être considéré comme reflétant l'avis de l'Union Européenne »

« Evaluation à mi-parcours de programme d'appui à la stratégie de lutte antimines en Casamance »

Contrat N° 2012/298822-1

Pays bénéficiaire : Sénégal

RAPPORT D'EVALUATION A MI-PARCOURS

Octobre 2012

Présenté par : **Tammy HALL (Senior Expert)**

Ce projet est financé par l'Union Européenne

Mission effectuée pour TRANSTEC, en consortium avec SHER

Zone dangereuse signalée

Démonstration déminage manuel par MECHEM

Démonstration de déminage mécanique par MECHEM

Table des matières

Acronymes et abréviations 4

Résumé exécutif

1. Pertinence 5
2. Efficacité 5
3. Efficience 6
4. Impact 6
5. Principales conclusions et recommandations 7

Rapport

Introduction 9

I. Le Contexte de l'action antimines 10

II. Le cadre institutionnel 11

2.1. La structure 11

2.2. Le fonctionnement des institutions 11

2.3. La mise en œuvre 12

III. La mise en œuvre de la stratégie nationale : points forts et points faibles 14

3.1. Le Centre National d'Action antimines du Sénégal (CNAMS) 14

3.2. La gestion de l'Education au Risque de Mines et restes explosifs de guerre (ERM) 14

3.3. La gestion de l'assistance aux victimes 16

3.3.1. La prise en charge médicale 16

3.3.2. Le soutien psychologique 17

3.3.3. La réinsertion socio-économique 17

3.4. La gestion du déminage 18

3.4.1. La priorisation 19

3.4.2. La gestion de l'information et le flux d'information opérationnelle 20

3.4.3. L'efficacité du déminage 20

3.4.4. L'impact du déminage et le remise à disposition des terres 22

3.4.5. La communication externe 22

3.4.6. La mobilisation des ressources 23

3.5. La gestion par le PNUD 23

IV. Efficience des opérateurs de déminage 26

4.1. Handicap International 26

4.2. MECHEM 27

4.3. Norwegian People's Aid 28

4.4. La Capacité Nationale pour l'Action Antimines (CNAA) 28

4.5. La coordination d'appui à La Stratégie Nationale 29

Conclusions et recommandations 31

Annexe 1 : tableau des recommandations 38
Annexe 2 : termes de références 42
Annexe 3 : chronologie du programme d'action antimines 51
Annexe 4 : organigramme du CNAMS 52
Annexe 5 : déminage effectué 53
Annexe 6 : carte évolution du déminage dans la région de Ziginchor 55
Annexe 7 : photos 56
Annexe 8 : liste des entretiens 57
Annexe 9 : méthodologie 59

Documents consultés 67

Acronymes et abréviations

ANRAC	Agence Nationale pour la Relance des Activités économiques et sociales en Casamance
ANLAM	Autorités Nationales de Lutte Antimines
BCPR	Bureau de Prévention des Crises et Relèvement
CE	Commission Européenne
CICR	Comité International de la Croix Rouge
CNAMS	Centre National d'Action Antimines du Sénégal
CPADD	Centre de formation au déminage humanitaire – Afrique de l'Ouest
CT	Conseiller technique
CTP	Conseiller Technique Principal
ERM	Education au risque de mines et restes explosifs de guerre
EUIMC	Etude d'Urgence sur l'Impact des Mines en Casamance
GICHD	Geneva International Centre for Humanitarian Demining
GIS	Geographical Information System
GRS	Gouvernement de la République du Sénégal
HI	Handicap International
ICBL	International Campaign to Ban Landmines
IMAS	International Mine Action Standards (NILAM)
IMSMA	Information Management System for Mine Action (SGILAM)
LC	Localité contaminée (dans le cadre d'EUIMC)
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MAP	Mine Anti-Personnel
MFDC	Mouvement des Forces Démocratiques de la Casamance
NOSAM	Normes Sénégalaises d'Action Antimines
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PALAC	Projet d'Assistance à la Lutte Antimines en Casamance
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PANAV	Plan d'Action Nationale pour l'Assistance aux Victimes de mines
PEPAM	Programme d'Education pour la Prévention des Accidents par Mines et engins non explosés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRAESC	Programme de Relance des Activités économiques et sociales en Casamance
REG	Résidu Explosif de Guerre
SGILAM	Système de Gestion de l'Information de la Lutte Antimines (IMSMA)
TdR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
U-IMCE	Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de Crédit
UNICEF	United Nations Children's Fund - Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNMAS	United Nations Mine Action Service
UXO	Unexploded Ordnance (munition non explosée)

Résumé exécutif

1. Pertinence

La Stratégie nationale d'action antimines de 2007 à 2015 présente la vision et les objectifs du programme d'action antimines au Sénégal. Ce document est de la responsabilité de la Commission nationale qui constitue l'Autorité nationale chargée de l'action antimines. La pertinence des objectifs de la Stratégie nationale est claire. Les sept objectifs spécifiques encadrent les obligations internationales du Sénégal et l'intervention au profit des populations vulnérables qui ont été victimes de l'utilisation de mines en Casamance. Cependant, la mise en place d'objectifs quantifiés devrait être consolidée et le plan d'action qui accompagne le document devrait être harmonisé avec les plans d'action permettant un suivi systématique de son efficacité.

De surcroit, les liens entre les objectifs stratégiques et les plans d'action du Projet d'Assistance à la Lutte Antimines en Casamance (PALAC) ne sont pas toujours évidents. Les Plans d'action nationale pour l'Education au Risque de Mine et restes explosifs de guerre (ERM) et pour l'Assistance aux victimes sont généralement cohérents avec les objectifs stratégiques, même s'il n'y a pas de lien direct. Cependant, les plans opérationnels de déminage ne sont pas clairement définis dans le temps avec des objectifs spécifiques quantifiés et géographiquement localisés et référencés.

2. Efficacité

Les résultats obtenus par les activités du PALAC ne sont pas négligeables. Les localités déminées et le travail d'éducation au risque et à l'assistance aux victimes font progresser les objectifs stratégiques d'action antimines au Sénégal. Ces actions ont effectivement contribués aux objectifs de la Stratégie nationale : « contribuer au rétablissement de la sécurité et à la consolidation de la paix tout en favorisant la relance des activités socio-économiques et de développement au niveau local. » Cependant, les résultats du déminage auraient pu être encore plus significatifs. Depuis le début des opérations de déminage en 2008, **15 localités** ont été déminées par un seul opérateur. Les **53 zones dangereuses** qui étaient associées à ces localités ont été déminées. Un total de **X des 53 zones déminées était contaminé**. Cela représente un faible taux de précision au regard des enquêtes et de l'attribution des tâches.

Les lacunes au niveau de la gestion de l'information par le Centre National d'Action Antimines du Sénégal (CNAMS) ont bloqué le progrès des activités, en particulier le déminage et ont empêché l'évaluation des progrès du PALAC. De la même manière, un manque d'expertise technique antimines à plusieurs niveaux dans l'ensemble des structures institutionnelles a fait que des opportunités n'ont pas été saisies pour amplifier les progrès et améliorer les résultats. L'insuffisance des données pour cibler avec précision les zones à déminer a eu comme conséquence le déminage de plusieurs zones qui n'étaient pas contaminées. Le fait d'avoir des zones déminées sans mine fait souvent partie de la réalité du déminage dans un contexte comme celui du Sénégal. Néanmoins, le manque d'analyse de ces résultats a annihilé des solutions potentielles pour résoudre cette situation. L'absence d'un appui plus important et constant du PNUD a contribué aux faiblesses des résultats en termes de déminage.

Le manque de cohérence dans l'ensemble des documents stratégiques et de planifications contribue à une confusion au niveau national et international en termes des résultats atteints par le PALAC. En termes de suivi et d'évaluation de la composante déminage du PALAC par

la Commission nationale et par le Comité de pilotage, mandatés pour effectuer la supervision des progrès du PALAC, cette absence de coordination met à jour un manque de lien évident entre les plans et bilans annuels.

Ce manque de précision de l'information donne le sentiment de l'absence de transparence des activités du PALAC et a limité la visibilité du projet par les pays donateurs. Les efforts de coordination au niveau national n'ont pas donné confiance aux donateurs traditionnels d'action antimines. Au niveau international, les détails des progrès du Sénégal en termes de satisfaction aux obligations de la Convention d'Ottawa n'ont pas été présentés d'une manière assez claire pour motiver un soutien à travers des mécanismes de la Convention. Les limitations de financement ont contribué à ralentir les progrès.

3. Efficience

Compte tenu des sommes d'argent concernées par le déminage, il est essentiel que l'utilisation de ses ressources soit efficiente. La présence initiale au Sénégal d'un seul opérateur de déminage a probablement réduit l'efficience des opérations de déminage en limitant l'expérience sur le terrain et les échanges techniques sur le contexte spécifique. Les opérations de Handicap International (HI) auraient pu, sans doute, progresser plus rapidement si des solutions techniques et logistiques avaient été trouvées plus rapidement.

De plus, la déficience de la gestion de l'information et une sous-utilisation de la base de données du CNAMS ont également eu un impact sur l'efficience du déminage. Des faiblesses au niveau de la planification et de l'attribution des tâches au CNAMS ont également eu un impact au niveau de l'efficience. Les procédures de contrôle du CNAMS utilisent énormément de documentation redondante. Ceci ne met pas assez l'accent sur l'élément essentiel qui consiste à cibler les zones minées le plus précisément possible.

4. Impact

L'impact du déminage est indéniable. Les localités suspectées qui ont bénéficié du déminage sont maintenant repeuplées et la terre est utilisée de nouveau par la population qui était déplacée. En outre, l'action antimines est un aspect essentiel pour le développement socio-économique de la région de la Casamance qui est fortement centré sur l'exploitation de ses terres très productives. Néanmoins, l'impact du projet a été diminué par les déficiences en termes d'efficacité et d'efficience du programme. Plus de terres auraient pu être remises à disposition des populations affectées.

L'impact de l'ERM est difficile à mesurer. Cependant, la baisse importante du nombre de victimes civiles (d'une hausse de 185 en 1998 à seulement 1 victime en 2012) est le signe que l'impact est positif. L'étude de Connaissance, attitude et pratiques (CAP) réalisée en janvier 2011 a démontré que 71,5% des populations enquêtées avaient une « excellente connaissance » des risques de mines. Il s'agit là d'un bon résultat. Pour ce qui est de l'assistance aux victimes c'est à dire l'assistance médicale, psychologique et socio-économique, a certainement un impact très positif sur la vie des survivants de mines. La mesure de l'impact est influencée par l'efficacité de ses interventions et en grande partie par la sélection de la population ciblée. L'efficacité des services fournis aux victimes est un élément qui mérite plus d'attention.

L'impact du l'appui institutionnel a certainement été positif. Le soutien matériel mis en place par le PNUD pour assister le Gouvernement à la mise en place du CNAMS a été un élément

essentiel de la construction d'une capacité de coordination nationale de l'action antimines. Malheureusement, l'impact à long terme a été atténué par le fait que l'appui technique sur place a été réduit trop rapidement et n'a pas été remplacé par un suivi externe en conseillers techniques.

Le variable qui pourrait faire changer le calcul de l'impact est la situation de sécurité et le processus de paix. En effet, une partie de la population déplacée n'est pas retournée dans les villages craignant la reprise du conflit. Dans cette éventualité, de nouvelles zones minées seraient une catastrophe pour l'impact du PALAC et sa pérennité. Toutefois, il convient de signaler que lors des entretiens un optimisme général s'est dégagé quant au maintien de la situation de paix.

5. Principales conclusions et recommandations

- La Commission nationale a elle-même constaté des insuffisances dans son fonctionnement et sa capacité à gérer et superviser le PALAC.
  - ***Un budget*** *de fonctionnement,* ***une continuité des représentants*** *et* ***une capacité technique****, hors CNAMS, sont requis ;*
  - *Des démarches devraient être réalisées pour faciliter* ***l'intégration des activités d'ERM, d'assistance aux victimes et le plaidoyer dans les structures des ministères et encourager une participation plus active des ministères concernés.***

- Les lacunes du CNAMS dans son système de gestion de l'information opérationnelle réduit l'efficacité de son travail.
  - *Un* ***soutien technique ponctuel et à court terme*** *est nécessaire pour faciliter une réorganisation du système d'information ainsi que des flux interne et externe d'information opérationnelle.*

- La base de données du CNAMS n'est pas fonctionnelle, actuellement, ce qui limite l'efficience du personnel du CNAMS ainsi que celle des opérateurs.
  - ***L'assistance technique à moyen terme spécialisée IMSMA*** *pour mettre en œuvre une base de données fonctionnelle est nécessaire. Cette assistance aidera le CNAMS à décider si IMSMA est le meilleur outil pour le déminage au Sénégal.*

- Compte tenu des lacunes techniques importantes du CNAMS, une étude des besoins en formation du personnel devrait être réalisée.
  - *En particulier* ***le Chef d'Opérations et gestion de l'information, son Officier Opérations et l'Assurance Qualité*** *devraient* ***bénéficier de formations techniques****. La possibilité de* ***visiter un autre programme*** *(qui a les moyens mécaniques et canins en fonctionnement) devrait être étudiée.*

- Les progrès du déminage ont été ralentis en partie par un concept d'opérations qui est très rigide et ne met pas en valeur l'économie possible des moyens en utilisant à bon escient l'enquête non technique.
  - *Le* ***processus d'attribution et de planification de tâches devrait être révisé*** *par le CNAMS,* ***avec la participation des opérateurs*** *dans le but de trouver des gains en matière d'efficience.*

- *Le texte des **Normes Sénégalaises d'Action antimines (NOSAM) devrait être étudié en vue d'adapter les normes à des procédures plus souples** pour effectuer le déminage, sans affecter la qualité des résultats.*

- Les NOSAM ne s'appliquent pas au déminage mécanique ou canin. Compte tenu de l'extension des opérations à 3 trois organisations et 3 méthodologies de déminage, la situation actuelle n'est pas satisfaisante.
  - ***Le système de gestion qualité devrait être revu pour prendre en compte les techniques utilisées** ainsi que la récente étude du CIDHG concernant l'efficience du contrôle de qualité dans les opérations de déminage.*

- La gestion administrative du PNUD a été confrontée à des lenteurs fréquentes durant sa gestion du PALAC.
  - *Le PNUD a besoin **de renforcer sa capacité de gestion** du PALAC et sa capacité **de suivi et d'appui technique de l'ensemble du projet**.*
  - *Des efforts pour **assurer une meilleure coordination des bailleurs de fonds** devraient être réalisés pour mobiliser des ressources et rentabiliser les nouvelles capacités de déminage sur le terrain.*

Introduction

En 2006, le Président de la République du Sénégal a lancé un appel à la communauté internationale pour obtenir de l'aide en vue de mettre en œuvre un programme d'action antimines en Casamance. En février 2007, l'Union européenne (UE) a adopté une proposition de financement d'un montant de 4 millions d'Euros. Ce programme intitulé « Programme d'Appui à la Stratégie de lutte antimines en Casamance » (PALAC) a comme objectif de soutenir le processus de paix et le développement économique et social de la région de Casamance. Un premier accord de contribution à la mise en place du Centre National d'Action Antimines au Sénégal (CNAMS) pour la coordination des opérations d'action antimines a été signé début 2008. Un deuxième accord de financement, sur une période de trois ans, a été signé en mai 2011, principalement, pour contribuer de manière significative à la dépollution de la Casamance et à l'éradication des mines anti-personnel. Dans le cadre de cette contribution, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'était engagé à fournir l'assistance technique « de longue durée » et d'être le « gestionnaire de fonds fiduciaire ».

L'UE en coordination avec le Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur (MAE), le PNUD et le CNAMS a organisé une évaluation intermédiaire du projet de l'UE et des autres opérations de déminage humanitaire conduites depuis 2008. L'évaluation avait comme objectif général de « contribuer à améliorer l'efficacité, l'efficience et l'impact des opérations de déminage humanitaire en Casamance ». Le but final de l'évaluation est de faire des recommandations pratiques et opérationnelles visant à optimiser les résultats et impacts ainsi qu'à orienter les interventions futures dans le domaine de l'action antimines au Sénégal. Dans ce but, un expert technique externe a été choisi en septembre 2012 pour réaliser l'évaluation. Les termes de référence de l'évaluation et la sélection de l'expert technique ont fait l'objet d'une consultation et d'une décision commune entre la Délégation de l'Union européenne (DUE), le MAE et le PNUD. Afin de collecter des informations sur le terrain pour l'évaluation, la mission a commencé le 17 septembre et a pris fin le 4 octobre avec un briefing aux parties prenantes de l'action antimines au Sénégal.

Une méthodologie d'évaluation a été approuvée par les parties prenantes (le MAE, le CNAMS, le PNUD et la DUE).
L'évaluation a permis :

- de vérifier les documents clefs ;
- d'effectuer des entretiens avec les parties prenantes de l'action antimines au Sénégal ;
- d'observer et d'analyser l'efficacité du travail du personnel du CNAMS ;
- d'analyser les mécanismes de coordination ;
- d'évaluer l'efficacité de la gestion du CNAMS et du PNUD ;
- d'analyser les résultats du programme de lutte antimines au travers des différentes composantes de l'action antimines au Sénégal.

La méthodologie utilisée pour cette évaluation, y compris les indicateurs choisis, se trouvent en annexe 7 de ce document.

Les conclusions de l'évaluation ont ciblé les 14 éléments clés des Termes de références (TdR) qui guident l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact du projet. Un tableau reprend ces conclusions les recommandations pour le(s) responsable(s) de mise en œuvre, les parties prenantes, les ressources et un échéancier.

I. Le contexte d'action antimines

Le Sénégal connaît une situation de contamination par mines dans la région de Casamance. Il s'agit des conséquences du conflit armé de faible intensité mené par le Mouvement des Forces Démocratiques de la Casamance (MFDC). La contamination par mines s'est particulièrement accentuée au cours de la période 1996 - 2000. Un nombre total de 568 victimes civiles a été enregistré jusqu'en octobre 2012. La contamination par mines affecte considérablement le développement économique de la Casamance et notamment les secteurs de l'agriculture, de la pêche, du transport des marchandises et du tourisme. Elle affecte également le commerce entre le Sénégal et la Guinée Bissau. La présence des mines et des Restes Explosifs de Guerre (REG) constitue un obstacle à la réinstallation des personnes déplacées par le conflit ainsi qu'une entrave aux efforts de consolidation de la paix dans la région.

En décembre 2004, des accords de paix ont été signés avec le MFDC et laissent penser qu'une solution définitive au conflit est en vue. Les deux parties ont affirmé leur souhait de parvenir à une paix durable. Le projet d'Etude d'Urgence sur l'Impact des Mines en Casamance (EUIMC) conduit en 2005 et 2006 a permis une première estimation de la localisation et de l'ampleur de la contamination par mines dans la région de Casamance. L'étude a aussi permis de mesurer l'impact socio-économique de la contamination de mines sur les populations affectées. Les équipes d'enquêteurs du projet ont visité 251 localités considérées comme potentiellement suspectes :

- 93 de ces localités ont été confirmées comme contaminées par les mines et/ou les REG ;
- 149 zones suspectes ont été identifiées dans ces localités contaminées ;
- plus de 90.000 personnes sont considérées comme directement affectées par cette contamination ;
- environ 11 km^2 de terre et 73 km de pistes et/ou sentiers ont été identifiés suspects d'être contaminés par les mines.

La Casamance est composée de trois régions administratives, Ziguinchor, Kolda et Sédhiou. La Région de Ziguinchor regroupe les Départements de Bignona, Oussouye et Ziguinchor ; celle de Kolda les Départements de Kolda, Vélingara et Médina Yoro Foula ; celle de Sédhiou comprend les départements de Sédhiou, Bounkiling et de Goudomp. Ziguinchor a été la région la plus touchée par le conflit avec quelques débordements dans les régions de Kolda et de Sédhiou. Dans la région de Ziguinchor, les arrondissements les plus touchés sont Nyassia, Niaguis, Sindian et Kataba 1. Durement éprouvé au début du conflit, le Département d'Oussouye a bénéficié des accords de paix et de l'importante implication des autorités coutumières. Cependant, les communes de Djembéreng et de Santhiaba Manjack sont considérées comme des zones où la contamination par mine est élevée. Au niveau de la région de Sédhiou, les zones les plus affectées sont localisées dans le Département de Goudomp. Le constat qui s'en dégage est que la présence de mines est un facteur d'insécurité et d'instabilité des régions concernées, qui fragilise la situation sanitaire et socio-économique.

II. Le cadre institutionnel

2.1. La structure

Le gouvernement du Sénégal a ratifié la Convention sur l'interdiction de l'utilisation, du stockage, de la production et du transfert de mines anti-personnel et sur leur destruction (dite Convention d'Ottawa) le 23 septembre 1998. Le Sénégal a alors pris l'engagement de déminer son territoire avant mars 2009. Une demande de prolongation pour le délai de déminage jusqu'au 1er mars 2016 a été accordé par les Etats membres de la Convention.

Toutes les structures juridiques et institutionnelles nécessaires ont été mises en place par le Gouvernement du Sénégal pour la mise en œuvre de la Convention.
L'arrêté n° 05403 du 5 juin 1999 portait création de la Commission nationale en tant que structure légale pour la mise en œuvre de la Convention. La Commission est présidée par le MAE. Les missions, le fonctionnement et la composition de la Commission ont été révisés pour assurer une meilleure cohérence (Décret N°2006-783 du 18 août 2006).
Dans le même temps (Décret N°2006-784 du 18 août 2006) le Centre national d'action antimines (CNAMS) était créé par le Président de la République pour coordonner la mise en œuvre de programme antimines et exécuter la stratégie nationale d'Action antimines.

Le « Projet d'Assistance à la Lutte Antimines en Casamance (PALAC) » définissant le rôle de soutien du PNUD au gouvernement pour la mise en œuvre de son programme d'action antimines a été réalisé à travers l'accord avec le PNUD en juin 2004. Par la suite, le MAE a définit son fonctionnement dans le cadre des relations institutionnelles (Arrêté 04877 du 6 juin 2008). Le Coordonnateur du PALAC est le Directeur du CNAMS et un Comité de pilotage est désigné pour superviser le projet (Arrête 0464 du 26 mai 2008).

2.2. Le fonctionnement des institutions

Les responsabilités de la Commission nationale sont :

- d'élaborer et de superviser la mise en œuvre de la Stratégie nationale d'action antimines ;
- de soumettre les rapports nécessaires conformément à la Convention d'Ottawa ;
- de faire des propositions pour l'assistance des victimes de mines et le développement économique ;
- d'assurer le suivi de coopération relative à l'action antimines ;
- de superviser les activités du CNAMS.

La Commission nationale est l'Autorité Nationale au sein de la structure antimines. La Commission nationale comprend 19 membres. Le Ministre des Affaires étrangères préside la Commission. Les autres membres sont : 2 représentants de la Présidence de la République ; 2 représentants de la Primature ; 1 représentant de chacun de 13 ministères ; et 1 représentant de l'ANRAC.

La Commission est censée de se réunir tous les 6 mois sur convocation de son président. Quatre sous-commissions ont aussi été créées, mais sans préciser combien de fois elles devaient se réunir.

Pour renforcer la gestion du PALAC, un Arrêté du Ministère des Affaires Etrangères (N° 04564 du 26/05/2008) a créé un Comité de Pilotage pour le PALAC. Le Comité de pilotage du PALAC a été créé pour :

- veiller au bon déroulement du projet ;
- superviser l'exécution des engagements pris par les différentes parties ;
- approuver les ajustements et/ou modification éventuels du champ d'action des activités et/ou résultats intermédiaires, sur proposition du Coordonnateur du PALAC en vue de permettre une plus grande pertinence des interventions pour l'atteinte des objectifs retenus ;
- valider le plan de travail annuel du PALAC.

Les membres du Comité sont : le Secrétaire Général du MAE ; le Directeur du CNAMS, le Cellule d'Appui à la Mise en Œuvre des Projets et Programmes (CAP) ; le Ministère des Finances ; le PNUD. En principe ce comité se réunit tous les 6 mois.

2.3. La mise en œuvre

C'est une structure institutionnelle, très complète, répondant à toutes les nécessités de la gestion du PALAC et des obligations légales du Sénégal en tant qu'état membre de la Convention d'Ottawa. Cependant, tous les éléments prévus par la structure institutionnelle ne sont pas mis en œuvre d'une manière efficace. Selon les membres de la Commission[1], ni la Commission, ni le Comité de Pilotage ne se réunissent régulièrement 2 fois par an comme prévu. Les sous-commissions ne se réunissent jamais quant à elles. Le fonctionnement du système de supervision par l'Autorité Nationale pour l'action antimines repose sur les représentants des Ministères qui sont à plein temps sur d'autres emplois. La Commission est un travail supplémentaire qui ne bénéficie pas d'une attention suffisante.

La Commission ne dispose pas d'un budget de fonctionnement ce qui entrave beaucoup son autonomie. Le CNAMS est le secrétaire de la Commission et l'élément moteur. Cette situation a fait l'objet d'une réunion de la Commission nationale afin de renforcer la Commission elle-même[2]. A l'heure actuelle, les sous-commissions ne répondent pas aux attentes de par leur inactivité.

Le PNUD a pour rôle de « Rendre opérationnel le CNAMS et Renforcer les capacités institutionnelles des structures en charge de la dépollution » dans le cadre du premier volet du soutien de l'UE à la Stratégie nationale de lutte antimines[3]. L'importance de ce rôle pour la mise en œuvre des obligations de la Convention d'Ottawa était également cité dans la Neuvième Assemblée des États parties à la Convention sur l'interdiction de l'emploi, du stockage, de la production et du transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction, APLC/MSP.9/2008/WP.14, 30 octobre 2008

Ce soutien matériel et le renforcement de capacité grâce à des conseillers techniques au début du projet a facilité la mise en place rapide d'une structure de coordination nationale pour la Stratégie nationale. Cependant, les autres capacités institutionnelles n'ont pas bénéficié d'un soutien technique du PNUD. Malgré l'importance de leur mandat de surveillance et de supervision du PALAC, d'une part, et d'autre part du CNAMS, la Commission nationale et le Comité de pilotage n'ont aucun expert d'action antimines dédié et disponible pour donner des orientations techniques, pour analyser l'aspect technique des résultats du projet et valider le plan annuel de travail. Le CNAMS a effectué des séances de formation d'introduction a

[1] Entretiens avec les membres de la Commission nationale, voir annexe 6 pour la liste complète d'entretiens.
[2] Atelier de la Commission nationale, 29-30 septembre 2012, à Saly.
[3] Convention de Contribution de la Communauté européenne signée avec une organisation internationale Contrat N°1/9 ACP SE 019.

l'action antimines[4], mais les changements fréquents de représentants ministériels a limité l'impact de ce travail.
Avec des moyens conséquents et sa formation technique d'action antimines, le CNAMS a rapidement joué un rôle majeur dans l'ensemble des structures institutionnelles. Dans le même temps, les faiblesses de la Commission nationale ne lui ont pas permis de jouer pleinement son rôle de mise en œuvre de la Convention et de supervision.

De surcroit, le PNUD qui fait partie du Comité de pilotage ne dispose plus d'une expertise technique dans la matière d'action antimines depuis le départ du Conseiller Technique Principal (CTP). Une lacune persiste qui devrait être comblée, soit par l'engagement d'un nouveau CTP qui pourrait renforcer les structures institutionnelles au travers de la Commission Nationale et du Comite de Pilotage, ou en engageant du personnel extérieur à des moments clefs comme lors réunions du Comite de Pilotage.

L'expertise concernant l'Education au risque de mines et Restes explosifs de guerre (ERM) et l'Assistance aux victimes dont dispose les Ministères membres de la Commission nationale n'est pas utilisée compte tenu que les sous-commissions ne fonctionnent pas. En outre, le manque de moyens et l'absence de réunion des Sous-commissions empêchent les Ministères de contribuer à l'analyse au niveau national et de proposer des synergies avec d'autres projets. Au fur et à mesure que le déminage progresse et que le CNAMS accomplis sa mission en Casamance, il va être de plus en plus important de s'assurer que les programmes nationaux à long terme (assistance aux victimes ; plaidoyer concernant la Convention d'Ottawa) vont être pris en compte par les budgets des Ministères et qu'un plan de transition est envisagé.

En tant que soutien technique, le PNUD a très peu soutenu le gouvernement pour ce qui concerne la coordination avec la Commission nationale. Le CNAMS a fourni directement la formation et la capacité technique à la Commission nationale[5]. Tel que mentionné supra concernant le Comité de pilotage, le PNUD n'a pas joué un rôle de soutien technique. Etant donné que le bureau pays du PNUD à Dakar ne dispose pas d'expertise dans l'action antimines, ce travail de coordination et appui à la coordination national du PALAC n'était pas fait.

Selon la majorité des membres de la Commission nationale qui ont participé à l'évaluation, le CNAMS a bien tenu son rôle de Secrétariat de la Commission nationale. Il a pu fournir l'information demandée par les membres de la Commission nationale en temps et en heure. Plusieurs membres ont exprimé leur satisfaction quant à l'organisation des réunions de la Commission et des sessions de formation concernant l'action antimines. L'exception à ces louanges vient de l'Agence Nationale pour la Relance des Activités économiques et sociales en Casamance (ANRAC) qui a reproché au CNAMS de ne pas se coordonner avec elle et de ne pas consulter l'organisation sur des sujets pertinents[6]. L'ANRAC a également déclaré que les structures de la Commission nationale sont extrêmement faibles en comparaison avec celles du CNAMS.

[4] Entretien avec le Directeur du CNAMS, septembre 2012.
[5] Entretien avec le Directeur du CNAMS, septembre 2012
[6] Entretien avec le Président sortant de l'ANRAC, septembre 2012

III. La mise en œuvre de la Stratégie nationale : points forts et points faibles

En 2006, les autorités Sénégalaises aidées par le PNUD ont publié le décret de création du CNAMS. Un projet de l'Union européenne pour soutenir le Sénégal et la stratégie de lutte antimines en Casamance a été établi en décembre 2007 avec la signature d'une convention de financement entre la Commission européenne et la République du Sénégal[7]. Ce projet est géré par le PNUD. La Stratégie nationale d'action antimines 2007-2015 a établi le cadre de l'action antimines pour l'Etat du Sénégal.

3.1. Le Centre National d'Action antimines du Sénégal

La coordination d'action antimines sur le terrain et l'identification des opportunités d'intégration avec des initiatives de développement sont de la responsabilité du CNAMS[8]. Ces responsabilités englobent la gestion du PALAC aidé par le PNUD. Le Directeur du CNAMS est nommé Coordinateur du PALAC[9]. La gestion de l'action antimines par le CNAMS comprend tous les éléments d`action antimines selon les arrangements institutionnels :

- le déminage ;
- l'éducation au risque des mines et le plaidoyer ;
- l`assistance aux victimes ;
- la destruction des stocks de mines[10].

La structure du CNAMS a été mise en place afin de gérer tous les aspects du projet. Pour cela, il est organisé en trois Divisions :

- Division administration, finances et logistique ;
- Division de l'Education au risque des mines et d'Assistance aux victimes ;
- Division des opérations et Gestion de l'information.

L`assurance qualité et le Conseiller technique mis en place par le PNUD sont rattachés directement au bureau du directeur (voir organigramme annexe 4).
Le Centre, avec un ensemble de 24 personnes, possède tous les moyens nécessaires pour bien gérer les différents volets d'action antimines. Cependant les Divisions respectives ont eu des niveaux de succès variés en termes d'efficacité et d'efficience dans la gestion de leurs responsabilités.

3.2. La gestion de l'Education au Risque de Mines et REG (ERM)

Le personnel du CNAMS en charge de l'ERM recruté dans cette direction possède différents niveaux d'expérience pratique pour le travail requis. Cependant, leur formation initiale et leur expérience professionnelle (l'éducation et la sociologie) sont appropriées et adaptées au travail qu'ils accomplissent.

Les structures de coordination créées ont aussi tiré parti du travail déjà fait. L'intégration de l'ERM à des structures de l'Etat, en particulier les institutions de l'éducation nationale, est un élément important du Plan national. Les mécanismes de coordination ont été bien perçus par

[7] Contrat n° 1/9 ACP SE 019 de janvier 2008.
[8] Stratégie nationale d'action antimines 2007-2015.
[9] Arrêté portant création et fonctionnement du Projet d'Assistance à la Lutte Antimines en Casamance N°04877 du 6 juin 2008
[10] En vue de l'achèvement des obligations de destruction de stocks de mines, cet aspect ne sera pas traité dans l'ensemble de cette évaluation.

les parties prenantes qui soulignaient une expérience plutôt positive concernant la gestion de ce type d'activités[11].
L'UNICEF en tant que point focal des Nations Unies pour l'ERM, a été le principal soutien technique et financier dans ce domaine. Selon le personnel du CNAMS[12], cette relation a été très positive.

Dans le cadre des activités de l'ERM, un plan d'action nationale a été développé afin de couvrir les points clés de l'ERM et d'établir des objectifs, des activités, des indicateurs et de collationner les résultats. En 2007, le CNAMS a transféré les responsabilités du « Programme d'éducation pour la prévention des accidents par mines et engins non explosés (PEPAM) » mis en place par HI et l'UNICEF à des partenaires nationaux. Dans le cadre de ce nouveau programme 277 relais (la plupart de l'ancien programme de PEPAM) ont reçu une formation de l'ERM. Un total **de 336 enseignants a été formé depuis 2009 et 23720 élèves ont reçu cette formation depuis 2009**.

Le programme actuel est encore très dépendant de la production d'aides pédagogiques comme supports de l'ERM et des messages de communication de masse :

Année	Cahiers écoliers	Boîte à images	Dépliants	Tee-shirts	Casquettes	Panneaux de signalisation	Banderoles	Bassines	Seaux	Affiches
2009	**24853**	**150**	**20400**	**1350**	**345**	**35**	**40**	**2000**	**2000**	**3000**

Année	CD Musical	Calendrier	Tee-shirts	Casquettes	Agendas	Banderoles
2010	**1000**	**600**	**1555**	**500**	**120**	**05**

Année	Guide de l'enseignant (élémentaire)	Guide du professeur (collège)	Calendrier	Boîte à images	Tee-shirts	Casquettes	Agendas	Banderoles
2011	**250**	**150**	**400**	**400**	**3175**	**1500**	**100**	**04**

Année	Calendrier	Tee-shirts	Casquettes	Agendas
2012	**260**	**2118**	**1200**	**125**

Tableaux fournis par le CNAMS le 3 oct. 2012

Des messages de communications de masse ont aussi été intégrés dans le programme d'ERM en 2011. La campagne radio réalisée avec les Réseau de Radios communautaires a, entre autres, conçu **10 CD de messages et 447 spots diffusés dans 4 langues locales**.

Ces éléments sont sans doute importants dans l'environnement de la Casamance où des actions hostiles sont menées par le MFDC. Cependant, dans le même temps, **une approche plus stratégique** en vue d'engager les ressources au profit des communautés répertoriées par les enquêtes générales **a considérablement réduit le nombre de localités suspectées depuis l'étude d'impact de 2005 et 2006 (de 93 à 25 localités accessibles** ainsi que les localités du département de Bignona ou les enquêtes n'ont pas encore été effectuées**).** Selon l'UNICEF **« 71.5% des populations enquêtées ont une excellente connaissance des risques des mines. »[13].** Dans un environnement où il y a un manque de moyens pour déminer, il convient de s'assurer que tous les efforts sont menés au niveau stratégique pour s'assurer de l'efficacité de l'ensemble. Une coordination plus importante entre la Division d'opérations et information et le personnel de l'ERM au niveau du CNAMS permettrait de mieux cibler les populations à risque ainsi que de mettre l'accent sur les éléments spécifiques tels que le genre et l'âge, tout particulièrement dans les campagnes.

[11] Voir annexe 6 pour liste complète d'entretiens concernant l'ERM.
[12] Voir annexe 6 pour liste complète des entretiens avec le personnel du CNAMS.
[13] *Projet d'Educations aux risques de mines*, Rapport d'activités à la Coopération Belge, UNICEF-Senegal, janvier-décembre 2011.

Des sessions de **« Landmine Safety Training » (LST)** ont été réalisées depuis 2009. En règle générale, ces sessions sont réalisées au profit des personnes qui peuvent être en contact avec des zones contaminées compte tenu de leur activité professionnelle. **Les sessions ont été plus nombreuses du 2009 à 2011 qu'en 2012[14].** Compte tenu que cela n'implique pas ou très peu de ressources si le CNAMS prend en charge les sessions, il semble opportun de redynamiser ce processus. Selon le CNAMS il y aura au cours du 4ème trimestre 2012, 4 séances au profit de 130 personnes (enseignants des départements de Goudomp et de Bounkiling, élus locaux de la région de Sédhiou, membres du Comité Régional de Coordination de Sédhiou).

La perspective d'inclure l'ERM dans les études des professeurs en formation[15] est une idée pertinente qui pourrait rapidement augmenter le nombre d'enfants concernés par les messages d'ERM. Cet effort pourrait être encore mieux rentabilisé par l'intégration, simultanée, des messages de plaidoyer. Même les étudiants et élèves qui ne sont pas à proximité de zones dangereuses pourraient bénéficier des messages de plaidoyer (concernant les mines antipersonnel, le désarmement en général et les droits des personnes handicapées).

3.3. La gestion de l'Assistance aux victimes

Le Sénégal a signé la Convention pour les droits des personnes handicapées en avril 2007. Cette Convention est beaucoup plus détaillée en termes de droits des survivants de mines que la Convention d'Ottawa. La décision du Sénégal de prendre en charge les obligations de cette convention est un indicateur important de l'engagement dans ce domaine.
L'élaboration du Plan d'Action National pour l'Assistance aux Victimes de mines (PANAV) est un élément important dans la gestion du CNAMS au regard de l'Assistance aux victimes. Ce plan contient les trois aspects clés des bonnes pratiques au niveau international :

- la prise en charge médicale ;
- le soutien psychologique ;
- la réinsertion socioéconomique.

3.3.1. La prise en charge médicale

La prise en charge médicale s'organise en activités de soutien aux hôpitaux et autres structures sanitaires ainsi qu'en activités de soins effectués par les structures sanitaires. Certains patients ont dû payer pour les soins, ce qui est anormal. Ce problème a été résolu par une coordination avec la Gouvernance de la région qui a soulevé le problème auprès des autorités de l'hôpital. Par ailleurs, le CNAMS a pré-positionné dans deux pharmacies de Ziguinchor et de Kolda des médicaments pour résoudre le problème des ordonnances délivrées aux victimes. Ce dispositif fonctionne correctement.

[14] Selon des données du CNAMS, en 2009 il y a eu 11 sessions de LST avec 250 participants, en 2010 15 sessions avec 415 participants et en 2011 9 sessions et 330 participants. En 2012 il n'y a eu que 2 sessions avec un total de 60 personnes.
[15] Cette initiative a été signalée durant l'entretien avec l'Inspecteur de l'Académie de la Région de Ziguinchor et confirmée par le CNAMS comme initiative à venir.

ANNEES	INDICATEURS	OBSERVATIONS	NOMBRE DE VICTIMES BENEFICIAIRES		
			Hommes	Femmes	Total
2009	Nombre de victimes identifiées	Victimes civiles directes présentant des séquelles physiques et/ou psychologiques	**122**	**38**	**160**
2009-2010	Nombre de victimes traitées	Il s'agit de soins effectués par les structures sanitaires en 2009 et 2010, grâce à l'aide du CNAMS. Les services sont toujours disponibles	**98**	**35**	**133**
2010-2011	Nombre d'agents formés	Il s'agit d'agents orthopédistes et d'Infirmiers chefs de postes de santé installés dans des zones minées ou susceptibles d'être minées	**32**	**24**	**56**

3.3.2. Le soutien psychologique

Une fois de plus l'engagement de l'éducation nationale et la coordination du CNAMS avec ce ministère sont tangibles. Le Centre Académique de l'Orientation scolaire et professionnelle pour le soutien psychologique des élèves victimes de mines a été mis à contribution afin de participer à cette activité. **En 2011, un total de 18 élèves** a été pris en charge grâce à cette initiative. Egalement en 2011, la coopération avec le Centre psychiatrique pour le soutien psychologique a permis de prendre en charge les victimes de mines des régions de Kolda et Sédhiou où un total de **35 victimes de mines** ont été traités.

3.3.3. La réinsertion socio-économique

Des difficultés sont survenues avec le microcrédit car des prêts effectués n'ont pas été remboursés comme prévu[16]. Le CNAMS a affirmé que les difficultés évoquées ne sont pas imputables à l'Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de Crédit (U-IMCEC), partenaire de mise en œuvre, qui dispose d'une expertise avérée dans le financement de microprojets. Ce type de projet est souvent difficile à mettre en œuvre et le partenaire choisi pour cette activité n'était évidemment pas à la hauteur de la tâche. Cela a limité l'efficacité de cette initiative.

Une fois de plus, l'utilité d'une base de données actualisée au CNAMS, accessible au personnel d'Assistance aux victimes, participerait au suivi des activités et assurerait une plus grande efficacité du travail. Plusieurs recensements de victimes ont été réalisés mais il y a encore des difficultés à identifier la population avec exactitude. Certaines victimes ont fait part de leur mécontentement parce qu'elles considèrent que le programme n'est pas transparent et qu'il n'y a pas d'équité dans la sélection des bénéficiaires. Dans ce cas c'était le Bureau de l'Association Sénégalaise des Victimes de mines (ASVM) qui a choisi ses activités, désigné les lieux d'implantation des microprojets et proposé une liste de bénéficiaires. Cette situation démontre la nécessité d'intégrer une planification et un suivi qui prend en compte les données de recensement et les besoins.

[16] Entretiens avec le Directeur du CNAMS le 19 septembre et le Président de l'Association Sénégalaises des victimes de mines le 24 septembre.

ANNEES	INDICATEURS	OBSERVATIONS	NOMBRE DE VICTIMES BENEFICIAIRES		
			Hommes	Femmes	Total
2010	Nombre de victimes bénéficiaires d'activités génératrices de revenus (AGR).	Ce sont des groupements de victimes qui ont été financés.	**33**	**17**	**50**
2009 2010 2011	Nombre de victimes formées.	Les formations ont porté sur l'ERM, le LST, la bureautique, l'élaboration de projets, la recherche de financements et plusieurs aspects relatifs à la conduite de microprojets.	**96**	**28**	**124**
2010 2011 2012	Nombre d'étudiants et d'élèves victimes de mines bénéficiaires.	L'appui est renouvelé chaque année. Mais le nombre a baissé en 2012 avec 16 bénéficiaires dont 1 seule fille.	**20**	**02**	**22**
2010 2011 2012	Nombre de victimes de mines parents d'élèves ayant bénéficié de fournitures.	L'appui est renouvelé chaque année. Mais le nombre a augmenté en 2012 avec 50 bénéficiaires dont 27 femmes.	**20**	**20**	**40**
2010	Nombre de projets AGR financés.	Ils s'inscrivent dans l'accessibilité des victimes aux revenus.	**05**		
2011	Nombre de projets de réinsertion appuyés.	Ce sont des initiatives individuelles qui ont été renforcées.	**02**		
2011 2012	Nombre de visites de suivi effectuées.	Les visites ont concerné les microprojets financés par le CNAMS.	**21**		

Le défi le plus important pour la gestion de l'Assistance aux victimes sera l'exécution du transfert des responsabilités aux ministères ad hoc. Le Ministère de la Santé est le ministère clé dans ce travail. Cependant, d'autres ministères, comme le Ministère de l'Education ou le Ministère de la Femme, de l'Enfance et de l'Entreprenariat Féminin[17] pourraient jouer un rôle important dans le soutien aux victimes de mines, à long terme. Au niveau international, l'Assistance aux victimes ne figure pas dans les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM). Cela est dû au fait que les bonnes pratiques indiquent que l'assistance aux victimes est réalisée d'une manière plus efficace quand cela est intégré au Ministère de la Santé et/ou à d'autres structures sanitaires et sociales de l'Etat.

3.4. La gestion du déminage

Compte tenu des moyens engagés, le déminage est le plus complexe des volets à gérer. En effet, les sensibilités politiques, les considérations multiples de sécurité, l'infrastructure requise et l'expérience nécessaire donnent un caractère spécifique aux techniques de déminage. Malheureusement, étant donné les circonstances, la Division des opérations et de l'information n'a pas bénéficié de l'expérience professionnelle et de la formation du personnel nécessaires. Cela est dû au fait que lors du recrutement par le CNAMS en 2007, aucun déminage humanitaire n'avait été réalisé au Sénégal. Par conséquent, le personnel de la division ne disposait d'aucune formation et n'avait aucune expérience en matière de déminage. Leur expérience était limitée à des domaines connexes tels que la gestion de projet et les sciences sociales. Un appui technique était prévu pour cette division dans les structures initiales du PALAC. Malheureusement, la mise en œuvre de cet appui a été trop limitée et il y a eu un manque de suivi notable en termes de l'efficience de la division.

[17] Astou Diof, Conseillère Juridique, Ministère de la Femme, de l'Enfances et de l'Entreprenariat Féminin a mis l'accent durant son entretien sur les femmes victimes et leur particulière vulnérabilité. L'expertise et les structures d'appui de son ministère pourraient augmenter l'efficacité et l'efficience de ce volet.

3.4.1. La priorisation

La priorisation des actions de déminage est un élément clé pour l'efficacité du déminage. Il faut un processus transparent qui s'articule autour des objectifs de la Stratégie nationale soit mis en place. Il faut également que ce processus permette aux opérateurs d'utiliser les moyens importants du déminage d'une manière efficiente.

Afin d'établir les priorités, «l'Atelier sur la définition des critères de hiérarchisation des activités de déminage » a été conduit par le CNAMS en avril 2009. Cet atelier avait comme objectif de :

1) compléter les données de contamination disponible par localité ;
2) définir et proposer de critères de hiérarchisation des activités de déminage ;
3) donner des indications précise sur les zones d'insécurité.

Ce processus était participatif et présidé par le Gouverneur. Les participants étaient :

- des autorités administratives ;
- des élus locaux ;
- les forces de sécurité ;
- des représentants des Nations Unies ;
- le groupe de contact du MFDC ;
- des représentants de la société civile ;
- des partenaires au développement ;
- des organisations non gouvernementales et des associations[18].

Les critères établis étaient :

- la sécurité ;
- l'importance de la population ;
- l'importance socio-économique ;
- l'impact dans les relations transfrontalières ;
- la cohésion sociale ;
- la collaboration des belligérants ;
- l'accessibilité et l'impact psychologique.

Ceux sont des critères qui répondent aux objectifs de la Stratégie nationale, mais la mise en œuvre de cette hiérarchie est l'aspect le plus compliqué.

Etant donné, la densité de la population autour de Ziguinchor, les sites aux alentours de cette ville capitale ont été retenus en priorité. Il a s'agit d'utiliser des cercles concentriques pour définir la séquence des tâches relatives à proximité de la population majeure de la ville de Ziguinchor. C'est cohérent avec les critères établis. Cependant, au fur et à mesure que le déminage à proximité de Ziguinchor est complété, le processus de priorisation va devenir de plus en plus compliqué.

L'établissement d'un **plan opérationnel annuel ou semestriel** aidera à mettre en œuvre un processus transparent et établira des bases pour discuter les priorités annuelles avec les opérateurs et les parties prenantes pertinentes (y compris les donateurs), d'une façon régulière. Une révision trimestrielle permettra l'intégration au processus de tous les éléments en évolution. En particulier, si des localités actuellement en insécurité deviennent accessibles, cela pourra changer l'évaluation des priorités.

3.4.2. La gestion de l'information et flux d'information opérationnelle

La gestion de l'information est l'aspect essentiel d'un centre de coordination antimines. L'efficience de ce travail de collecte, d'organisation, d'analyse et de diffusion de l'information peut considérablement affecter l'efficacité des opérations de déminage et par conséquent l'efficience des opérateurs. Le point le plus faible dans l'ensemble du fonctionnement du CNAMS est la gestion de l'information entre les opérations et l'utilisation de la base de données. En particulier, le flux d'informations et l'ensemble des données concernant les opérations de déminage et les comptes rendus.

Actuellement, la base de données n'est pas utilisée comme outil des opérations de déminage. Le personnel a mis en place des systèmes individuels et des tableaux personnalisés pour effectuer le travail. Ils ont récemment fait des efforts pour réorganiser leur système de classification de documents. Cependant cela ne remplace pas un système d'information qui fonctionne autour d'une base de données précise où l'information pertinente est accessible au personnel du CNAMS et aux opérateurs de déminage.

Le Système de gestion de l'information dans la lutte antimines (IMSMA) a été déployé au Sénégal en 2007. Il s'agit du logiciel développé pour gérer l'information de l'action antimines. Un conseiller technique a été mis en place pour aider à la mise en œuvre du système lors de la création du CNAMS en 2008. Actuellement, le Bureau de collecte de l'information et l'assistant du bureau saisissent les rapports de progrès de l'opérateur de déminage dans la base de données. Cependant, les rapports d'enquêtes (avec l'identification des coordonnées du polygone qui représente la zone suspectée ou confirmée dangereuse) ne sont pas dans le système et les liens avec la cartographie du logiciel ne peuvent être réalisés. Les données de déminage sont introduites à la fin du processus de déminage avec les coordonnées de la zone déminée. Une fois de plus, ces coordonnées ne sont pas liées avec le système cartographique du logiciel. Cela empêche la production de cartes à plusieurs échelles qui montrent les zones déminées et les zones dangereuses qui restent à faire. IMSMA donne la possibilité d'imprimer des croquis pour les dossiers de tâches et les équipes d'assurance.

Par conséquence, le système IMSMA n'est pas utilisé pour produire des cartes d'opérations. Les cartes sont produites par la projection directe de coordonnées de localités affectées sur une carte avec un logiciel GIS (Geographical Information System). Une fois de plus, la planification des opérations et la présentation des résultats sont réalisées sans utiliser IMSMA comme outil pour la prise de décisions. De surcroit, les informations des victimes de mines se trouvent dans le système IMSMA du CNAMS et il est possible de saisir les données portant sur l'ERM. De plus, le CNAMS n'a pas installé le module de rapport afin de produire des rapports réguliers sur l'ensemble des activités d'action antimines.

Au moment où se déroulait l'évaluation, l'agent en charge de la base de données IMSMA a participé à une formation organisée au Bénin par le Centre International pour le Déminage Humanitaire de Genève (CIDHG). Il a réussit le cours. Cela va certainement aider à mettre la base de données en ordre de marche.

3.4.3. L'efficacité du déminage

Les carences dans l'analyse et le collationnement de données au niveau du CNAMS rendent difficile l'évaluation des résultats atteints dans les différentes phases du déminage. L'absence d'une base de données fonctionnant est un handicap énorme pour la Division Operations et gestion de l'information. Cependant, la Division a classifié les résultats des activités de

déminage selon un système de dossiers papier qui peuvent être consultés sous réserve d'en avoir le temps.

Après la réalisation de l'Etude d'Urgence sur l'Impact des Mines en Casamance (EUIMC) en 2005 et 2006 par HI et le début des opérations de déminage, il apparaît que l'estimation des localités et zones contaminées était exagérée (3 régions avec 93 localités affectés et 149 zones suspectées dangereuses). En fait, cette situation a entraîné une révision des estimations dans le cadre d'un processus d'enquête générale qui a été mis en œuvre en parallèle avec la poursuite du déminage en 2011. En effet, ce projet a établi une nouvelle « ligne de base » pour le programme en rendant plus exacte cette estimation des zones suspectées et en ciblant des zones qui étaient inaccessibles durant l'étude d'impact.

Comme l'étude d'impact, cette enquête a mis l'accent sur les localités affectées et non sur la définition de polygones représentant le surface des zones suspectées. Ce processus a permis de réduire considérablement le nombre de localités suspectées. Cependant, il subsiste encore des localités inaccessibles à cause de leur insécurité. Piloté par le CNAMS, les résultats de cet effort participatif sont :

- 3 régions affectées ;
- Ziguinchor : 12 localités suspectées;
- Sédhiou : 11 localités suspectées ;
- Kolda : 2 localités suspectées ;

Total : 25 localités suspectées.

Selon les informations du CNAMS, il y a **25 localités suspectées de contamination de mines** en Casamance, mais 5 localités n'ont pas pu être visitées. Par conséquent, ce chiffre va probablement augmenter lorsque les localités insécurisées deviendront accessibles.

Etant donné que la méthodologie utilisée pour l'enquête n'a pas mis l'accent sur une estimation précise des zones suspectées, l'estimation de la surface des zones est très imprécise à l'heure actuelle. L'enquête générale organisée par le CNAMS a permis de faire progresser considérablement le travail d'analyse des tâches de déminage restantes à accomplir et d'avoir une vision précise sur les progrès à faire en vue de remplir les obligations de l'Article 5 de la Convention d'Ottawa. Néanmoins, un suivi de toutes les localités avec une autre phase d'enquête non-technique est essentiel pour déterminer ces zones suspectées. Il serait difficile d'effectuer des opérations d'enquête technique et de déminage si les limites des zones suspectées/confirmées ne sont pas correctement délimitées.

Le CNAMS a prévu de faire un suivi de ce type. Cependant, il est important de mettre l'accent sur l'identification de **zones** et non sur les localités. Dans la bonne pratique internationale, ces enquêtes devraient être réalisées par une organisation de déminage expérimenté en matière d'enquêtes non-techniques. Cela éviterait les erreurs élémentaires souvent commises et permettrait au CNAMS de se concentrer sur son rôle de suivi et de contrôle de la qualité.

Les données actuelles quant aux zones déminées tendent à démontrer l'utilité et la pertinence de l'enquête non technique dans chaque localité avant d'attribuer les tâches. Selon les données de déminage du CNAMS (voir annexe 5 pour une analyse de ses données), **11 localités ont été déminées** et 4 de ses localités formaient partie des 93 localités répertoriées par l'EUIMC mais 7 n'étaient pas dans les listes de l'EUIMC. Un total de **53 zones suspectées dangereuses** (ZSD) ont été associées à ses localités et ont été déminées. Durant

ces opérations, **198 mines ont été trouvées**, mais 177 de ces mines ont été trouvées dans 2 des 53 zones. **25 des 53 zones déminées n'étaient pas contaminées par mines**. Il s'agit d'une moyenne très élevée. Le CNAMS doit suivre ses statistiques pour s'assurer que le travail d'enquête améliore sa qualité.

Compte tenu des résultats obtenus dans les zones déjà déminées, il est possible de dire qu'avec 2 voire 3 opérateurs de déminage mettant en œuvre le déminage mécanique et canin, le Sénégal pourrait remplir les obligations de l'Article 5 de la Convention d'Ottawa dans un délai de 3 ans, sous réserve d'une situation sécurisé et stable en Casamance.

3.4.4. L'impact du déminage et la remise à disposition des terres

L'impact du déminage a été d'autant plus important compte tenu :

1) de la densité de population affecté ;
2) de l'intérêt de la terre pour les activités économiques dans la zone ;
3) de la présence de projets de développement dans les villages à proximité de Ziguinchor.

Les déminages dans les localités de Boutute et Gouraf le confirment. Boutoute est une ville située dans une zone de combat. Il y a eu des accidents dans cette zone et la majorité de la population a fui. Marie Joséfine Gomes (voir photo annexe 7) a montré la zone qui a été déminée derrière sa maison. La zone dangereuse est, aujourd'hui, un jardin qui peut nourrir sa famille. Les habitants de ce village sont revenus progressivement parce que le déminage leur a redonné confiance. Une autre zone déminée dans le village était un cimetière. Le déminage de ce site a permis aux villageois d'aller de nouveau honorer leurs morts.

Gouraf est un autre exemple. Elizabeth Manga, une habitante du village a expliqué l'importance du déminage de la maison de sa famille. Elle a expliqué que le déminage est extrêmement important pour les villageois qui veulent retourner vivre dans leur maison. Beaucoup sont encore en ville, en train de travailler comme femme de ménage ou vendeur de rue au lieu de cultiver leur terre. Elle a indiqué que la population continue à revenir et commence à reprendre ses activités telle que la récolte des fruits de cajou. Des zones agricoles communes du village ont été déminé (voir photo annexe 7). Dans la même localité, une piste qui a été déminée donne accès à des zones agricoles importantes. Les pistes ont un impact important en termes de liaison entre les villages et un impact économique très fort. C'est pourquoi, une analyse de l'impact économique et social du déminage devrait être réaliser comme partie des enquêtes post-deminage.

3.4.5. La communication externe

En 2011, une stratégie de communication a été élaborée au profit du PALAC. Cette stratégie a été mise en place après le constat des lacunes dans les activités de communications du CNAMS. C'est un plan qui couvre les aspects clés de la communication externe et met l'accent sur l'information générale et stratégique. Il conviendrait de s'attacher à la communication externe par le biais des rapports réguliers aux parties prenantes et de la communication opérationnelle d'action antimines. A titre d'exemple, les opérateurs devraient être associés au plan de communication ce qui ne se fait pas. Le budget alloué à cette stratégie de communication est conséquent, surtout au moment où les opérateurs cherchent des fonds pour continuer. Certains éléments pourraient être réduits voire supprimés sans pour autant nuire à l'efficacité du plan stratégique.

Cependant, il est important de prendre en considération que cette stratégie ne pourra pas être mise en œuvre si les problèmes de gestion de l'information interne ne sont pas résolus. L'utilité des rapports et de la communication sera réduite si l'information fournie n'est pas spécifique, à jour et précise.

3.4.6. La mobilisation de ressources

Le CNAMS n'a pas pu mobiliser des ressources significatives pour les opérations d'action antimines. Le Directeur a reconnu les limites de ces efforts et il a fait appel à une consultante pour l'aider à lever des fonds. Selon le Directeur cela a été utile mais n'a pas abouti à une augmentation significative des ressources. Des supports de communications ont été produits en anglais pour faciliter la communication en direction des donateurs non francophones. Ces supports ne montrent qu'une vue générale du programme. Des éléments clefs tel que le « Portfolio » des projets d'action antimines produit chaque année par l'ONU sont indispensables afin d'attirer l'attention des bailleurs de fonds pour le déminage. Il apparaît que les projets de déminage n'ont pas été inclus dans ce document.
Les besoins sont plus importants pour le volet de déminage. Tant que des clarifications des éléments de bases du déminage (ce qui a été fait, ce qui reste à faire et un plan pour compléter les obligations de déminage de la Convention d'Ottawa) ne sont pas réalisées et transmis d'une manière claire et simple, les contributions au déminage par des donateurs seront limitées.
Evidemment, le contexte de sécurité joue également un rôle très important mais cela ne dépend pas du CNAMS. Une éventuelle fin du conflit en Casamance aura un impact décisif pour obtenir la participation des donateurs.

3.5. La gestion du PNUD

Depuis 2007[19], dans le cadre du projet d`appui de l'UE signé avec le Sénégal, le PNUD «s'est engagé à fournir une assistance technique de longue durée » au Gouvernement. Le PNUD a effectivement accompagné le CNAMS dans sa mise en place, car la première partie de la contribution de l'UE était dédiée à l'établissement et à l'équipement de ce centre[20].

Au début du projet, un Conseiller Technique Principal (CTP), un Conseiller Technique Operations (CTOps) et un Conseiller Technique Information (CTI) étaient prévus. Cependant, le soutien technique a diminué significativement et très rapidement avec le départ du CTP et du CTI en 2009. Le PNUD a soutenu la participation du personnel du CNAMS à des cours, à des séances de formation et à des échanges d'information. Cependant, le rôle de renforcement des capacités, qui fait partie de l'expertise du PNUD n'a pas été mené à son terme. La seule contribution, sur le long terme, a été la création de capacités au sein du CNAMS par la mise en place d`un CTOps[21] dont les termes de référence se limitent à un rôle de conseiller du Directeur. Cela reste insuffisant pour atteindre les objectifs de construction de capacité.

Dans l'ensemble, le rôle de l'assistance technique de longue durée dans le cadre du PALAC n'a jamais été mis en œuvre par le PNUD d'une manière exhaustive. Selon le personnel du CNAMS, aucune évaluation des besoins en ce qui concerne la formation et la capacité du CNAMS n'a été réalisée durant les quatre ans de son fonctionnement. A l'instar de l'officier

[19] Convention de Financement entre la Commission européenne et la République du Sénégal, SE/001/06, signé en décembre 2007.
[20] Convention de contribution de la Communauté européenne signée avec une organisation internationale, Contrat n°1/9 ACP SE 019, signé en février 2008.
[21] Le CTOps a été recruté initialement en juillet 2009 pour 12 mois. Puis, après une interruption de 12 mois, il a été de nouveau engagé pour 18 mois en juin 2011. Il y a donc eu une rupture de capacité d'un an.

du Bureau opérations, le Chef de la Division d'Opérations et gestion de l'information n'a jamais bénéficié d'une formation pendant les quatre ans ou il a été en charge.

Malheureusement, ces carences dans l'assistance technique ont laissé des lacunes au niveau de l'aptitude professionnelle, en particulier pour la gestion du déminage. Même les formations dont a bénéficié le personnel du CNAMS ont été organisées directement par le CNAMS[22] et réalisées par d'autres organisations[23]. Ce manque de capacité a réduit l'efficacité de la gestion globale du projet. Le PNUD affirme que « c'est au Gouvernement de définir ses priorités en matière de renforcement de capacités. Si le Gouvernement ne souhaite pas pour des raisons objectives, le recrutement à temps plein d'experts, cela doit être respecté ». Cependant, les moyens du PNUD auraient pu être utilisées pour évaluer la progression du projet et son fonctionnement. Compte tenu des lacunes constatées dans le fonctionnement des opérations de déminage et la gestion de l'information, un CTOps a plein temps aurait été justifié et rentabilisé. Le rôle du CTOps devrait être redéfini par le CNAMS et le PNUD en liaison avec les opérateurs.

La présence d'un CT opérations avec une formation technique de haut niveau et de l'expérience opérationnelle concernant le déminage, la dépollution et la destruction des restes explosifs de guerre est essentielle pour le CNAMS, surtout compte tenu de l'absence de formation technique des membres de la Division des Operations et gestion de l'information. Cependant, le potentiel de cette position n'a malheureusement pas été mis à profit dans l'ensemble du projet. Des difficultés de communication et des divergences d'opinion ont caractérisé le travail entre de Conseiller technique et la Direction du CNAMS. Malgré ces difficultés majeures, le PNUD n'a pas saisi l'opportunité pour faire venir des moyens externes pour faire face à ce problème. A titre d'exemple, une expertise externe et sans implication dans les difficultés relationnelles et le fonctionnement interne du CNAMS et de HI aurait été bénéfique pour le projet.

En plus de son rôle de soutien technique, le PNUD a également tenu la fonction de « gestionnaire du fond fiduciaire qui sera utilisé pour centraliser et coordonner les contributions des différents bailleurs de fonds au programme de déminage »[24]. Son rôle administratif a été fondamental pour le fonctionnement du CNAMS compte tenu de l'importance des fonds à gérer et du fait que l'organisation avait un rôle clé dans l'achat des équipements et des services dans le cadre du PALAC.

Il y a eu des problèmes récurrents en termes de gestion financière dans l'exécution du projet. En premier lieu, des retards de transferts de fonds (plusieurs mois au lieu de plusieurs jours) ont créé des problèmes de gestion pour le CNAMS qui a rencontré des difficultés pour programmer et engager les dépenses dans des conditions satisfaisantes.
Au niveau de l'Administration, des finances et de la logistique, le CNAMS a signalé de nombreuses insuffisances en termes de transparence de l'information pour le processus budgétaire, les lenteurs des transferts de fonds et l'incapacité à contacter un point focal pour avoir des renseignements et résoudre les problèmes (surtout dans les derniers mois). LA CAP a aussi confirmé que l'administration des fonds a souffert de lenteurs systématiques par rapports aux accords existants sur les délais.

[22] Entretien avec le Directeur du CNAMS le 19 septembre et les entretiens avec le personnel du CNAMS entre le 24 septembre et le 3 octobre 2012

[23] Selon l'entretien avec le Directeur du CNAMS, le 19 septembre, des formations pour le personnel ont été organisées par le CNAMS directement et non par le PNUD. Ces formations étaient organisées par l'Université James Madison (JMU, le Centre International de Déminage Humanitaire de Genève (CIDHG) et le Centre de formation au déminage humanitaire – Afrique de l'Ouest (CPADD).

[24] Convention de Financement entre la Commission européenne et la République du Sénégal, SE/001/06, signé en décembre 2007.

Handicap International (le seul opérateur avec qui le PNUD avait un contrat pour le déminage) a laissé entendre que la valeur ajoutée de la gestion du PNUD n'était pas perceptible. Le fait qu'ils ont aussi eu des délais de paiements et un manque de réactivité sur le plan logistique, a contribué à cette remarque négative. De plus, la gestion des procédures d'appel d'offres et des contrats a été la cause des doléances les plus graves. Entre autre problème, le PNUD a envoyé un contrat certainement issu d'un « copier/coller » qui leur faisait construire un bâtiment. De surcroît, le deuxième appel d'offre a été si mal géré que les retards ont contribué à un scenario où au lieu de deux opérateurs à l'œuvre, les délais et le manque de fonds a abouti à l'arrêt de HI et la fin des opérations de déminage.

Enfin, les comptes rendus de progrès du PNUD sont insuffisants pour un projet de déminage à l'échelle de la Casamance. Le seul rapport jugé acceptable par la DUE avait des lacunes et des contradictions par rapport aux informations données par le CNAMS. Le PNUD a déclaré avoir rencontré des difficultés pour obtenir du CNAMS les informations nécessaires afin de rédiger ses rapports[25]. En outre, beaucoup de ces données sont présentées dans le cadre des Bilans Annuels préparés par le CNAMS selon ses obligations au regard des procédures du CAP.

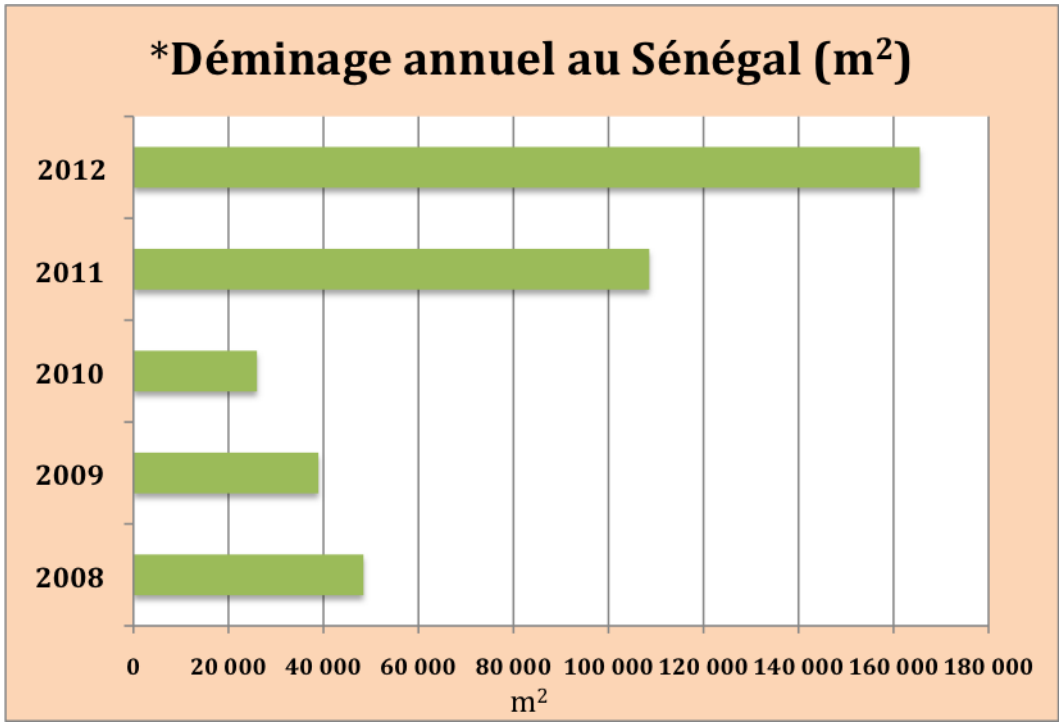
[25] Entretien avec Francis James, Directeur Pays Adjoint, PNUD, 18 septembre 2012.

IV. L'efficience des Opérateurs de déminage

4.1. Handicap International

En ce qui concerne le travail de Handicap International (HI), ses opérations ont permis de réaliser des progrès notables dans l'action antimines en Casamance. Son travail a été réalisé en toute sécurité et aucun accident ou rapport de mine manquée ne s'est produit lors de ses opérations. Deux situations critiques ont été citées, mais cela était lié au contexte et pas aux opérations de déminage.

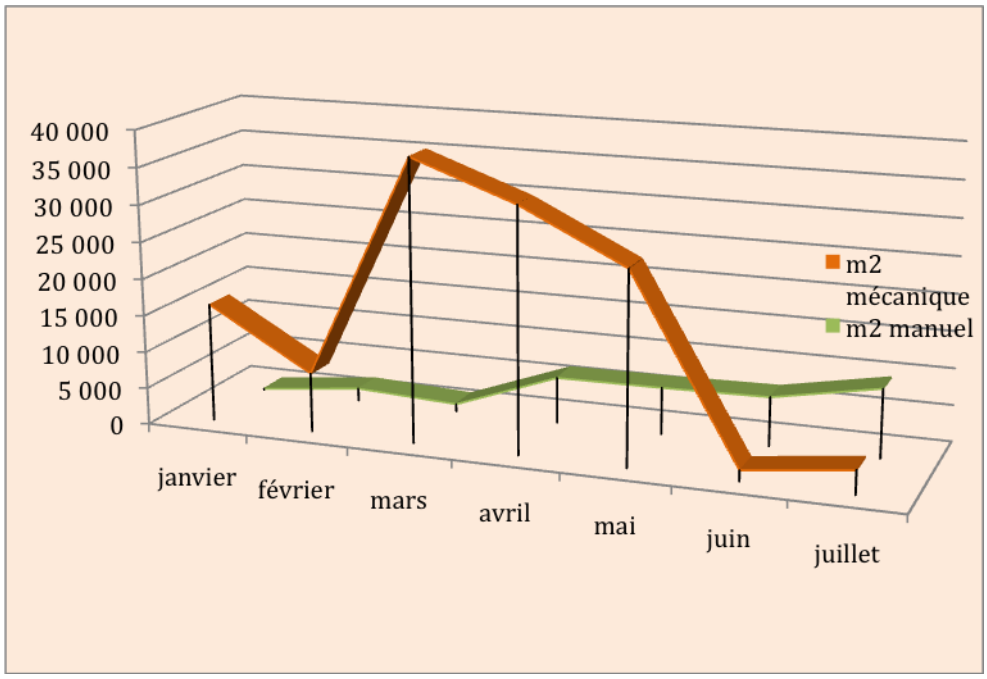
Cependant, les taux de productivité de HI démontrent un progrès lent au regard des moyens acquis au niveau international. A l'origine, la baisse initiale de productivité était due à la découverte d'une mine non détectable par les détecteurs de métaux utilisés au Sénégal. L'organisation a pris des dispositions pour faire face à cette situation et a fait appel à plusieurs experts techniques. Dans le cas présent, les inquiétudes du personnel sont justifiées et les démarches correctes. La solution à ce problème de mine indétectable a été l'intégration d'une machine de déminage dans le concept d'opérations. Malheureusement, cette solution a pris trop de temps.



* Tous le déminage effectué jusqu'au 2012 a été fait par HI

L'intégration de la machine a permis d'augmenter la productivité de HI, mais les résultats pour 2012 (après l'intégration de la machine) démontrent encore une production lente en termes des attentes au niveau international (voir tableau infra). Selon HI, une des explications à cette lenteur est l'inexactitude des tâches attribuées par le CNAMS. L'absence d'une étape d'enquête non-technique a considérablement compliqué le processus de planification du déminage. De plus, HI a cité les délais pour recevoir l'approbation de sa documentation avant de commencer le travail. Ce type de délai peut être très coûteux pour un programme de déminage et devra être étudié dans le cadre d'une révision de la gestion et des flux d'information sur le déminage.

Productivité mensuelle de HI par méthode de déminage



Origine : rapports mensuels de progrès 2012 de HI

HI continue son travail au Sénégal sur fonds propres et fait des enquêtes non-techniques, tout en recherchant un financement auprès des bailleurs de fonds pour continuer le déminage. Le CNAMS a indiqué sa volonté de soutenir son retour.
Par moment, les relations avec le CNAMS ont été conflictuelles. Néanmoins, les deux organismes sont parvenus à s'entendre pour établir de nouvelles bases de travail pour le futur. Le CNAMS a signalé que HI a rendu tout l'équipement financé par l'UE et l'a remis à MECHEM dans le cadre du contrat avec le PNUD. Le Chef de projet de MECHEM a noté que l'équipement reçu était bien entretenu et en bonne condition. Cela démontre que HI disposait d'une bonne structure de logistique en Casamance.
Le retour de HI sera une contribution importante à l'élimination des mines au Sénégal. Une nouvelle dynamique avec plusieurs opérateurs (MECHEM et Norwegian Peoples Aid (NPA)) établira un environnement propice à l'augmentation de la productivité des opérations en général, car chaque organisation apporte des points forts et des points faibles.

4.2. MECHEM

MECHEM a signé un contrat avec le PNUD en septembre 2012 pour une période de 12 mois. A la fin de ce contrat, le financement pour le déminage humanitaire à travers de l'actuel projet d'appui de l'UE prendra fin.
Dans son concept d'opération MECHEM proposait l'utilisation de démineurs et de chiens détecteurs d'explosifs de mines. L'utilisation des chiens visait à résoudre le problème de la mine indétectable trouvé au Sénégal (PRB M35). Cet amalgame de moyens devrait être utilisé d'une manière très efficace.
Avec la manque de fonds de HI, MECHEM s'est mis d'accord pour prendre en compte la machine de déminage et l'intégrer à son concept d'opérations. Cette capacité supplémentaire n'était pas nécessaire pour assurer l'efficacité de MECHEM. Elle devrait néanmoins, contribuer à l'augmentation des capacités techniques de l'opérateur.

Le contrat de MECHEM est un contrat commercial qui implique une productivité annuelle de 300 000 m^2 sur 12 mois. Ce taux de productivité représente une hausse significative par rapports aux 200 000 m^2 que HI était obligé de produire en 18 mois.

4.3. Norwegian People's Aid

L'organisation non gouvernementale norvégienne « Norwegian People's Aid (NPA) » est arrivée au Sénégal en octobre 2012. Avec des fonds provenant directement du Gouvernement norvégien, l'organisation est en train de s'installer et d'effectuer toutes les démarches nécessaires afin de pouvoir travailler au Sénégal. C'est la première fois que cette organisation travaille au Sénégal et le cadre légal de ses actions doit être approuvé. L'organisation est aussi en liaison avec le CNAMS pour obtenir l'accréditation au regard des NOSAM.
Au niveau international, NPA bénéficie d'une solide réputation d'efficacité pour son travail dans le domaine des enquêtes non-techniques. Tout juste déployé sur le terrain, NPA n'a pas encore commencé la formation de démineurs. Sa présence serait une excellente opportunité pour initier des enquêtes non-techniques sur toutes les localités ciblées par les enquêtes générales. En mettant l'accent sur cet aspect critique, NPA pourrait contribuer à augmenter l'efficacité et la rapidité de ce processus d'identification des zones suspectées minées et confirmées minées.

4.4. La Capacité Nationale pour l'Action Antimines (CNAA)

Dans le but de créer une capacité autonome sénégalaise, un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) a été créé avec l'aide du CNAMS. Dans le cadre d'un projet avec le PNUD, le CNAMS a participé à la création d'une nouvelle capacité de déminage. Il a participé à la mise sur pied de cet organisme et a servi de soutien logistique. Selon le CNAA, les séances de formation, d'une durée d'un mois, de ses démineurs ont commencé en juin 2010 avec l'aide d'un formateur Béninois du CPADD[26]. Compte tenu du temps écoulé depuis leur formation, ils ont bénéficié d'un recyclage par le Conseiller technique du CNAMS. Le CNAMS a acheté l'équipement nécessaire à la protection du personnel et au déminage manuel. Le CNAA a expliqué que des longs délais pour la mise en place de la logistique et du financement ont causé des retards considérables pour le déploiement sur le terrain.

L'organisation a commencé son travail de déminage durant la première semaine d'octobre 2012. C'était la première fois qu'ils pouvaient organiser un chantier de déminage et avoir la logistique pour le mettre en œuvre. Le jour de la visite sur leur site de travail, ils avaient réalisé 94m^2 de déminage.
L'évaluation terrain de l'équipe a révélé plusieurs lacunes concernant sa capacité et l'état de son équipement. Le plus important problème était le fait qu'ils n'avaient pas de Procédures Opérationnelles Permanentes (POP), ce qui aurait normalement dû empêcher leur déploiement conformément aux NOSAM. Les normes sur les liaisons n'étaient pas respectées car leur radio HF ne fonctionnait pas et les téléphones mobiles n'avaient pas de crédit. Les documents et les archives disponibles sur le terrain pour renseigner la progression et documenter les activités n'étaient pas à la hauteur des NOSAM et ni des normes internationales. Enfin, les démineurs n'avaient pas calibré leurs détecteurs au début des opérations, ce qui aurait pu causer un accident pendant le déminage.

[26] Entretien Mohamadou Moctar Diallo, Président du GIE CNAA, 1er octobre 2012.

Selon le conseiller technique temporaire du CNAA (un ancien employé de HI qui avait un contrat de deux semaines), l'équipe n'avait pas les outils nécessaires pour couper la végétation et ils ont dû les emprunter au village proche de leur site. Cela est d'autant plus surprenant que le CNAMS a confirmé l'achat des outils dans le cadre de ce projet. L'organisation a expliqué qu'ils venaient d'ouvrir un compte bancaire afin de recevoir leurs paiements directement au lieu de passer par le CNAMS.
Le personnel du CNAA est très motivé mais il doit bénéficier d'un encadrement plus conséquent. Ils ont besoin d'un conseiller technique dédié pendant une période d'au moins un an et d'avoir des formations quant à la gestion des opérations de déminage. Ils doivent également disposer d'un soutien pour développer une capacité logistique autonome. Le président du CNAA a comme expérience d'action antimines son travail comme ancien agent Programme d'Education pour la Prévention des Accidents par Mines et engins non explosés (PEPAM). Cependant, il n'a pas d'expérience comme gestionnaire d'entreprise ou d'officier d'opérations. Une option intéressante et possible serait de les intégrer à une des organisations internationales qui travaille actuellement sur le terrain. Le CNAMS avait déjà contacté MECHEM pour étudier la possibilité d'encadrer cette équipe. Compte tenu de l'ampleur des besoins, un accord définissant les obligations de management et de contrôle est essentiel pour fixer les règles et assurer la transparence en matière de responsabilité en cas d'accident ou d'une mine manquée.

4.5. La coordination d'appui à la Stratégie Nationale

Dans le cadre de son soutien au Gouvernement du Sénégal, le PNUD a comme rôle de centraliser et de coordonner les contributions des différents bailleurs de fonds au programme de déminage[27].
Cependant, les efforts du PNUD pour soutenir le Gouvernement à mobiliser des ressources n'ont pas eu les résultats escomptés. Les fonds qui ont été mobilisés pour les opérations de déminage après la contribution de l'UE sont en règle générale des fonds directement versés aux opérateurs[28] par les donateurs. Les efforts du PNUD pour avoir recours à l'Equipe Antimines des Nations Unies ont été limités d'une part par le manque d'informations claires et précises par rapport aux résultats des opérations de déminage[29] et d'autre part par le fait que la coordination pour les fonds de déminage se fait principalement au niveau des capitales des bailleurs de fonds. Les organismes de coordination se trouvent à Genève ou à New York et sont souvent liés aux obligations des conventions de désarmement. Le Sénégal aurait du faire inscrire dans le Portfolio de projet d'actions antimines un projet pour 2011 et 2012. En vue de mobiliser des ressources, l'aide du Bureau de Prévention des crises et relèvement (BCPR) du PNUD, qui a une équipe dédié à l'Action antimines basée à New York, semble approprié. En outre cela permettrait d'avoir une coordination efficace des bailleurs de fonds pour le déminage au Sénégal.

Il faut souligner que l'UNICEF a joué un rôle important au niveau de l'ERM au Sénégal. Son bureau en Casamance a soutenu l'ERM techniquement et financièrement depuis les années 90. L'UNICEF a eu du succès lors de la mobilisation des ressources pour les besoins d'ERM en coordination avec ses bureaux internationaux. Le fait d'avoir une présence en Casamance

[27] Convention de Financement entre la Commission européenne et la République du Sénégal, SE/001/06, signée en décembre 2007.
[28] HI a pu mobiliser rapidement 3 contributions aux Etats Unis (le Département d'Etat), pour ses opérations de déminage. L'arrivée de NPA au Sénégal est aussi le résultat d'un arrangement bilatéral entre NPA et le Gouvernement de Norvège. Les seuls fonds mobilisés par le PNUD étaient une contribution du Gouvernement italien.
[29] Plusieurs bailleurs de fonds ont exprimé leur insatisfaction en termes des résultats du programme antimines et une perception de conflit interne au programme. Cela a eu un impact sur leur confiance.

permet de bénéficier d'un suivi correct des projets. Le CNAMS a signalé que l'administration des fonds était toujours plus facile et rapide avec l'UNICEF.

Conclusions et recommandations

Les éléments clés des structures et des institutions pour mettre en œuvre les obligations de la Convention d'Ottawa et les éléments du PALAC sont en place au Sénégal. Cependant, l'efficacité du fonctionnement du PALAC est limitée par le manque de capacité technique, par l'insuffisance de ressources et par les lacunes importantes dans la gestion du projet.

1. La cohérence globale du projet et les arrangements institutionnels (fonctionnement de la Commission Nationale, fonctionnalité du CNAMS, et rôle du PNUD dans la coordination).

La Commission devrait être renforcée par des moyens budgétaires et techniques. Cette structure est l'interface avec les structures de la Convention d'Ottawa et doit vérifier les progrès du PALAC conformément à la Stratégie nationale. Actuellement, la Commission n'a pas les moyens ni l'expertise pour tenir ce rôle et son rôle de supervision du CNAMS n'est pas assez marqué.
Dans le cadre du PALAC, le rôle des Sous-commissions devrait être relancé afin d'apporter l'expertise des ministères participant à la Commission nationale.

Recommandations 1

La Commission devrait être renforcé avec des moyens budgétaires et techniques pour jouer le rôle prévu dans les structures créés.

- Un budget de fonctionnement comparable aux commissions de l'Etat est nécessaire.
- La désignation d'un représentant du MAE comme Coordinateur de la Commission est nécessaire pour le bon fonctionnement et l'organisation de la Commission.
- Les Sous-commissions devraient être relancées et dotées d'un budget de fonctionnement pour apporter l'expertise des Ministères à la Commission pour l'exécution du PALAC.
- Un appui technique dans les différents domaines de l'action antimines devrait être mis en place au sein de la Commission et des Sous-commissions. Cet appui devrait être un Conseiller Technique Principal qui pourrait aider la Commission à déceler les problèmes de stratégie, de planification et d'efficacité du PALAC dans l'ensemble.

2. La valeur ajoutée de l'assistance technique de longue durée ainsi que les expertises spécifiques aux Autorités Nationales de Lutte Antimines (ANLAM) mises à disposition par le PNUD.

La valeur ajoutée du PNUD sur le plan technique a été très limitée. Le cadre original prévu au PALAC pour le soutien du CNAMS a été prématurément réduit et il y a eu une période d'un an sans assistance technique. En lieu et place du PNUD, c'est le CNAMS qui a participé à la mise en place capacitaire au niveau de la Commission nationale. Au sein même du bureau du PNUD, il manque un soutien technique pour le suivi d'un projet antimines, la rédaction de rapports et le contrat de services de déminage.

Recommandations 2

EN liaison avec le Gouvernement, le PNUD devrait renforcer sa capacité au sein du bureau pays et contribuer au renforcement des capacités de la Commission nationale et du CNAMS en évaluant les besoins en termes de capacités, en particulier dans les

domaines de gestion du déminage et gestion de l'information. Les moyens du BCPR, en particulier pour des interventions rapides, pourront faciliter ce processus.

- Ponctuellement, le PNUD devrait faire appel aux moyens internationaux (BCPR, le CIDHG et autres) pour des évaluations ponctuelles de la progression du projet. Ces interventions devraient être coordonnées avec la Commission nationale pour augmenter l'efficacité et la transparence.
- La possibilité de faire appel à UNOPS en tant que prestataire de services pour l'action antimines devrait être considérée comme une option en vue d'éliminer les délais et les difficultés techniques pour les appels d'offre et le recrutement du personnel.

3. L'efficacité des dispositions prises par le CNAMS et le PNUD pour la gestion du projet.

Compte tenu de l'expertise à acquérir, le CNAMS a réalisé des progrès important. Cependant, la gestion des opérations de déminage a été effectuée sans la formation nécessaire pour s'assurer que les systèmes de gestion étaient en place.
Les faiblesses dans les domaines de planification et d'attribution de tâches n'ont pas été abordées d'une façon systématique avec l'opérateur de déminage. Compte tenu de ces faiblesses, une situation conflictuelle a perduré en lieu et place d'une coordination et d'un travail d'équipe.
De plus, l'utilisation du système IMSMA n'a pas été considérée comme une priorité du CNAMS. Cela a eu un impact sur l'efficacité du déminage et la mobilisation de ressources.

Du côté du PNUD, l'expertise et les structures de gestion auraient dû être mises en place in situ pour remplir ses obligations envers le Gouvernement du Sénégal et l'Union européenne. Le PNUD a reconnu des faiblesses et a essayé de faire face à ses problèmes de manière ponctuelle. Néanmoins il n'a pas effectué les changements structurels nécessaires pour gérer efficacement le PALAC.

Recommandations 3

Le CNAMS et le PNUD ont besoin de prendre des mesures dans leurs organisations pour s'assurer que leur gestion du PALAC est à la hauteur des attentes au niveau national et international.

- Un renforcement capacitaire devrait être fait au niveau de la Division des Opérations et gestion de l'information.
- Un plan opérationnel annuel basé sur les enquêtes non-techniques des localités répertoriées par l'enquête général doit être rédigé.
- Des structures de coordination régulières avec les opérateurs devraient être mises en place pour un suivi précis des résultats du plan opérationnel.
- Une révision des NOSAM doit être faite avec la participation des opérateurs.
- Etudier les possibles réorganisations.

4. La capacité actuelle du CNAMS et de la Commission Nationale et l'effet de l'appui institutionnel dans leur renforcement de capacité pour coordonner et piloter le programme d'action contre les mines.

Le CNAMS et la Commission nationale souffrent de lacunes en termes de capacité à piloter la mise en œuvre du PALAC. Ces lacunes techniques sont préjudiciables à la mise en œuvre des opérations (et en particulier le déminage).

Recommandations 4

- Un appui technique dans les différents domaines de l'action antimines devrait être mis en place au profit de la Commission, des sous-commissions et du CNAMS. Cela devrait se matérialiser par la mise en place d'un Conseiller Technique Principal qui pourra aider la Commission à déceler les problèmes stratégiques, de planification et d'efficacité du PALAC.
- Un soutien pour suivre les obligations de la Convention d'Ottawa devrait être fait en ayant recours à l'Unité d'appui de la Convention d'Ottawa à Genève.
- Le point focal de la Commission nationale devrait assister aux Réunions des Etats Membres de la Convention d'Ottawa.

5. Les réalisations du CNAMS, y compris le degré de réalisation des objectifs et son efficacité en tant qu'organe de coordination / supervision.

Le CNAMS a réalisé des progrès notables dans les domaines d'ERM, l'Assistance aux victimes et le déminage. Cependant, les progrès de déminage étaient limités par des faiblesses de gestion d'opérations et informations.

Recommandations 5

- Réalisation (en coopération avec les opérateurs) d'une réorganisation du système d'allocation de tâches et flux d'information sur les opérations de déminage.
- Production d'un manuel de procédures pour les opérations de déminage et gestion de l'information.

6. Les points forts et les faiblesses de la capacité du CNAMS dans la planification et la supervision des actions de lutte antimines.

Le CNAMS a réussi à mettre des structures en place et à rédiger des documents de planification de qualité dans les domaines d'ERM et l'Assistance aux victimes. Le point faible réside dans la planification et le contrôle du déminage.

Recommandations 6

La mise en place rapide et efficace de quelques aspects clés de bonnes pratiques est nécessaire :

- Une assistance technique pour la base de données IMSMA devrait être mise à disposition du CNAMS pour une période de plusieurs mois.
- La restructuration du flux d'information interne et externe.
- Une évaluation des besoins en formation devrait être faite pour l'ensemble du personnel du CNAMS.

- Un appui temporaire pour l'Assurance qualité doit être mis en place au CNAMS pour soutenir l'établissement de procédures efficaces pour le déminage mécanique et canin.
- Des réunions techniques mensuelles avec les opérateurs de déminage devraient être organisées.

7. Les progrès enregistrés sur le terrain (enquêtes, déminage, contrôle qualité, documentation...) ainsi que la durabilité des résultats atteints.

Des progrès ont été enregistrés sur le terrain :
- de 93 localités affectées, les enquêtes générales ont réduit le nombre à 25 ;
- 11 localités avec 35 zones dangereuses ont été déminées ;
- 198 mines ont été trouvées.

Recommandation 7

Le concept d'opérations doit être révisé pour mettre l'accent sur la réalisation d'une phase d'enquête non technique et la définition de polygones précis avant de procéder au déminage. Cette révision doit aussi inclure une évaluation du système de gestion de qualité et comment les méthodologies mécaniques et canines vont être intégrées.

8. Les points forts et les faiblesses de la méthodologie suivie par Handicap International.

Le travail de HI a été effectué en toute sécurité et en appliquent les règles des NOSAM. Pourtant, la productivité était inférieure celle du déminage manuel compte tenu du type de machine déployée. Les obligations de productivité de l'opérateur MECHEM sont supérieures à ce qui a été imposé à HI. HI a signalé que les procédures d'attribution de tâches et le travail d'enquête fait par le CNAMS ont nui à sa productivité.

Recommandations 8

- HI devrait examiner ses procédures et structures, comme le nombre de personnel dans un l'équipe mécanique, les heures de travail hebdomadaire et les éléments logistiques de déploiement sur le terrain et en tirer des leçons.
- Le CNAMS devrait coordonner un atelier sur l'efficacité des procédures de déminage avec les opérateurs pour faire un retour d'expérience.

9. Les progrès accomplis dans le processus de priorisation des localités à dépolluer.

Selon le travail du CNAMS, il y a 3 régions affectées par mines.
- Ziguinchor : 12 localités suspectées;
- Sédhiou : 11 localités suspectées ;
- Kolda : 2 localités suspectées ;

Total : 25 localités suspectées

Les localités avec une grande population étaient prioritaires en fonction de leur proximité avec la capitale Ziguinchor et le niveau de sécurité.

Recommandations 9

Une phase d'enquête technique doit être mise en œuvre pour évaluer les zones à déminer et leur impact.

10. Les capacités opérationnelles en termes de compétences techniques locales (équipes professionnelles sénégalaises autonomes) et les recommandations pour leur utilisation pertinente.

La Capacité Nationale Action Antimines (CNAA) est une organisation récemment établie, mais sans possibilité d'être déployé sur le terrain de façon autonome. Son personnel est sans expérience dans le secteur humanitaire et son soutien logistique n'est pas à la hauteur pour soutenir des opérations de déminage.

Recommandations 10

L'organisation doit être encadrée par une structure professionnelle pour une période d'au moins quelques mois.

- Un partenariat avec MECHEM ou une autre organisation internationale disposée à travailler avec le CNAA pour assurer la sécurité et la qualité de leurs opérations.
- Le CNAA doit rédiger des procédures opérationnelles permanentes (POP) et être accréditer selon les NOSAM ou adopter les POP et l'accréditation de son partenaire dans le cadre de leur coopération.
- Des efforts capacitaires doivent être fait en vue de viabiliser le CNAA et de le rendre pérenne.
- Avant de faire mettre en place des moyens, il faut analyser les coûts et les bénéfices quant à l'intérêt de développer une capacité nationale.

11. Les tâches requises pour une bonne finalisation du projet.

Avec l'information disponible, la surface et le nombre de zones représentées par cette contamination ne sont pas disponibles et fiables.

Recommandations 11

Une d'enquête non technique pour toutes les localités considérées affectées à travers l'enquête générale doit être faite. Cette information doit figurer dans le développement d'un plan détaillé pour les opérations de déminage.

12. Les problèmes cruciaux rencontrés dans la mise en œuvre du projet et la façon dont ils ont été traités par les parties prenantes.

Pendant le projet, un certain nombre de problèmes cruciaux ont dû être surmontés tel que précisé dans le texte de ce rapport. Les plus importants étaient :

- Des faiblesses en termes de capacité technique de déminage concernant la gestion du CNAMS qui non pas été relevés par le PNUD.
- Des lenteurs administratives et un manque de réactivité de la part du PNUD.
- Un manque d'efficacité en termes de gestion de l'information au sein du CNAMS.
- Les lenteurs opérationnelles dans la mise en œuvre du déminage (CNAMS et HI).
- Des faiblesses en termes de planification des opérations de déminage.

Recommandations 12

Les dispositions devront être prises par toutes les parties prenantes pour améliorer et renforcer leur coordination en vue d'éliminer les mines sur le territoire sénégalais.

- Les recommandations de ce rapport devront être prises en compte et mises en œuvre dès que possible.
- L'effort devra porter sur la création de mécanismes visant à améliorer et à renforcer la coordination afin de limiter voire éliminer les conflits et donner une image positive du programme à l'échelle internationale.

13. Les complémentarités et synergies des actions de déminage financées par d'autres partenaires dans le domaine, leur degré de complémentarité et de synergie.

Les activités financées par les bailleurs de fonds à travers du PNUD ou directement avaient un haut degré de complémentarité. Avec les dépenses de fonctionnement couvertes par le Gouvernement du Sénégal et une contribution majeure de l'UE, les autres donateurs ont comblé des lacunes dues aux retards de financement ou des manques de ressources pour des activités précises. Cependant, l'échelle réduite des opérations de déminage au Sénégal (deux équipes de 8 démineurs) a favorisé la maîtrise des ressources nécessaires à la poursuite de ce travail dans des zones de haute priorité et de fort impact.

Néanmoins, la coordination des efforts de déminage selon les obligations de la Convention d'Ottawa et le suivi de la mise en œuvre de l'Article 5 à propos du déminage a eu moins de succès. Pour la mobilisation de ressources pour déminer le territoire Sénégalais avant mars 2016, il faudra des efforts de coordination autour de cet objectif. Le PNUD et la Commission nationale devront prendre les devants afin d'assurer cette coordination au Sénégal et auprès de Genève.

Recommandations 13

Une présentation très précise et complète des progrès réalisés doit être réalisée, avec les liens avec l'EUIMC et le rôle des enquêtes générales. La présentation de cette information doit être rigoureuse et sans confusion possible entre les zones/localités déminées et celles qui ont été déclassées après les enquêtes générales. Un plan opérationnel doit être finalisé aussitôt que possible et présenté aux donateurs pendant la prochaine réunion des Etats membres de la Convention d'Ottawa à Genève (3-5 décembre 2012).

14. Le dispositif de communication interne et externe du programme

Le CNAMS a constaté des lacunes en termes de communication externe et a développé une stratégie de communication. Cette stratégie proactive possède une planification de campagne multimédia mais n'aborde pas la communication opérationnelle interne et avec les parties prenantes opérationnelles.
Recommandations 14

Les procédures de travail standardisées doivent être mises en place pour établir systématiquement les bases d'une communication de qualité et transparente.

- A court terme, un facilitateur devrait être mis à disposition du CNAMS pour aider à la mise en place des nouvelles procédures pour la gestion de l'information, du flux d'information interne aux CNAMS et avec les opérateurs de déminage.
- Une liste des rapports réguliers standardisés au bénéfice du personnel du CNAMS et pour les parties prenantes devrait être développée pour le suivi du déminage.
- Développer un accord-cadre avec les Forces Armées qui formalisera la coopération en termes de déminage.
- Systématiser les consultations avec les représentants du Groupe Contact du MFDC pour développer des opérations de coopération sur la sécurité et l'échange d'informations pour la protection de la population dans les zones contaminées

Annexe 1

Tableau de Recommandations

	Conclusions	Recommandations	Responsable	Parties Prenantes	Ressources	Echéancier
1	Manque de moyens au niveau de la Commission Nationale pour jouer pleinement son rôle .	Un budget de fonctionnement devrait être accordé ainsi qu'une assistance technique et un secrétariat permanent.	MAE	Membre de Commission Nationale, PNUD, CNAMS	Allocation du budget du MAE	Prochain arbitrage budgétaire
	Manque de moyens au niveau des Sous-commissions pour jouer pleinement leur rôle .	Donné la priorité à la mise en place des structures définie et ainsi qu'à du personnel dédié.	MAE	Membres de la CN, PNUD, CNAMS	Allocation du budget du MAE	Prochain arbitrage budgétaire
	Manque de préparation pour l'éventuelle intégration de l'assistance aux victimes dans les structures de l'Etat après la fin des opérations de déminage.	Un plan d'intégration de l'Assistance aux victimes dans les structures de l'Etat (en particulier au sein du Ministère de la Santé) devrait être rédigé pour préparer une future prise en charge de cette population.	MAE, Ministère de la Santé	Membres de la CN, PNUD, CNAMS	Pas d'implication budgétaire	nov. 2013
2	La valeur ajoutée de l'assistance technique mise à disposition par le PNUD a été négligeable. Les initiatives pour renforcer la capacité des Autorités Nationales de Lutte Antimines ont été prise par le Gouvernement du Sénégal et non par le PNUD.	Une étude des besoins d'assistance technique en action antimines devrait être menée au profit de l'ensemble des membres de la Commission nationale (Sous-commissions incluses) et du CNAMS. Cette étude devrait porter sur le fonctionnement du CNAMS et la capacité de surveillance de la Commission Nationale et du Comité de Pilotage.	PNUD/MAE/ CNAMS	Membres de la CN	5K-7K EUR	mars 2013
	Le rôle et la place du conseiller technique du CNAMS ne donnent pas satisfaction.	En liaison avec le PNUD et le CNAMS, redéfinir les TdR, la fiche de tâche et le positionnement du CT.	PNUD/CNAMS	Opérateurs déminage, MAE	Ressources internes (RI)	nov. 2013
	Manques en termes d'assistance technique au profit du personnel du CNAMS. Des formations ont été dispensées par des organismes extérieurs. Ce manque de capacité à former a réduit l'efficacité de la gestion globale du projet.	Mise en place des compétences techniques et de formation permettant l'autonomie et une synergie avec le projet.	CNAMS	MAE, Opérateurs déminage	Même enveloppe que 2.1	mars 2013
3	Le PNUD était peu présent dans la gestion du projet et n'a pas agi pour régler les problèmes récurrents de gestion financière et logistique.	Mise en place d'un point focal pour le PALAC, qui soit capable de gérer les fonds du projet en temps et en heure et répondre aux questions du CNAMS par rapport au budget.	PNUD	CNAMS/MAE/Opérateurs déminage	RI	déc. 2012
	Manque de formation pour la gestion du déminage et manque de coordination avec l'opérateur pour la planification et attribution des tâches.	- Un plan opérationnel annuel basé sur les enquêtes non technique des localités répertoriées par l'enquête général doit être rédigé. - Des structures de coordination régulières avec les opérateurs devraient être mises en place pour un suivi des résultats du plan opérationnel. - Une révision de NOSAM doit être faite avec la participation des opérateurs.	CNAMS	Opérateurs, PNUD	RI	jan 2013
		Un renforcement de capacité devrait être fait au niveau de la Division des Opérations et gestion de l'information.	PNUD	CNAMS	5K EUR	jan 2013

	Conclusions	Recommandations	Responsable	Parties Prenantes	Ressources	Echéancier
4	Le CNAMS et la Commission nationale souffrent de lacunes en termes de leur capacité pour piloter la mise en œuvre du PALAC. Ses lacunes portent sur des aspects techniques de la mise en œuvre des opérations (et en particulier le déminage).	Un appui technique dans les différents domaines de l'action antimines devrait être mis en place comme ressource pour la Commission, les Sous-commissions et le CNAMS. Cet appui devrait être un Conseiller Technique Principal qui pourra aider la Commission à voir les problèmes stratégiques, de planification et d'efficacité du PALAC dans l'ensemble.	PNUD	CN, CNAMS	120K EUR/an	juin 2013
		Un appui en termes du suivi des obligations de la Convention d'Ottawa devrait mis en place, en demandant le soutien de l'Unité d'appui de la Convention d'Ottawa à Genève. Le point focal de la Commission nationale devrait assister aux Réunions des Etats Membres de la Convention d'Ottawa.	CNAMS/CIDHG	CN, PNUD	RI (du CIDHG)	mars 2013
5	Le CNAMS a réalisé des progrès notables dans les domaines de l'ERM, l'Assistance aux victimes et le déminage. Cependant, les progrès de déminage étaient limités par des faiblesses de gestion d'opérations et des informations	- Réalisation (en coopération avec les opérateurs) d'une réorganisation du système d'allocation de tâches et flux d'information sur les opérations de déminage. - Production d'un manuel de procédures pour les opérations de déminage et gestion de l'information	CNAMS (Div Ops et Gestion d'Info)	CNAMS, Opérateurs, PNUD, bailleurs de fonds	RI	déc. 2012
6	Le CNAMS a réussi à mettre beaucoup de structures en place et a établi des documents de planification plutôt réussit dans les domaines de l'ERM et de l'Assistance aux victimes. Le point faible se situe au niveau de la planification et de la supervision du déminage.	Mise en œuvre des recommandations à propos la construction de capacité et la gestion d'informations spécifiées dans ce tableau (voir n° 3, 4 et 5)	CNAMS	PNUD, CN, bailleurs de fonds	--------	_____
7	Des progrès ont été enregistrés sur le terrain : - de 93 localités affectées, les enquêtes générales ont réduit le nombre à 25 ; - 11 localités avec 35 zones dangereuses ont été déminées ; - 198 mines ont été trouvées.	Le concept d'opérations doit être révisé pour mettre l'accent sur la réalisation d'une phase d'enquête non technique et la désignation de polygones précis avant de procéder au déminage. Cette révision doit aussi inclure une évaluation du système de gestion de qualité et la manière dont les méthodologies mécaniques et canines vont être incorporées.	CNAMS	Opérateurs, PNUD	RI	mars 2013
8	Le travail de HI a été effectué en toute sécurité et en suivant les éléments des NOSAM. Pourtant, la productivité réalisée était plus lente ne le prévoit les normes. HI a souligné que les procédures d'attribution de tâches et le travail d'enquête fait par le CNAMS ont diminué leur productivité.	HI devrait revoir ses procédures et ses structures (comme le nombre de personnel dans l'équipe mécanique, les heures de travail hebdomadaire et les éléments logistique de déploiement sur le terrain) pour en tirer de leçons.	HI	Personnel HI	RI	déc. 2012
		Le CNAMS devrait organiser un atelier sur l'efficacité des procédures de déminage avec les opérateurs afin d'avoir un retour d'expérience et coordonner les bonnes pratiques.	CNAMS	Operateurs, PNUD	RI	fév. 2013

	Conclusions	Recommandations	Responsable	Parties Prenantes	Ressources	Echéancier
9	Selon le travail du CNAMS, il y a 3 régions affectées par mines. Ziguinchor : 12 localités suspectées ; Sédhiou : 11 localités suspectées ; Kolda : 2 localités suspectées. **Total : 25 localités suspectées** Les localités avec une population importante étaient prioritaires en fonction de leur proximité à Ziguinchor et du niveau de sécurité.	Durant la phase d'enquête technique, une révision des priorités devrait être faite en tenant compte d'une évaluation de la priorité de chaque zone suspectée, de son impact sur la population et non pas donné la priorité de la localité. Cette nouvelle liste de zones prioritaires sera la base du plan opérationnel.	CNAMS	CN, Opérateurs, PNUD, bailleurs de fonds	RI	mars-juin 2013
10	La Capacité National Action Antimines (CNAA) est une organisation récente mais sans l'autonomie lui permettant d'être déployé sur le terrain. Le personnel est sans expérience dans le secteur humanitaire et l'appui logistique n'est pas actuellement à la hauteur pour mener des opérations de déminage.	L'organisation doit être encadrée par une structure professionnelle pour une période de plusieurs mois. Un partenariat avec MECHEM ou autre organisation internationale disposée à travailler avec le CNAA pour assurer la sécurité et la qualité des opérations.	CNAA, MECHEM	CNAMS, PNUD, bailleurs de fonds	(possible coût pour un conseiller technique)	oct. 2012
		Le CNAA doit rédiger des procédures opérationnelles permanentes (POP) et être accrédité en accord avec les NOSAM ou adopter les POP et l'accréditation de leur partenaire dans le cadre d'une coopération.	CNAA, CNAMS	MECHEM	RI	nov-dec 2012
11	L'information disponible, la surface et le nombre de zones représentées par cette contamination ne sont pas suffisamment fiables.	Une enquête non technique pour toutes les localités identifiées comme affectées à travers l'enquête générale doit être réalisée. Cette information doit figurer dans le plan détaillé des opérations de déminage.	CNAMS, Opérateurs	CN, Autorités nationales, régionales et locales, Forces Armées, MFDC	150K EUR	nov. 2012-juin 2013
12	Des problèmes cruciaux se sont présentés à différentes étapes du projet. Les plus significatifs sont : Des faiblesses en termes de capacité technique de déminage du CNAMS qui n'ont pas été relevées par le PNUD ; Des lenteurs administratives et un manque de réactivité de la part du PNUD ; Un manque d'effîcacité en termes de gestion d'information par le CNAMS ; Les lenteurs opérationnelles dans la mise en œuvre du déminage (CNAMS et HI) ; Des faiblesses en termes de planification des opérations de déminage.	Les dispositions devront être prises par toutes les parties prenantes pour intensifier leur coordination et esprit d'équipe en travaillant vers le but de l'élimination des mines sur le territoire sénégalais. Les recommandations de ce rapport devraient être considérés et mise en œuvre aussi tôt que possible. Le maximum d'effort devrait être fait de créer et travailler à travers des mécanismes de coordination formalisées et régularisés pour éliminer des conflits et une mauvaise image du programme à l'échelle internationale.	CNAMS, PNUD, Opérateurs	CN, autorités régionales et locales	RI	nov. 2012

	Conclusions	Recommandations	Responsable	Parties Prenantes	Ressources	Echéancier
13	Les activités de déminage financées par les différents bailleurs de fond ont été complémentaires du fait qu'il n'y avait qu'un seul opérateur. Maintenant qu'il y en a plusieurs, la coordination du PNUD et du CNAMS et la CN est d'autant plus importante. Les lacunes qui se sont présentées dans la planification et suivi doivent être remplis	Une présentation très claire des progrès du Sénégal doit être documentée, avec les liens avec l'EUIMC et le rôle des enquêtes générales. La présentation de cette information doit être rigoureux et sans confusion entre les zones/localités déminées et celles qui ont été déclassées due aux enquêtes générales. Un plan opérationnel doit être complété aussi tôt que possible et présenté aux donateurs pendant la prochaine réunion des Etats membres de la Convention d'Ottawa à Genève	CN, CNAMS	PNUD, CIDHG, opérateurs	RI	3-5 déc. 2012
14	Le CNAMS a constaté les lacunes de leur communication avec l'extérieur et a développé une Stratégie de communications. Cette stratégie proactive contient une planification au niveau de campagnes multimédia mais ne touche pas la communication opérationnelle interne au CNAMS et avec les parties prenantes opérationnelles.	Les procédures de travail standardisé doivent être mises en place pour établir systématiquement les bases de bonne communication et transparence.	CNAMS, PNUD	Opérateurs, CN, bailleurs de fonds	RI	nov. 2012
		Un facilitateur à court terme devrait mis à disposition du CNAMS pour aider la mise en place des nouvelles procédures pour la gestion d'information et le flux d'information interne aux CNAMS et avec les opérateurs de déminage.	PNUD	CNAMS, CN, Opérateurs	5K	nov. 2012
		- Etablir des réunions techniques régulières avec les opérateurs - Développer un accord-cadre avec les Forces Armées qui mettra la coopération en termes de déminage sur une base formalisée - Systématiser les consultations avec les représentants du Groupe Contacte du MFDC pour pouvoir développer des ententes de coopérations sur la sécurité et échange d'informations pour alimenter les enquêtes non techniques	CNAMS	PNUD, Opérateurs	RI	déc. 2012

Annexe 2

TERMES DE REFERENCE SPECIFIQUES
"EVALUATION A MI PARCOURS DU PROGRAMME D'APPUI A LA STRATEGIE DE LUTTE ANTIMINES EN CASAMANCE"
CONTRAT-CADRE BENEFICIAIRES 2009 - LOT n°12 "Aide humanitaire, gestion des crises et assistance post-crise"

1. INFORMATIONS GENERALES

2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

- Objectifs généraux
- Objectifs particuliers
- Services demandés
- Résultats à atteindre

3. PROFIL DES EXPERTS ou EXPERTISE DEMANDÉE

- Nombre d'experts demandés par catégorie et nombre d'homme/jours par expert ou par catégorie
- Profil par expert ou expertise demandée:

- catégorie et durée de l'expérience équivalente
- formation
- expérience
- connaissances linguistiques

4. LIEU ET DUREE

- Période de démarrage
- Echéance ou durée prévue
- Calendrier comprenant la période de notification pour la mise en place de l'équipe comme prévu
- par l'art 16.4 a)
- Lieux des prestations

5. RAPPORTS

- Contenu
- Langue
- Calendrier de remise du rapport et des commentaires
- Nombre d'exemplaires du rapport

6. ADMINISTRATIVE INFORMATION

- Demande d'une méthodologie succincte quand c'est nécessaire.
- Langue du Contrat spécifique
- Autres types de coûts autorisés à prévoir sous "Remboursables"

1. INFORMATIONS GENERALES

1.1 Contexte

Le Sénégal, qui figure parmi les pays les moins avancés, a une population de l'ordre de 13millions d'habitants (selon les projections 2011 de l'ANSD). D'une manière générale, les indicateurs liés aux objectifs internationaux de développement sont faibles malgré l'importance de l'aide publique au développement.

Dans la région naturelle de Casamance, la valorisation des énormes potentialités naturelles est freinée par trente ans de conflit armé et son corollaire, à savoir la contamination par mines et Restes Explosifs de Guerre.

Le problème des mines et des REG au Sénégal est imputable (notamment depuis 1997) au conflit armé frappant la Casamance et opposant les Forces Armées Sénégalaises au Mouvement des Forces Démocratiques de Casamance (MFDC). En décembre 2004, les parties adverses de ce conflit ont conclu un accord pour s'engager dans un processus de paix. Ce nouveau contexte a créé les conditions nécessaires qui ont autorisé à penser à la mise en œuvre efficace d'un programme d'action antimines, qui est considéré comme essentiel pour faciliter la cessation permanente du conflit et favoriser le développement économique de la région.

L'ampleur du problème des mines en Casamance est, aujourd'hui, mieux connue. En effet, l'Etude d'Urgence sur l'Impact des Mines en Casamance (EUIMC), réalisée en 2005/2006 par Handicap
International, a donné les résultats suivants :

- 93 localités affectées par les mines/REG et 149 zones suspectes, ce qui représente une proportion de 2,7% de l'ensemble des localités de Casamance naturelle ;
- 90 702 habitants résidents directement affectés par la présence de mines/ENE, soit 7,1% de la population totale de la Casamance ;
- 3 zones géographiques particulièrement affectées: les arrondissements de Nyassia, Niaguis et
- Diattacounda ;
- les « pistes, routes et sentiers », « les rizières et autres cultures » ainsi que « les zones de chasse et cueillette » minés, comme blocages socio-économiques principaux.
-

Le problème des mines freine réellement le développement économique de la région de Casamance, constituant une entrave pour l'agriculture, la pêche, le tourisme et la circulation des biens et des services. Il a également un effet pervers sur le commerce entre le Sénégal la Gambie et la Guinée-Bissau et constitue un obstacle à la réinstallation des personnes déplacées ainsi qu'aux efforts visant au retour de la paix dans la sous-région.

Le gouvernement du Sénégal a déclaré le développement de la région de Casamance prioritaire. Le Sénégal a ratifié la convention sur l'interdiction de l'utilisation, du stockage, de la production et du transfert de mines anti-personnel et sur leur destruction (dite convention d'Ottawa) le 23 septembre 1998. A ce titre, il s'était engagé à achever les opérations de déminage pour mars 2009. Cependant une demande d'extension a été introduite et accordée pour une durée de sept ans (07) soit jusqu'au 1er mars 2016. En décembre 2004, le gouvernement de la république du Sénégal a officiellement requis l'assistance du PNUD pour mettre en place un programme de lutte antimines et en soutenir le financement. L'étape suivante a consisté à mettre en adéquation le cadre juridique national avec les engagements internationaux du Sénégal. Ainsi, la loi relative à l'interdiction des mines antipersonnel a été votée le 14 juillet 2005 et promulguée le 3 août 2005 (loi n° 2005-12 du 3 août 2005). Cette loi est destinée à clarifier le cadre institutionnel. Les décrets d'application permettant sa mise en œuvre ont été signés le 18 août 2006. Il s'agit respectivement du décret 2006-783 relatif à la création de la Commission nationale chargée de la mise en œuvre de la convention sur l'interdiction de l'emploi, du stockage, de la production et du transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction signée le 05 décembre 1997 à Ottawa et du décret 2006-784 portant création du Centre national d'action antimines au Sénégal (CNAMS).

1.2. Description du projet et situation au 20 juin 2012

Le projet d'appui à la stratégie de lutte antimines en Casamance d'un montant de 4 millions d'euros s'inscrit dans le cadre du processus de paix en cours en Casamance, nécessaire au redémarrage économique et social qui suit le conflit armé. Il est financé par l'Union européenne, sur les ressources du 10ème Fonds Européen de Développement (FED).

Selon la Convention de Financement entre la Commission européenne et la République du Sénégal, signée en décembre 2007, l'objectif global du projet est de contribuer au processus de paix et à la relance du développement économique et social de la région naturelle de Casamance. Son objectif spécifique est une contribution significative à la dépollution de la Casamance des mines antipersonnel, afin d'aider le Sénégal à remplir ses engagements internationaux pris au titre de la convention d'Ottawa. Les principes appuyés par le projet sont ceux d'un déminage humanitaire, en suivant une approche dite de « déminage de proximité ».

Deux résultats sont attendus du projet. Il s'agit:

1. Un cadre de programmation, coordination et suivi des actions de déminage en Casamance est opérationnel.

2. Des actions prioritaires de déminage sont effectuées, certifiées et documentées selon les normes internationales.

Les principales activités comprennent un appui institutionnel au Centre National d'action Anti-Mines du Sénégal (CNAMS) pendant sa phase de démarrage et, dans un 2ème temps, le financement des activités de déminage. Le suivi-évaluation du programme est également prévu. Les opérations de déminage devront être menées selon le principe du déminage de proximité grâce au travail d'équipes de déminage certifiées. Le travail des démineurs, recrutés parmi la population locale et formés de façon adéquate, permettra de dépolluer les terres en respectant les normes internationales de lutte antimines
(NILAM) et les normes nationales (NOSAM).

Le projet est mis en œuvre par le biais de conventions de contribution spécifiques attribuées au PNUD selon l'accord cadre financier et administratif entre la Commission européenne et les Nations Unies1, dit FAFA, notamment en son annexe II. Deux conventions de contribution ont été signées, une première, de 500 000 €, relative à la mise en œuvre du volet « appui au démarrage du CNAMS » en février 2008 (elle s'est terminée en juillet 2011) et une seconde en mai 2010, de 3 350 000 €, pour les besoins du financement des activités de déminage et les activités annexes, comme les enquêtes non techniques et la documentation du déminage, par le CNAMS. Cette 2nde convention se terminera en mai 2013. La mise en œuvre opérationnelle de la Convention de Financement se terminera au plus tard le 31 décembre 2013.

Sous l'autorité du Ministère des Affaires étrangères (responsable du suivi de l'application de la convention d'Ottawa) et de la commission nationale de lutte antimines, le CNAMS est responsable:
· d'assurer la promotion du programme national d'action antimines aux niveaux national et international ;
· de participer à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme ;
· d'assurer la conduite des opérations de déminage et de dépollution entreprises sur l'ensemble du territoire national ;
· de coordonner les enquêtes techniques ;
· de concevoir et de mettre en œuvre un programme d'assistance aux victimes des mines ;
· de concevoir et de mettre en œuvre les programmes de sensibilisation et d'information des populations sur le danger que représentent les mines et les engins non explosés ;
· de former et d'entraîner du personnel opérationnel ;
· de coordonner, de superviser et de contrôler l'appui logistique et matériel des activités relatives aux opérations de déminage, de dépollution, de sensibilisation et d'assistance aux victimes ;
· de procéder à l'accréditation des Organisations internationales et des Organisations non gouvernementales dans l'action antimines.

1 L'accord cadre fournit le détail des principes applicables au financement et au cofinancement par la Commission européenne de programmes et projets gérés par les Nations unies

Le PNUD s'est engagé à fournir une assistance technique de longue durée ainsi que des expertises spécifiques aux autorités nationales en charge des questions de déminage. Le PNUD est le gestionnaire du fonds fiduciaire qui est utilisé pour centraliser et coordonner les contributions des différents bailleurs de fonds au programme de déminage.

Suite à un appel d'offre lancé par le PNUD en novembre 2010, l'ONG Handicap International a été retenue et un contrat signé entre celle-ci et le PNUD en mars 2011, pour un montant de 2 227 213 USD.
Après une phase de mobilisation, les activités de déminage humanitaire ont démarré dans le cadre du projet pendant l'hivernage 2011, avec un objectif contractuel minimal de 200 000 m2 déminés à la fin du contrat au 15 septembre 2012. Cet objectif a été atteint par Handicap International en mai 2012.
Selon HI, 91 mines et REG ont été neutralisés à la date du 21 mai 2012. Ces résultats importants ont été rendu possible grâce à la combinaison de méthodologies de déminage manuel et mécanique avec l'acquisition d'une machine de déminage (Digger D3).

Le PNUD a lancé la procédure de recrutement d'un second opérateur pour la période septembre 2012 – décembre 2013. Ce second opérateur a été sélectionné début juin 2012.

Par ailleurs, en dehors du financement de l'Union européenne, d'autres opérations de déminage humanitaire ont été conduites en Casamance depuis février 2008 par l'ONG Handicap International. Le tableau ci-après en présente le résumé selon les données du CNAMS.

Bailleur	Montant (FCFA)	zones	Surfaces déminées
Belgique et Canada	321750000	Kandialang, Soucouta, Boutoute, Mandina Mancagne	41.262,38 m^2
Financement franco-allemand	189 759 000	Bacounoume, Dar Salam, Etafoune, Kaguite	35.238,57 m^2
USA	757 800 000	Kaguite, Sindone, Dioher, Gouraf, Kaïlou	34.272,85 m^2

D'autres appuis ont également bénéficié au CNAMS pour un appui institutionnel (réhabilitation des locaux équipements, renforcement des capacités et financement des enquêtes générales par l'UE et d'autres partenaires au développement.

NB: Dans ce qui suit, ces opérations seront incluses dans le terme "projet" lorsqu'il est utilisé.

2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

➢ Objectifs généraux

Contribuer à améliorer l'efficacité, l'efficience et l'impact des opérations de déminage humanitaire en Casamance

➢ Objectifs particuliers

Réaliser l'évaluation intermédiaire du projet (de l'UE et des autres opérations de déminage humanitaire conduites depuis 2008).

Les résultats et la pérennité des réalisations seront évalués et quantifiés en vue de dégager les enseignements et leçons que l'on peut capitaliser de leur mise en œuvre pour la poursuite des activités.
L'analyse se basera aussi sur les autres critères d'une évaluation: pertinence et conception, efficacité, efficience, impact. Le consultant fera également une analyse du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion du programme par les différentes parties prenantes.

Des recommandations pratiques et opérationnelles seront formulées, visant à la pérenniser les effets et impacts et à orienter les interventions futures dans le domaine du déminage au Sénégal.

➢ Services demandés :

Pour procéder à l'évaluation intermédiaire, le consultant partagera son temps de mission au Sénégal entre i) Dakar pour examiner la documentation et des entretiens avec les parties prenantes au projet (DUE, PNUD, MAE, autres Ministères, PTFs, ONG…) ii) Ziguinchor et des localités de Casamance déminées ou suspectes de contenir des MAP/REG. L'expert devra préciser dans sa méthodologie succincte comment son temps de mission sera réparti entre Dakar et la Casamance.

En début et fin de mission, l'expert tiendra une réunion de briefing / débriefing avec la DUE, l'Ordonnateur National du FED (MEF), le CNAMS, le MAE et le PNUD. Lors du débriefing, l'expert présentera un aide-mémoire de fin de mission.
L'expert participera à une table ronde nationale sur le déminage, que le gouvernement souhaite organiser à Dakar au dernier trimestre 2012. L'expert y présentera les principales conclusions et recommandations de son rapport. L'offre financière devra inclure le coût de son possible déplacement au Sénégal pour cette table ronde.

L'expert basera son rapport sur l'examen des divers documents qui lui seront remis au cours de la mission (cf. liste provisoire en annexe des TdRs), des visites de sites et les entretiens qu'il conduira avec les différentes parties prenantes (acteurs institutionnels, société civile, bénéficiaires….)

➢ Résultats à atteindre
Pour évaluer la pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'impact du projet à travers le dispositif mis en place au niveau national et à travers le projet en particulier, l'analyse portera en particulier sur:

- La cohérence globale du projet et les arrangements institutionnels (fonctionnement de la Commission Nationale, fonctionnalité du CNAMS, rôle du PNUD dans la coordination…..)
- La valeur ajoutée de l'assistance technique de longue durée ainsi que les expertises spécifiques aux Autorités Nationales de Lutte Antimines (ANLAM) mises à disposition par le PNUD.
- L'efficacité des dispositions prises par le CNAMS et le PNUD pour la gestion du projet.
- La capacité actuelle du CNAMS et de la Commission Nationale et l'effet de l'appui institutionnel dans leur renforcement de capacité pour coordonner et piloter le programme d'action contre les mines
- Les réalisations du CNAMS, y compris le degré de réalisation des objectifs et son efficacité en tant qu'organe de coordination / supervision
- Les points forts et les faiblesses de la capacité du CNAMS dans la planification et la supervision des actions de lutte antimines
- Les progrès enregistrés sur le terrain (enquêtes, déminage, contrôle qualité, documentation…) ainsi que la durabilité des résultats atteints.
- Les points forts et les faiblesses de la méthodologie suivie par Handicap International

- Les progrès accomplis dans le processus de priorisation des localités à dépolluer
- Les capacités opérationnelles en termes de compétences techniques locales (équipes professionnelles sénégalaises autonomes) et les recommandations pour leur utilisation pertinente
- Les tâches restantes requises pour une bonne finalisation du projet
- Les problèmes cruciaux rencontrés dans la mise en œuvre du projet, et la façon dont ils ont été traités par les parties prenantes au projet
- Les complémentarités et synergies des actions de déminage financées par d'autres partenaires dans le domaine, leur degré de complémentarité et de synergie,
- Le dispositif de communication interne et externe du programme
-

Des recommandations seront faites pour assurer la durabilité des interventions nationales, du déminage humanitaire.

3. PROFIL DES EXPERTS ou EXPERTISE DEMANDÉE

- Nombre d'experts demandés par catégorie

Un expert Sénior

- Profil par expert et expertise demandée:

  - Formation

  L'expert doit avoir une qualification Universitaire Supérieure (Master ou équivalent), pertinente dans un domaine en lien avec la lutte anti-mines. Une qualification Universitaire de Premier niveau (Licence ou équivalent) en association avec une expérience pertinente peut être acceptée en lieu et place de la qualification universitaire supérieure.

  - Expérience

Expérience générale

Au moins 10 ans d'expérience professionnelle en matière d'assistance humanitaire, d'action antimines et de gestion des conflits.

Expérience spécifique:

• Expérience de travail d'au moins 5 ans dans des domaines tels que l'action antimines, de préférence avec une expérience dans les études d'impact des mines,
• Expérience confirmée d'au moins 3 ans dans les stratégies de mise en œuvre de projets d'action humanitaire post-conflictuelle,
• Expérience confirmée dans les techniques d'évaluation de projets,
• De préférence avec une expérience dans un programme / projet de coopération de l'UE,
• Expérience certifiée dans le renforcement institutionnel des capacités du gouvernement dans l'action antimines,
• De préférence avec une certaine connaissance de l'origine, la nature et la répartition géographique de la contamination et des mines et REG en Casamance, Sénégal.

Connaissances linguistiques

Une parfaite maîtrise du français (écrit et parlé) est requise.

4 .LIEU ET DUREE

- Période de démarrage

L'expert arrivera au Sénégal à une date à convenir entre le 1er et le 05 septembre 2012.

- Echéance ou durée prévue

Environ 6 mois après la date de démarrage.

- Calendrier comprenant la période de notification pour la mise en place de l'équipe comme prévu par l'art 16.4 a)

L'évaluation aura une durée estimée à 8 semaines à compter de la date de démarrage et jusqu'à la date de remise du rapport final. Le planning suivant est envisagé:
T0: Mobilisation des experts + travail préparatoire à distance avec DUE, PNUD, CNAMS et Ministère des Affaires Etrangères (MAE): 3 jours prestés
T0 + 1 semaine : Lancement et déroulement de la mission de terrain au Sénégal (16 jours prestés)
- briefing avec la DUE et PNUD et partenaires institutionnels et les autres acteurs impliqués,
- premiers entretiens à Dakar et examen documentaire,
- une note méthodologique plus détaillée est présentée à la DUE. Une attention particulière sera apportée au choix des indicateurs, des sources de vérifications et de la méthode suivie pour documenter le plus objectivement les résultats du programme,
- enquêtes de terrain et entretiens en Casamance,
- débriefing avec la DUE, l'ON et les principaux partenaires du projet, avec présentation d'un aide-mémoire
T0 + 4 semaines : Fin de la mission au Sénégal
T0 + 5 semaines: Envoi du premier rapport provisoire d'évaluation (3 jours prestés)
T0 + 7 semaines : Observations consolidées de la DUE, du PNUD et du gouvernement sur le premier rapport provisoire d'évaluation
T0 + 8 semaines : Envoi du rapport final d'évaluation (2 jours prestés)
A une date à fixer par le gouvernement au cours du 4ème trimestre 2012, l'expert participera à la table-ronde nationale sur le déminage (1 journée de prestation).

- Lieux des prestations

Sénégal, les activités développées par le programme sont dans les régions de Ziguinchor, de Sédhiou et de Kolda.

5. RAPPORTS

Il est attendu de la mission un rapport final (max. 30 pages) et toutes les annexes jugées pertinentes. Le rapport comprendra notamment :
- Contenu

a. Résumé exécutif: rédigé de manière condensée, précise et exhaustive (max. 3 p), il devra se concentrer principalement sur les questions clé de l'évaluation, les impacts et la viabilité, décrire les principaux points analytiques, indiquer clairement les conclusions principales, énoncer les leçons à tirer et proposer des recommandations spécifiques. Des renvois devraient être organisés vers les pages ou paragraphes correspondants dans le corps du texte principal.

- **b. Texte principal (max 30 p):** Le corps du texte devra reprendre les critères d'évaluations. Il est essentiel que l'évaluation repose sur une analyse de critères objectifs et vérifiables. Une synthèse des points forts et des succès du projet pour ses deux volets, et d'autre part, l'analyse des difficultés rencontrées, afin d'en dégager des enseignements et d'identifier les enjeux ou les problèmes qui devraient être pris en compte dans la poursuite du projet. Une présentation des principales conclusions de l'évaluation et formulation de recommandations spécifiques en matière de déminage humanitaire. Pour chaque conclusion, dans la mesure du possible une recommandation correspondante sera formulée.

- **c. Conclusions et recommandations :** pour chaque conclusion, il doit y avoir dans la mesure du possible une recommandation correspondante. Cela couvrira les critères d'évaluation. Les recommandations seront présentées sous la forme d'une matrice identifiant le responsable de la mise en œuvre, les parties prenantes, les ressources et l'échéancier pour la mise en œuvre ;

d. Annexes : le rapport devrait comprendre les annexes suivantes (liste non limitative):

1. - les termes de références de l'évaluation
3. - la méthodologie de l'évaluation
5. - Carte des zones géographiques couvertes par le projet
6. - Listes de personnes / organisations consultées
7. - Littératures et documents consultés
8.- Autres annexes techniques

➢ Langue

Tous les documents devront être rédigés en Français.

➢ Calendrier de remise du rapport et des commentaires: Le rapport provisoire sera remis une semaine après la fin de mission au Sénégal. Les Commentaires consolidés seront envoyés à l'expert dans les 2 semaines suivant réception du rapport provisoire. L'expert aura ensuite 1 semaine pour produire le rapport dans sa version finale.

➢ Nombre d'exemplaires du rapport

Le rapport final d'évaluation sera envoyé en 5 exemplaires + 3 Cdroms comprenant des versions éditables de: (i) rapports et notes de synthèse, (ii) éventuelles photos digitales prises lors des visites de terrains devra être joint au rapport.

6. ADMINISTRATIVE INFORMATION

➢ Note méthodologique

Une note de méthodologie sera annexée à l'offre du cabinet. Cette note sera affinée au démarrage de la mission et devra être approuvée par la DUE avant la mission de terrain.

➢ Langue du Contrat spécifique

Français

➢ Autres types de coûts autorisés à prévoir sous "Remboursables"
Les coûts remboursables à prévoir concernent les déplacements entre Dakar et la région de Ziguinchor et les déplacements dans Ziguinchor.

Liste indicative des documents à consulter par l'expert (à compléter en début de mission):

- Convention de financement FED/2006/020-747 "Appui à la stratégie de lutte anti-mines en Casamance"
- Convention de contributions CE-PNUD "Appui au démarrage du CNAMS " (FED/2008/196-858)
- Convention de contributions CE-PNUD "Mise en œuvre des opérations de déminage humanitaire en Casamance (FED/2010/237-236)
- Rapports d'avancement et finaux du PNUD
- 2 rapports ROM (Result Oriented Mission: MR-128520.01 (08- 19/02/2010) -MR-128520.02 (3-13 mai 2011)
- Rapports de missions de la DUE
- Stratégie nationale d'action anti-mines du Sénégal
- NOSAM,
- Document du PALAC
- Contrat entre le PNUD et Handicap International

Annexe 3

Chronologie du programme d'action antimines

- Décret n°98.778 du 23 septembre, 1998.
- Loi 98/40 du 28 août 1999 ;

La Convention a été ratifiée par le Sénégal le 23/9/1998 et est entrée en vigueur sur le territoire national le 01/3/1999.

Par arrêté N°05403 du Premier Ministre du 5/8/1999, création de la Commission nationale chargée de la mise en œuvre de la Convention.

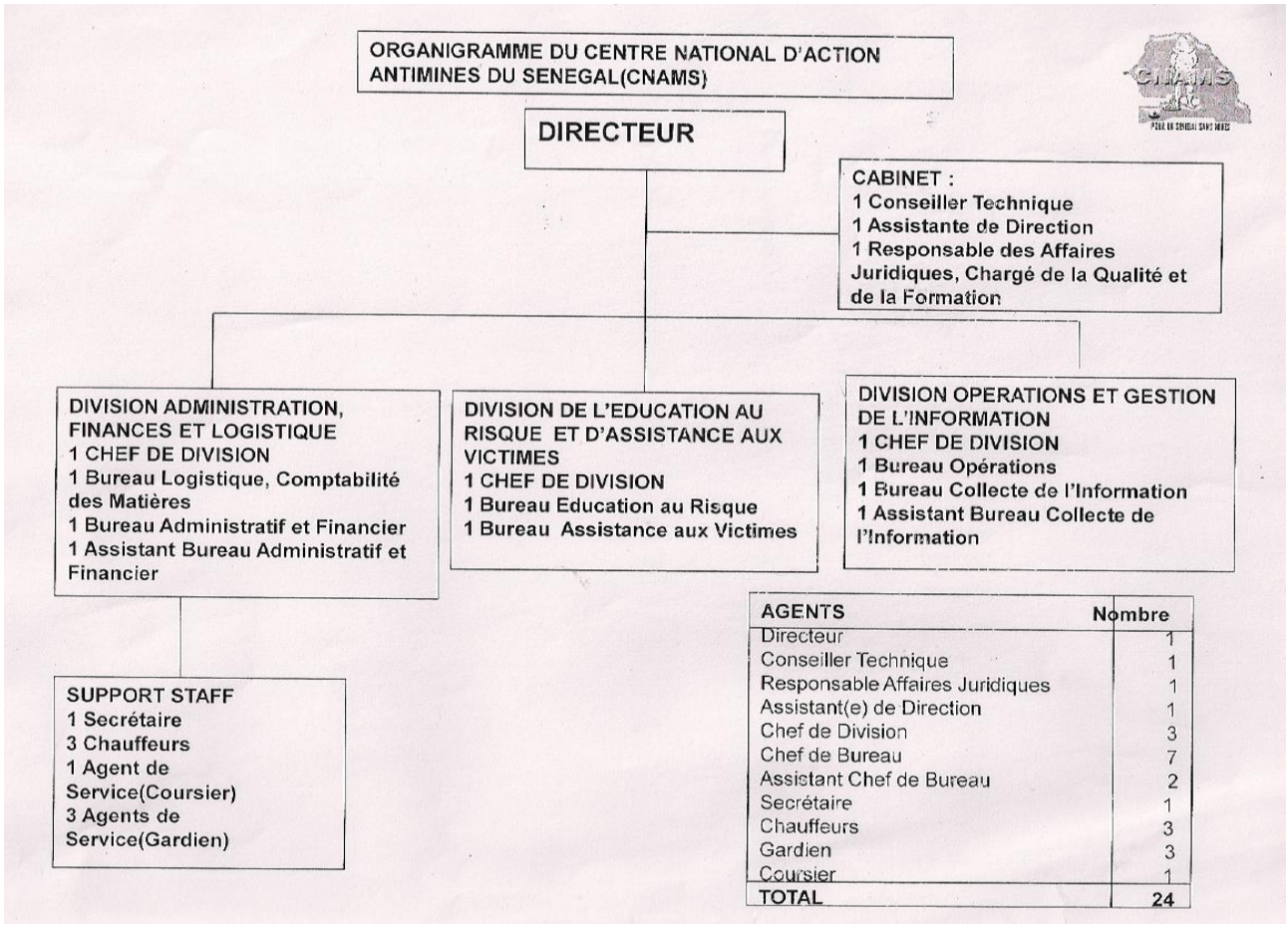
§ Le 14/7/2005, l'Assemblée Nationale a adopté la loi relative à l'interdiction des mines antipersonnel qui traduit dans la législation nationale les dispositions de la Convention et définit le cadre institutionnel de la lutte antimines au Sénégal. La loi prévoit également des sanctions pour les contrevenants. La loi a été promulguée par le Président de la République le 3/8/2005. - Loi n° 2005-12 du 03 août 2005 portant interdiction des Mines antipersonnel

- Décret n° 2006-783 du 18 août 2006 : portant création de la Commission Nationale chargée de la Mise en œuvre de la Convention d'Ottawa (Autorité nationale) Le premier modifie et précise le rôle et les responsabilités de la Commission nationale afin d'en faire l'autorité nationale de lutte contre les mines.

- Décret n°2006-784 du 18 août 2006 portant création du Centre National d'Action Antimines au Sénégal Le second décret met officiellement en place le Centre National d'Action Antimines du Sénégal (CNAMS) qui fera fonction de centre de lutte contre les mines.

§ Le 01/8/2007, le CNAMS est installé à Ziguinchor et devient opérationnel.

Annexe 4



AGENTS	Nombre
Directeur	1
Conseiller Technique	1
Responsable Affaires Juridiques	1
Assistant(e) de Direction	1
Chef de Division	3
Chef de Bureau	7
Assistant Chef de Bureau	2
Secrétaire	1
Chauffeurs	3
Gardien	3
Coursier	1
TOTAL	24

Annexe 5

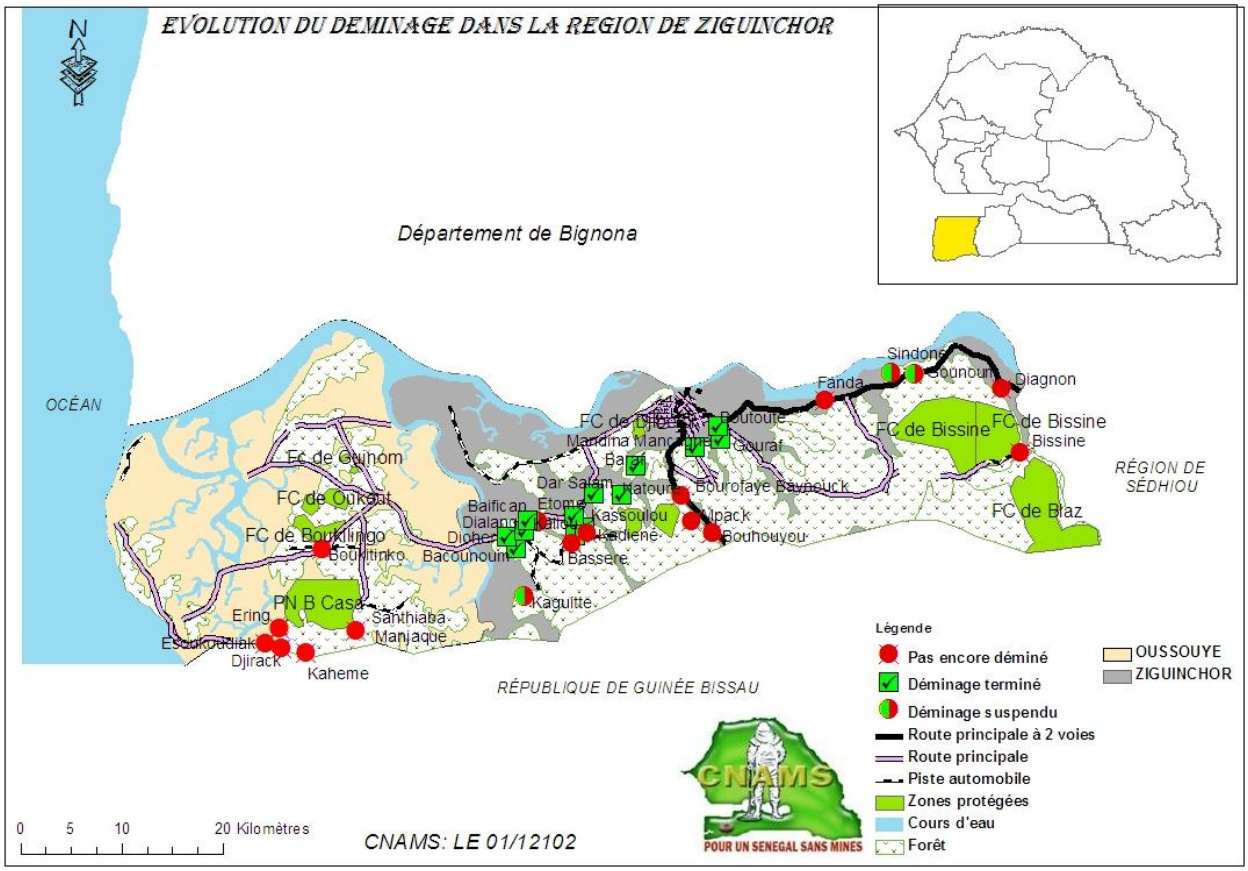
Déminage Effectué

Localités répertoriées	Surfaces	Mines et/ou engins trouvés	Quantités
BACOUNOUM	3263,00 m2		
	944,00 m2		
	944,00 m2		
KAILOU	1349,03 m2		
	2962,50 m2		
GOW	2558,00 m2		
BANTANKOUTOUN	308,00 m2		
DAR SALAM	1082,00 m2	AP MAPS	1
	1268,00 m2		
	15327,04 m2		91
	1881,00 m2		
	3040,00 m2	AP MAPS	2
		M969	1
BARAF	11393,80 m2	Tête de roquette PG7	1
	18582,50 m2		
	7886,00 m2		
	5045,00 m2		
	4760,40 m2		
GOURAF	3797,80 m2		
	1213,60 m2		
	1466,63 m2		
	1509,60 m2		
	300,00 m2		
	609,15 m2		
	1636,5 m2		
	3311,96 m2		
	1271,5 m2		
	3125,5 m2		
	634,6 m2		
	5045,00 m2		
BOUTOUTE	1723,96 m2		
	14700,00 m2	AP MAPS	11
	74,00 m2		
	6543,00 m2	AP MAPS	1
		Total	**108**

Déminage effectué

Localités non répertoriées	Surfaces	Mines et/ou engins trouvés	Quantités
ETAFOUNE	1222,60 m2	AP PRMB 35	1
		AP MAPS	1
		Tête de roquette PG2	1
	980,00 m2		
GONOUM	118887,20 m2		
	6627,00 m2		
	2500,40 m2		
	2490,00 m2		86
ETOUME	6801,30 m2		
	425,00 m2		
	944,60 m2		
	1363,00 m2		
GOUDOUME	7748,04 m2		
KANDILANG	18072,00 m2		
	5717,24 m2		
MANDINA MANCAGNE	975,18 m2		
SINDONE	994,00 m2		
	6795,00 m2	AP MAPS	2
	12514,00 m2		
TOUBACOUTA	27232,00 m2	Charge militaire sur tête de roquette PG2 avec allumeur M5	1
		AC TM57	1
		Total	**93**

Annexe 6


EVOLUTION DU DEMINAGE DANS LA REGION DE ZIGUINCHOR
N
Département de Bignona
OCÉAN
RÉGION DE SÉDHIOU
RÉPUBLIQUE DE GUINÉE BISSAU
FC de Guinom
FC de Oukout
FC de Boukilingo
Boukitinko
PN B Casa
Ering
Djirack
Kaheme
Santhiaba
Manjaque
Baifican
Dialang
Dioher
Bacounoum
Etome
Kassoulou
Kadiene
Bassere
Kaguitte
Dar Salam
Bourofaye
Bayneuck
Ipack
Bouhouyou
Gouraf
Boutoute
Fanda
Sindone
Diagnon
FC de Bissine
Bissine
FC de Blaz
Légende
Pas encore déminé
Déminage terminé
Déminage suspendu
Route principale à 2 voies
Route principale
Piste automobile
Zones protégées
Cours d'eau
Forêt
OUSSOUYE
ZIGUINCHOR
0 5 10 20 Kilomètres
CNAMS: LE 01/12102
CNAMS
POUR UN SENEGAL SANS MINES

Annexe 7

Jardin de Marie Joséphine Gomes

Zone agricole rendu à la population

Annexe 8

Chronologie des entretiens

17 septembre

Briefing initial à la Délégation de l'UE :

- Anna Bergeot, Délégation de l'Union européenne en République du Sénégal ;
- Rokhayatou Fall, Délégation de l'Union européenne en République du Sénégal ;
- Seynabou Dial, Ministère des Affaires Etrangères.

18 septembre

Entretien téléphonique avec un représentant de l'Ambassade de Belgique au Sénégal :

- Eric Van Beveren, Attaché à la Coopération au Développement.

Entretien au Programme des Nations Unies pour le Développement :

- Francis James, Directeur Pays Adjoint/Programme.

19 septembre

Entretien à la coordination de la Commission Nationale :

- Abdoulaye Barro, Conseiller des Affaires étrangères et Chef de la Division ONU.

Entretien avec un membre de la Commission Nationale de la Primature :

- Col Alioune Wade, Conseiller Technique de Monsieur le Premier Ministre.

Entretien avec le Centre National de la Lutte Antimines du Sénégal/Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur :

- S.E.M. Papa Omar Ndiaye, Ambassadeur, Secrétaire Général et Directeur du CNAMS.

20 septembre

Entretien au le Ministère de l'Economie et des Finances :

- Mme. Seck, Investissement et Budget, Chef du Bureau Africain de Développement.

Entretien au le Ministère de l'Éducation :

- Ibou Diao, Chef de la DAJLD du Ministère de l'Education Nationale du Sénégal.

Entretien à l'Agence Nationale pour la Relance des activités économiques et sociales en Casamance :

- Pierre Marie Bassene, Directeur Général.

Entretien au Ministère de la Famille :

- Astou Diof, Conseillère Juridique, Ministère de la Femme, de l'Enfances et de l'Entreprenariat Féminin.

Entretien à la Cellule d'Appui à la Mise en Œuvre des Projets et Programmes, Direction de la Dette et de l'investissement, Ministère de l'Economie et des Finances :

- Bakary Signate, Coordonnateur ;
- Arona Dia, Officier ;
- Mme Fall, Officier.

21 septembre

Briefing avec le Chef de Délégation de l'Union européenne en République du Sénégal :

- Ambassadeur Dominique Dellicour ;
- Rokhayatou Fall.

Entretien à l'Assemblée Nationale :

- Mouhamed Tété Diedhiou, Député, Président de la Commission des Affaires Etrangères.

24 septembre au 3 octobre

Entretiens avec le personnel du CNAMS/révision de documents opérationnels :

- Seyni Diop, Chef de la Division, Education au risque de mines et Assistance aux victimes ;
- Ibrima Seck, Chef de la Division, Operations et Gestion de l'information ;
- Mariétou Sow, Officier Collecte Données ;
- Khady Badji, Officier Education au risque de mines ;
- Diogoye Sene, Officier Assistance victimes ;
- Diallo, Officier Opérations ;
- Ismaïla Seck, Chef Administration Finances ;
- Moussa Diaby, Juriste/Chargé de la Qualité et de la Formation ;
- Daouda Touré, Inspecteur Qualité (Déminage).

24 septembre

Entretien avec le représentant de l'Ambassade de France :

- Helène Julien.

Entretien avec le Président de l'Association Sénégalaise des victimes de mines :

- Bakari Diedhiou.

25 septembre

Entretien avec un représentant de Handicap International :

- Luc Sambou.

Entretien avec l'Inspecteur d'académie de la Région de Ziguinchor :

- Gana Sene.

Entretien avec le Gouverneur de la Région :

- Cheikh Tidiane Dieng.

26 septembre

Entretien avec le Commandant de la Zone Militaire n°5 :

- Colonel Niang, Responsable des opérations.

27 septembre

Entretien avec l'organisation de déminage Mechem

- Fred Weyers, Directeur de projet au Sénégal.

5 octobre

Echanges d'email avec l'ancien Premier Secrétaire de l'Ambassade du Canada au Sénégal :

- Sébastien Carrière, Ministère des Affaires Etrangères et Commerce International, Canada.

8 octobre

Entretien avec le représentant du siège de Handicap International :

- Simon Castro-Wooldridge, Officier programme.

15 octobre

Entretien avec la représentante de la Coopération Italienne :

- Roberta Battista.

Annexe 9

Note Méthodologique

La méthodologie de l'évaluation sera guidée par les Termes de références spécifiques de « l'Evaluation à mi-parcours du programme d'appui à la stratégie de lutte antimines en Casamance ». De plus, la méthodologie sera encadrée par les principes de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) sur l'évaluation et les Norme internationales d'action contre les mines (NILAM).

Tel que précisé dans le Guide pour l'évaluation des interventions dans l'action contre les mines (NILAM 14.10), les évaluations doivent être réalisées « de manière professionnelle et éthique, donner des occasions de participation appropriées aux différentes parties prenantes et respecter la confidentialité et la dignité de ceux qui fournissent les informations ». La sensibilité aux « problèmes de genre et de culture » sera également prise en compte.

Cette méthodologie utilisera une combinaison :

- d'échanges d'informations par email en préparation pour la mission ;
- de révision de documents/bases de données ;
- d'entretiens au Sénégal avec les personnes clefs (nationales et internationales) pour le programme de lutte antimines du Sénégal financé par l'Union Européenne ;
- des évaluations sur le terrain, des zones en cours et dépolluées ;
- des entretiens avec les bénéficiaires (hommes, femmes, filles, et garçons) du programme d'appui.

Indicateurs :

La complexité de cette évaluation implique l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs pour l'évaluation doivent être définis dans le cadre des indicateurs établit dans la Stratégie nationale d'action antimines 2007-2015, le Programme d'appui à la stratégie de lutte antimines en Casamance et les contrats avec les organisations de déminage. De plus, cette évaluation permettra une étude détaillée qui pourra inclure des indicateurs additionnels.

Les indicateurs utilisés (qualificatifs et quantitatifs) pour l'évaluation seront très importants, surtout pour analyser les éléments plus concret et objectifs du programme – principalement le travail de déminage et sa gestion.

Qualificatifs

Des indicateurs qualificatifs seront nécessaires pour les aspects plus complexes du programme. C'est à dire :

- l'analyse de la cohérence globale des arrangements institutionnels (élément n°1) ;
- la valeur ajoutée de l'assistance technique (élément n°2) ;
- l'efficacité des dispositions prises par le CNAMS et le PNUD pour la gestion (élément n°3) ;

- la capacité du CNAMS et de la Commission Nationale et l'effet de l'appui institutionnel dans leur renforcement de capacité pour coordonner et piloter le programme (élément n°4) ;
- la réalisation du CNAMS, y compris le degré de réalisation des objectifs et son efficacité (élément n°5) ;
- le dispositif de communication interne et externe du programme. (élément n°14).

Le « niveau de satisfaction » du soutien reçu et les « évaluations des points focaux » des organisations impliquées en termes du degré de succès du programme et les résultats obtenus seront des indicateurs clefs pour l'analyse de ces aspects. Cela sera renforcé par l'analyse des indicateurs quantitatifs de l'évaluation.

Quantitatifs

Compte tenu du contexte politique très complexe et sensible, les indicateurs quantitatifs offrent une importante opportunité d'analyser le programme en termes de faits concrets et indiscutables.

La gestion du programme, l'assistance technique et la gestion de contrats/opérations peuvent être partiellement analysés au travers :

- du respect des dates d'échéances ;
- du respect des limites budgétaires prévues ;
- de l'application des NILAM et des Normes sénégalaises d'action antimines ;
- de la finalisation et la diffusion des audits et/ou rapports de progrès prévus ;
- de la bonne gestion administrative et financière ;
- de la comparaison avec les résultats d'autres programmes de lutte antimines dans circonstances comparables.

En termes d'opérations, 1) le nombre d'engins trouvés/détruit et 2) le nombre de m2 dépollués sont souvent les résultats les plus cités pour démontrer l'efficience et l'efficacité du travail.
Cependant, ces données donnent une image très partielle du succès d'un programme. Il est impossible d'analyser l'efficacité ou l'efficience des opérations de dépollution avec ces seuls indicateurs. La collecte des données du programme en question va influencer quant au choix des indicateurs à utiliser pour l'évaluation.
Les indicateurs infra constituent une base qui devrait permettre d'analyser tous les programmes d'action antimines :

- mètre carré par mine ou autre engin trouver - m2/mine ;
- densité de zone minée vs. nombre de mines trouvées ;
- nombre de zones suspectes sans mines/UXO trouvées ;
- coût de remise à disposition des terres (par méthodologie opérationnelle) - EUR/ m2 ;
- productivité de dépollution - m2/unité de démineurs.

Le tableau suivant présente les indicateurs et les méthodes de vérification proposés. Les indicateurs utilisés pour évaluation sont clairement liés à un ou plusieurs éléments de l'analyse.

Analyse d'indicateurs et recoupement

Elément de l'analyse	Indicateurs	Méthode de vérification
1) Cohérence globale du projet et des arrangements institutionnels	• Satisfaction des membres de la Commission Nationale avec les arrangements institutionnels établis • Lignes claires de responsabilité et de communication • Facilité le travail dans l'exécution de la mission de la Commission	• Entretiens avec au moins 50% des représentants de la Commission
	• Documents rédigés par la Commission et rapports des réunions • Cohérences des mesures d'application nationale	• Vérification des documents
	• Politiques établies par la Commission	• Vérification des archives des décisions prises par la Commission
	• Participation du PNUD dans le cadre du comité technique	• Rapports des activités du Comité technique
	• Cohérence entre la Stratégie nationale d'action antimines 2007 à 2015 et les documents de projet du PNUD	• Vérification des documents de projet et du cadre national antimines
2) Valeur ajoutée de l'assistance technique de longue durée	• Nombre et qualité d'initiatives de formation organisées et/ou exécutées par le PNUD	• Rapports d'activités du PNUD • Entretien avec le Conseiller technique du PNUD
	• Satisfaction du Directeur et du staff du CNAMS quant à l'apport technique du PNUD à leur travail	• Entretiens avec les membres du CNAMS et le Conseiller technique du PNUD
	• Cohérence du rôle du Conseiller technique dans le cadre du fonctionnement du CNAMS	• Termes de références du Conseiller technique • Organigramme du CNAMS • Plan de travail du Conseiller technique du PNUD
	• Perception de la valeur ajoutée du Conseiller technique du PNUD	• Entretiens avec les membres du CNAMS et le Conseiller technique du PNUD
3) Efficacité de la gestion du projet	• Respect des dates d'échéances pour les rapports	• Entretiens avec les donateurs • Entretiens avec le CAP
	• Précision des rapports financiers et écrits	• Analyse des documents soumis
	• Comparaison entre objectifs et résultats obtenus • Choix d'indicateurs de progrès	• Analyse des rapports du CNAMS et du PNUD • Analyse de la base de données CNAMS et les plans stratégiques et opérationnels
	• Satisfactions des organismes de mise en œuvre • Résolution de problèmes cruciaux	• Entretiens avec les ONG • Entretiens avec le CNAMS/Commission Nationale • Entretiens avec le PNUD • Rapports de progression

4) Capacité actuelle du CNAMS 5) Réalisations du CNAMS 6) Points fort et faiblesses capacitaires du CNAMS	• Méthodologie de travail du CNAMS • Flux d'information à l'intérieur du CNAMS et vers l'extérieur • Système de gestion de qualité établi	• Observation des pratiques de travail du CNAMS et comparaison avec la « bonne pratique » reconnue au niveau international • Entretiens avec les ONG • Analyse des rapports et documents produits par le CNAMS
	• Profil professionnel des employés du CNAMS	• Analyse des Termes de Référence de l'équipe du CNAMS • Analyse de l'expérience de l'équipe du CNAMS
	• Efforts de consultation et de coordination avec les bénéficiaires	• Entretiens avec les membres des communautés touchées (hommes, femmes, filles et garçons) • Coordination avec organisations représentatives
	• Qualité des documents produits par le CNAMS • Disponibilité de plan de travail et/ou d'action	• Analyse des documents et comparaison avec la « bonne pratique » reconnue au niveau international
	• Résultats obtenus	• Comparaison entre résultats prévus et résultats obtenus dans les plans opérationnels
	• Qualité de la base de données gérée par le CNAMS	• Examen des rapports et de la capacité d'accéder à l'information rapidement
	• Pertinence des données recueillies par le CNAMS	• Analyse des instruments d'enquêtes et des données fournies par les ONG
	• Zones dépolluées utilisées (retour des populations, infrastructures réhabilitées, reprise des activités)	• Visites des zones dépolluées • Analyse des rapports du CNAMS
7) Les progrès enregistrés sur le terrain/Education au risque de mines	• Production de supports pédagogiques • Nombre de messages diffusés par la communication de masse • Nombre d'accidents enregistrés • Nombre d'établissements scolaires concernés • Nombre d'enseignants formés • Nombre d'élèves bénéficiaires de l'éducation au risque de mines • Nombre de relais formés • Nombre de séances de formation organisées pour les partenaires • Nombre d'opérateurs ERM formés	• Entretiens avec les partenaires • Entretiens avec les représentants de l'éducation nationale • Rapports du CNAMS • Rapports de projet pour les donateurs • Statistiques du CNAMS • Statistiques des partenaires

7) Les progrès enregistrés sur le terrain/Assistance aux victimes	• Nombre de victimes identifiées • Nombre de victimes assistées/an • Nombre d'agents formés • Nombre de postes de santé équipés • Nombre d'hôpitaux équipés • Nombre de victimes de mines prises en charge • Nombre d'appareils confectionnés • Nombre de victimes ayant reçu un soutien psychologique et psychiatrique • Nombre de victimes ayant reçu une formation pour la réinsertion économique • Nombre d'étudiants et d'élèves victimes de mines (et enfants de victimes) bénéficiaires de l'assistance • Nombre de projets de réinsertion soutenus	• Rapports et statistique du CNAMS • Entretiens avec les parties prenantes • Rapports d'activités et résultats soumis aux donateurs
7) Les progrès enregistrés sur le terrain/déminage 8) Méthodologie suivie par HI	• Nombre de villages dépollués : haute, moyenne et faible priorité • Engins explosifs détruits • M2 remise à disposition de la population • M2 dépollués (manuel et mécanique) • EUR/m2 (manuel et mécanique) • Nombre de zones déclassées • M2 déclassés • Densité de mines dans chaque zone dépolluée • Nombre de zones dépolluées sans mine • Exactitude des enquêtes non techniques et techniques pour les zones dépolluées	• Examen de la base de données du CNAMS • Examen des rapports de HI • Examen des arrangements contractuels entre le PNUD et HI • Examen des arrangements contractuels entre le PNUD et Mechem
	• Procédures de travail sur le terrain	• Visite des sites de travail • Rapports de contrôle de qualité • Visite du bureau de HI pour voir sa documentation • Examen des POPs de HI
9) Progrès accomplis dans le processus de priorisation des localités	• Participation au processus de priorisation	• Entretiens avec le CNAMS • Vérification des documents de procédures de travail du CNAMS • Entretiens avec les autorités régionales et locales • Entretiens avec les membres des communautés affectés (hommes, femmes, filles et garçons)

10) Capacités opérationnelles en termes de compétences techniques (équipes professionnelles autonomes)	• Connaissance par les membres des équipes des normes nationales et internationales d'action antimines	• Entretiens avec les membres de l'équipe
	• Capacité opérationnelle de l'équipe	• Observation du travail de l'équipe
		• Entretien avec Conseiller technique PNUD
	• POPs de l'organisation	• Examen des documents
	• Structures d'administration et soutien	• Entretien avec les administrateurs et les logisticiens pour les équipes • Inspection de l'équipement
11) Taches restantes	• Nombre de zones suspectes sans enquête non technique/technique	• Base de données CNAMS • Rapports HI
	• Nombres de zones suspectes déjà enquêtées	
	• Moyen de productivité pour les enquêtes technique et la dépollution	
12) Problèmes cruciaux	• Retards	• Entretiens avec parties prenantes • Entretiens avec les bénéficières • Rapports du CNAMS • Rapports du PNUD
	• Accidents/Incidents	
	• Plaintes	
	• Conflits (entre les différents éléments du programme ou avec les bénéficiaires)	
13) Complémentarités	• Couverture géographique	• Base de données et rapports du CNAMS
	• Lacunes de financement	• Budgets et rapports financiers du CNAMS
	• Réunions de coordinations entre acteurs de développement en Casamance	• Entretiens avec membres de la Commission Nationale • Entretien avec Directeur du CNAMS • Entretien avec le PNUD • Entretiens avec autorités régionales et locales en Casamance
	• Echange d'informations et coordination entre les bailleurs de fonds • Réunions donateurs organisées	• Entretiens avec donateurs • Entretien avec Directeur du CNAMS • Entretien avec le PNUD
14) Dispositif de communication	• Satisfaction des parties prenantes avec le flux d'information	• Entretiens avec les parties prenantes
	• Nombre et fréquence de rapports diffusés	• Examen des documents
	• Plan de communication	• Analyse de la qualité et de la globalité du plan

Emplois du Temps

Date	Localisation	Activité	Participants	Elément(s) clefs de l'analyse*
10-15 sept	Bureau de la société	Echanges sur la préparation de la mission et organisation du programme provisoire	UE, CNAMS, MAE	x
10-15 sept	Bureau de la société	Révision de documents clefs du programme et échanges initiaux d'information avec parties prenantes au niveau international et national	UE, CNAMS, PNUD, Unité d'appui de CIMAP	1, 2, 3, 4,5 et 7
16 sept	Dakar	Arrivée de la consultante	DUE	x
17 sept	Dakar	Briefing	DUE et PNUD	1,2 et 3
17-20 sept	Dakar	Entretiens et examen documents	1 DUE 2 MAE 3 PNUD 4 HI	1, 2, 3, 4, 5,6, 11,12, 13
21 sept	Dakar	Présentation de note de méthodologie à l'UE	DUE	x
21 sept	Casamance	Voyage et installation en Casamance	CNAMS	x
24 sept	Ziguinchor	Révision de la structure du CNAMS et le cycle d'information dans leurs bureaux	Section information du CNAMS	2, 4, 5, 7, 11, 12, 13
25 sept	Ziguinchor	Révision des rapports réguliers et ponctuels du CNAMS et le système d'information du CNAMS. Sélection de sites pour visites sur le terrain	Sections information et opérations du CNAMS	2, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13
26 sept	Ziguinchor	Présentation de la structure de gestion des opérations et du système de gestion de qualité (avec contrôle de qualité)	Section opérations du CNAMS	2, 4, 5, 6, 12, 13
27 sept	Ziguinchor	Présentation de la structure et opérations de Handicap International (et autre ONG si nécessaire)	Siege local de HI	6, 7,8, 9, 12, 13
28 sept	Ziguinchor	Visites zones de travail en Ziguinchor	CNAMS et HI	7,8, 9, 10, 13
29 sept	Sedhiou	Visites zones de travail en Sedhiou		7,8, 9, 10, 13
1 oct	Kolda	Visites zones de travail en Kolda		7,8, 9, 10, 13
2 oct	Ziguinchor	Entretiens individuels avec personnel national du CNAMS		2 et 14
3 oct	Dakar	Voyage à Dakar	CNAMS	x
4 oct	Dakar	Débriefing, présentation de l'aide-mémoire	DUE	x
4 oct	Dakar	Départ de la consultante	DUE	x
12 oct	Bureau de la société	Envoi du rapport provisoire d'évaluation	DUE, PNUD, CNAMS/ MAE	x
26 oct	Bureau de la société	Réception des observations consolidées	DUE, PNUD, CNAMS/ MAE	x
2 nov.	Bureau de la société	Envoi du rapport final d'évaluation	DUE, PNUD, CNAMS/ MAE	x
Dernier trimestre 2012	Dakar	Table Ronde, présentation du rapport et principales conclusions	A confirmer	x

*Eléments clefs de l'analyse :

1. La cohérence globale du projet et les arrangements institutionnels (fonctionnement de la Commission Nationale, fonctionnalité du CNAMS, et rôle du PNUD dans la coordination)

2. La valeur ajoutée de l'assistance technique de longue durée ainsi que les expertises spécifiques aux Autorités Nationales de Lutte Antimines (ANLAM) mises à disposition par le PNUD

3. L'efficacité des dispositions prises par le CNAMS et le PNUD pour la gestion du projet.

4. La capacité actuelle du CNAMS et de la Commission Nationale et l'effet de l'appui institutionnel dans leur renforcement de capacité pour coordonner et piloter le programme d'action contre les mines.

5. Les réalisations du CNAMS, y compris le degré de réalisation des objectifs et son efficacité en tant qu'organe de coordination / supervision.

6. Les points forts et les faiblesses de la capacité du CNAMS dans la planification et la supervision des actions de lutte antimines.

7. Les progrès enregistrés sur le terrain (enquêtes, déminage, contrôle qualité, documentation...) ainsi que la durabilité des résultats atteints.

8. Les points forts et les faiblesses de la méthodologie suivie par Handicap International.

9. Les progrès accomplis dans le processus de priorisation des localités à dépolluer.

10. Les capacités opérationnelles en termes de compétences techniques locales (équipes professionnelles sénégalaises autonomes) et les recommandations pour leur utilisation pertinente

11. Les tâches restantes requises pour une bonne finalisation du projet

12. Les problèmes cruciaux rencontrés dans la mise en œuvre du projet, et la façon dont ils ont été traités par les parties prenantes au projet

13. Les complémentarités et synergies des actions de déminage financées par d'autres partenaires dans le domaine, leur degré de complémentarité et de synergie.

14. Le dispositif de communication interne et externe du programme.

Documents consultés

Année	Document	Auteur
	Cadre logique de l'intervention	
	Cadre logique du PALAC révisé	
	Contrat entre le PNUD et Handicap International	
	Manuel des procédures administratives comptables et financières	
	Plan d'action de Plaidoyer communautaire	
	Rapports de missions de la DUE	
2006	Convention de financement FED/2006/020-747 « Appui à la stratégie de lutte antimines en Casamance »	CE
2006	Rapport de présentation du décret portant création de la commission nationale chargée, … signée le 5 décembre 1997 à Ottawa.	Ministère des Affaires Etrangères
2006	Rapport de présentation du décret portant création du CNAMS	Ministère des Affaires Etrangères
2006 2007	Stratégie nationale d'action antimines 2007-2015	Commission Nationale pour la mise en œuvre de la Convention d'Ottawa
2008	Arrêté portant création du comité de pilotage du PALAC	Ministère des Affaires Etrangères
2008	Arrêté portant création du PALAC	Ministère des Affaires Etrangères
2008	Convention de contributions CE-PNUD "Appui au démarrage du CNAMS " (FED/2008/196-858)	CE
2009	Normes Sénégalaises d'Action Antimines	CNAMS
2009	Plan d'action national pour l'assistance aux victimes de mines (PANAV) (2010-2014)	CNAMS
2010	Convention de contributions CE-PNUD "Mise en œuvre des opérations de déminage humanitaire en Casamance (FED/2010/237-236)	CE
2010	Plan d'action national pour l'éducation au risque des mines et des restes explosif de guerre	CNAMS
2010	Plan d'action national pour l'éducation au risque des mines et des restes explosifs de guerre	CNAMS ?
2010	Rapport ROM (Result Oriented Mission: MR-128520.01)	
2011	Plan stratégique et opérationnel de communication 2011-2013	CNAMS
2011	Projet d'éducation aux risques des mines : rapport d'activités à la Coopération Belge	UNICEF-Sénégal
2011	Rapport ROM (Result Oriented Mission: MR-128520.02)	
2012	Demande de réaménagement du Plan de Travail 2012 du Projet PALAC	Cellule d'appui à la mise en œuvre des projets/programmes (CAP)
2012	Dossier de tâche	CNAMS
2012	Plan de Travail annuel du PALAC 2012	Cellule d'appui à la mise en œuvre des projets/programmes (CAP)
2012	Proposition de réallocation budgétaire du PTA 2012	CNAMS
2012	Rapport final d'exécution	Handicap International
2012	Rapports d'avancement du projet d'appui à la stratégie de lutte antimines en Casamance	PNUD