

## Chapitre 12 | Projets à impact rapide : un outil de renforcement de la confiance



Distribution d'émetteurs radio solaires par le biais d'un projet à impact rapide au Tchad

Photo ONU/Olivia Grey Pritchard

*Le présent chapitre fournit des conseils pratiques aux spécialistes des affaires civiles et aux membres des autres composantes de la mission qui font office de coordonnateurs de projets à impact rapide. On y trouvera des conseils pratiques, des outils et des exemples concernant chaque aspect du cycle de projet tirés de l'expérience acquise sur le terrain. Ce chapitre ne s'adresse pas aux directeurs de programme de projets à impact rapide, qui peuvent utiliser les principes directeurs du DOMP/DAM relatifs aux projets à impact rapide.*

Les projets à impact rapide sont des projets réalisés sur une petite échelle et à faible coût, qui sont planifiés et exécutés en un court laps de temps. D'autres acteurs que ceux qui s'occupent de maintien de la paix financent et exécutent des projets à impact rapide à objectifs divers. Aux fins du présent manuel, le terme de projet à impact rapide s'applique à un projet financé et/ou exécuté par des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

Les objectifs et la finalité des projets à impact rapide exécutés dans le cadre d'opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont énoncés dans la directive rela-

tive aux projets à impact rapide du DOMP/DAM. Les projets à impact rapide ont pour objectif de renforcer la confiance dans la mission, le mandat ou le processus de paix. Les projets à impact rapide doivent toujours profiter à la population, mais ils ne sont pas censés offrir un soutien humanitaire ou un appui au développement à long terme. Cela étant, une bonne coordination avec les acteurs du développement et les acteurs humanitaires est indispensable pour faire en sorte que ces projets ne recourent pas leur travail ou ne lui nuisent pas.

Il importe de garder à l'esprit la spécificité des projets à impact rapide et l'objectif qui leur est fixé en matière de restauration de la confiance pendant tout le cycle du projet. Cet objectif peut influencer le choix du partenaire d'exécution, la conception et le choix des projets, l'évaluation de leur impact et les stratégies de publicité. La précision de l'objectif des projets à impact rapide est indispensable au niveau de la communication avec les partenaires, car elle aide à gérer les attentes et à bien faire comprendre les limites existantes.

## 12.1 Comment les projets à impact rapide contribuent-ils au renforcement de la confiance ?

Les projets à impact rapide peuvent contribuer à renforcer la confiance dans la mission, le mandat et/ou le processus de paix de plusieurs manières, à savoir, notamment,

- Par le type de projet exécuté, par exemple un projet qui répond rapidement aux principaux besoins de la communauté, ou qui peut procurer de bonne heure des dividendes de la paix et/ou accroître la confiance dans la mission;
- En consolidant ou appuyant des activités de gestion ou de règlement des conflits (voir l'exemple fourni par la MINURCAT ci-après);
- En renforçant la légitimité et les capacités des autorités ou organisations locales;
- Par le biais du dialogue et de l'échange qui accompagnent le processus d'identification du projet, de consultation des parties prenantes et d'exécution du projet;
- Par l'« ouverture des portes » et l'instauration de voies de communication entre la mission et la communauté d'accueil;
- En aidant les composantes en uniforme (contingents militaires ou police des Nations Unies) à collaborer avec les communautés locales en participant à l'élaboration, au suivi et/ou à l'exécution des projets. Il peut notamment s'agir d'utiliser les moyens techniques militaires pour appuyer un projet ou le faire exécuter directement par les contingents militaires.

Pendant tout le cycle d'un projet à impact rapide, il est essentiel d'être guidé par les principes généraux d'appropriation locale et de prise en considération des questions liées à la parité des sexes, à la culture et au contexte présentées d'un bout à l'autre du présent manuel. Par ailleurs, la qualité de la gestion des projets et des programmes est une condition indispensable du renforcement de la confiance par le biais des projets à impact rapide. Une mauvaise gestion, notamment en ce qui concerne le choix, l'exécution et le suivi des projets à impact rapide, peut saper la confiance et, éventuellement,

aggraver le conflit. En matière de gestion des projets à impact rapide, les mauvaises pratiques sont notamment les suivantes :

- Fait de ne pas consulter les parties prenantes comme il le faudrait, ce qui peut causer une absence d'adhésion ou la non-prise en considération des besoins réels;
- Absence de coordination avec les autres acteurs, d'où des chevauchements d'activité;
- Travail de mauvaise qualité, procurant des avantages éphémères;
- Retards d'exécution;
- Répartition inéquitable des avantages entre communautés ou régions ou en leur sein.

Le personnel ayant à s'occuper de projets à impact rapide peut également se reporter au **chapitre 8** du présent manuel où il trouvera des orientations et des outils supplémentaires en matière d'analyse, de planification, de définition d'indicateurs et d'évaluation de l'impact.

### Étude de cas



#### Cimenter le règlement d'un conflit au Tchad par le biais d'un projet à impact rapide

Les spécialistes des affaires civiles de la MINURCAT, pendant la mission au Tchad, ont activement participé au règlement des différends opposant les agriculteurs et les éleveurs au sujet de ressources naturelles rares et disputées. Adoptant une approche reposant sur la consultation des autorités locales, ces spécialistes ont ainsi facilité un processus efficace de dialogue de réconciliation entre les Massalit (propriétaires terriens et agriculteurs) et les Zaghwwa (éleveurs) dans un village du Tchad d'où les premiers s'étaient enfuis avant de devenir des personnes déplacées. L'accord a été cimenté par un projet à impact rapide prévoyant la construction d'un moulin dans le village.



Encadré 12.1 Étude de cas : Cimenter le règlement d'un conflit au Tchad par le biais d'un projet à impact rapide

## 12.2 Gestion globale du programme de projets à impact rapide

Les programmes de projets à impact rapide relèvent de l'autorité générale du chef de mission, qui doit mettre en œuvre des mécanismes de gestion efficaces. Les directives et les orientations du DOMP/DAM contiennent des informations supplémentaires sur la structure et les mécanismes de gestion des programmes de projets à impact rapide.

**L'équipe de direction de la mission** définit les priorités des projets à impact rapide et établit une estimation des besoins de financement globaux sur la base d'une évaluation des besoins, dans le cadre du projet de budget annuel de la mission. Cette équipe est chargée de définir les priorités aux fins de l'établissement des budgets des projets à impact rapide, mais cela se fait en général avec le concours de la composante affaires civiles, dont la présence sur le terrain est la plus importante généralement.

Le **comité d'examen des projets** est chargé d'évaluer les propositions et de choisir les projets à financer, et d'approuver tous changements à apporter au budget, aux résultats ou aux activités envisagées pendant l'exécution d'un projet.

**L'équipe de gestion des projets à impact rapide**, qui relève généralement de la composante affaires civiles, est chargée de garantir la qualité des prévisions budgétaires, de contrôler la répartition des fonds et la gestion des dépenses en fonction des champs géographiques et thématiques, d'examiner et de sélectionner les propositions avant leur présentation au comité d'examen des projets, et de mettre les fonds à disposition en temps voulu d'un bout à l'autre de l'exercice budgétaire. Il incombe à l'équipe de gestion des projets à impact rapide ou au directeur du programme de conserver, à des fins de vérification, la trace de tout ce qui concerne chaque projet.

Les **coordonnateurs de projet** sont des personnes chargées de veiller au bon déroulement d'un projet d'un bout à l'autre de son cycle. De même que n'importe quelle composante de la mission peut présenter des propositions de projets à impact rapide, les coordonnateurs de projet peuvent appartenir à n'importe quelle composante de la mission. Dans certaines situations, le coordonnateur de projet peut être aussi le directeur du programme de projets à impact rapide. Les coordonnateurs de projet peuvent aider les partenaires d'exécution à élaborer des propositions et sont chargés de suivre l'exécution, de maintenir des contacts avec ces partenaires d'un bout à l'autre du processus, de réunir et de vérifier la documentation financière avant présentation à la mission, d'évaluer l'impact du projet et de rendre compte de celui-ci.

Le **Directeur/Chef de l'appui à la mission** s'est vu donner délégation de pouvoir par le Contrôleur financier de l'ONU pour les aspects financiers du programme des projets à impact rapide et fait office d'agent certificateur pour chaque projet.

La **Section financière** collabore étroitement avec l'équipe de gestion des projets à impact rapide à l'administration du budget, notamment en engageant les fonds. Elle est chargée de donner suite aux demandes de paiement et de conserver les pièces justificatives originales nécessaires à des fins financières et budgétaires, y compris les listes des dépenses, les reçus, les demandes de paiement et les rapports de clôture. L'équipe de gestion des projets à impact rapide conserve des copies de tous ces documents dans les dossiers de projets.

### 12.3. Identification des projets

L'identification de projets possibles a toutes les chances de se faire pendant les rencontres et les discussions que vous aurez, en votre qualité de spécialiste des affaires civiles à pied d'œuvre sur le terrain, avec les autorités locales, les communautés locales et les autres parties prenantes dans le domaine relevant de votre compétence. Les pro-

positions de projet peuvent être basées sur des demandes ou propositions directes émanant de ces parties prenantes ou sur un besoin recensé par votre équipe à propos duquel vous recherchez le partenaire d'exécution adéquat. Il importe de ne pas susciter des attentes auxquelles il ne peut pas être répondu, mais il est indispensable que les intéressés aient accès à des informations exactes concernant les demandes de projet. Cela va dans le sens de la transparence et de la responsabilisation et garantit que les programmes touchent un échantillon le plus largement représentatif possible de la communauté.

- **Soyez au fait des critères existants et des priorités stratégiques.** Conformez-vous aux critères énoncés dans les directives et les orientations et aux priorités stratégiques définies par votre mission, et tenez-vous au courant des priorités et stratégies nationales.
- **Gérez les attentes.** Ne promettez rien pendant vos discussions avec des bénéficiaires ou partenaires d'exécution potentiels, assurez une large diffusion des critères de choix et d'exclusion, et expliquez le processus d'évaluation et de sélection.
- **Consultez** les communautés et autorités locales, les ministères, les organismes des Nations Unies et les autres organisations internationales, les ONG et ONGI, les autres composantes de la mission et les programmes des donateurs multilatéraux et bilatéraux, directement ou par l'intermédiaire du directeur du programme de projets à impact rapide, et **coordonnez** votre action avec les leurs.
- **Évaluez le partenaire d'exécution.** Évaluez le profil (y compris l'appartenance politique, la relation avec la communauté d'accueil, etc.) et la capacité du partenaire d'exécution.
- **Sollicitez des conseils ou un savoir-faire techniques,** s'agissant en particulier de projets relatifs à la santé, à l'eau et à l'assainissement, à l'éducation, etc. (concernant par exemple des puits, des dispensaires ou des écoles).
- **Prenez en considération les questions liées à la culture, au genre, à l'appartenance ethnique et à la vulnérabilité.** Prenez par exemple en considération les questions liées à l'accès au projet de différents segments de la communauté, tels que les femmes, les jeunes, les différents groupes ethniques ou les groupes marginalisés de la population, ou au bénéfice qu'ils pourraient en tirer. Organisez des consultations avec les parties prenantes et veillez à ce que l'intervention soit culturellement adaptée aux bénéficiaires.
- **Évaluez les risques et tenez compte du contexte.** Étudiez l'impact prévu et non prévu que le projet pourrait avoir. Évaluez les risques pour les aspects pratiques de l'exécution du projet (par exemple le risque de retard ou la fiabilité du partenaire d'exécution) et le risque de créer ou d'aggraver un conflit. Appliquez les principes de la « prise en considération des éléments sensibles liés au conflit » et « ne pas nuire » : évitez, par exemple, d'être considéré comme favorisant un groupe ou une partie de la communauté par rapport aux autres ou d'appuyer des projets qui pourraient être utilisés pour contribuer à la réalisation d'objectifs politiques, idéologiques ou religieux.

- **Prenez en considération l'impact sur l'environnement et les ressources naturelles.** Il importe d'étudier les questions liées à l'environnement et aux ressources naturelles pendant le processus d'identification et d'approbation. Les projets de construction de bâtiments, de reboisement ou de travaux d'irrigation comportent souvent une importante dimension liée aux ressources naturelles, telle que l'approvisionnement en matériaux, la qualité des espèces et la viabilité de l'approvisionnement en eau, respectivement.
- **Réalisez une visite initiale du site :** Une visite initiale du site est importante tant pour évaluer la faisabilité du projet proposé que pour mettre en évidence les progrès accomplis. S'il s'agit de la construction ou de la remise en état d'un espace public, il est bon de prendre des photographies « avant » et « après » l'exécution du projet à des fins de publicité. On trouvera un formulaire spécifique pour les visites initiales de site dans les directives du DOMP/DAM relatives aux projets à impact rapide.



Les approches consistant à « ne pas nuire » et à prendre en considération les éléments sensibles liés au conflit, qui doivent être intégrées dans tous les aspects des activités relatives aux affaires civiles, sont particulièrement applicables à la planification et à l'exécution des projets à impact rapide. Ces deux principes sont décrits au [chapitre 5](#) du présent manuel.

## 12.4 Partenaires d'exécution

Les institutions publiques, les sociétés commerciales, les ONG enregistrées ou non, les composantes de la mission, y compris les contingents militaires, les organismes des Nations Unies et les autres organisations internationales peuvent être des partenaires d'exécution de projets à impact rapide. Étant donné qu'ils présentent tous des avantages et des inconvénients du point de vue de l'exécution des projets à impact rapide, le choix d'un partenaire est très largement déterminé par le type de projet, le contexte de la mission et l'objectif poursuivi en matière de restauration de la confiance.

Partenaire d'exécution	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
Institution publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établit des relations et une communication avec les autorités/institutions locales.</li> <li>• Confère un surcroît de légitimité aux autorités/institutions.</li> <li>• Appuie les institutions locales par un renforcement de leurs capacités.</li> <li>• Contribue au renforcement de l'autorité de l'État.</li> <li>• Favorise l'appropriation locale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lourdeur éventuelle des procédures administratives.</li> <li>• Les limites des capacités humaines et financières peuvent nuire à la qualité du résultat du projet ou en retarder l'exécution.</li> <li>• Dans les périodes préélectorales, le fait d'entreprendre l'exécution de projets à impact rapide avec une institution publique peut être perçu comme un soutien à tel ou tel candidat.</li> </ul>

Partenaire d'exécution	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
Société civile locale/ organisation ou ONG locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporte un savoir-faire spécifique.</li> <li>• Peut renforcer l'engagement local ou la participation des groupes exclus ou marginalisés.</li> <li>• Favorise l'appropriation locale et le renforcement des capacités locales.</li> <li>• Appuie la société civile locale.</li> <li>• Comprend mieux le contexte local et est mieux placée pour s'occuper des questions relatives aux achats et à la main-d'œuvre locaux.</li> <li>• Soutient l'emploi local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation peut être considérée comme au service d'une partie de la communauté plutôt que d'une autre.</li> <li>• Dans les contextes où la société civile locale n'est pas formellement organisée, les capacités de gestion de projet des partenaires d'exécution de ce type peuvent être limitées.-</li> </ul>
ONG/organisation internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir-faire acquis dans d'autres contextes internationaux et/ou nationaux; peut être en mesure de mettre à disposition un savoir-faire ou des experts non disponibles sur le plan local.</li> <li>• S'il s'agit d'une organisation de bonne renommée, il y a de fortes chances qu'elle fournisse des résultats de grande qualité, et qu'elle assure un suivi et l'établissement des rapports connexes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas connaître ou comprendre le contexte local spécifique.</li> <li>• Peut privilégier sa propre visibilité (ce qui peut nuire à celle de la mission).</li> </ul>
Acteurs des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies peuvent fournir un savoir-faire spécifique.</li> <li>• Peuvent faire profiter d'une expérience acquise dans d'autres pays et/ou dans le pays (du fait d'une présence plus ancienne).</li> <li>• Peuvent renforcer la synergie et la coordination avec l'équipe de pays des Nations Unies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent privilégier leur propre visibilité, ce qui peut nuire à celle de la mission).</li> <li>• Peuvent donner lieu à des procédures d'achat lentes et à des frais généraux prohibitifs.</li> </ul>

Partenaire d'exécution	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
Société/ entrepreneur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il s'agit d'une société ou d'un entrepreneur local, il ou elle soutient la création de revenus au niveau local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les règles de l'ONU concernant les achats s'appliquent à la sélection des entrepreneurs ou sociétés privés, ce qui signifie que cette sélection peut prendre du temps.</li> </ul>
Composantes militaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possèdent déjà le matériel, le savoir-faire et la main-d'œuvre.</li> <li>• Peuvent aider à gérer les difficultés en matière de sécurité ou d'accès.</li> <li>• Rôle constructif pour les contingents ainsi appelés à exécuter des projets techniques.</li> <li>• Utile pour renforcer la confiance entre la mission et la communauté d'accueil, en particulier lorsque les composantes en uniforme sont la principale liaison et dans le contexte de relèves fréquentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela pourrait nuire à l'économie locale ou faire manquer des occasions de création de revenus au niveau local.</li> <li>• Cela pourrait être interprété comme un accommodement avec les principes humanitaires.</li> <li>• Participation non appropriée dans le cas de certains projets (par exemple la collaboration avec une population traumatisée par le conflit)</li> </ul>

Les spécialistes des affaires civiles ne doivent pas perdre de vue que certains acteurs humanitaires peuvent hésiter à collaborer trop étroitement avec des missions de maintien de la paix, en particulier si le personnel militaire de maintien de la paix participe directement à l'exécution des projets. Ils craignent en effet qu'une telle collaboration ne les amène à transiger sur les principes humanitaires qui sont les leurs et n'en vienne à politiser l'action humanitaire. Comme on l'a vu au **chapitre 9**, il importe de comprendre et de prendre en considération les divers mandats et politiques des partenaires, qu'il s'agisse de projets à impact rapide ou de questions de coordination plus générales.



Pour d'autres informations sur les principes humanitaires, on peut télécharger « OCHA d'une seule voix : les principes humanitaires », document publié par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires du Secrétariat de l'ONU (OCHA) : <http://www.unocha.org/about-us/publications/ocha-message>

## 12.5 Élaboration des propositions

En tant que coordonnateur de projet, vous pouvez avoir à rédiger des propositions, à aider les partenaires d'exécution à élaborer des propositions, et à évaluer et présé-



lectionner des propositions avant de les soumettre à l'équipe de gestion des projets à impact rapide/comité d'examen des projets. Les coordonnateurs de projets à impact rapide jouent souvent un rôle d'encadrement pendant les phases d'élaboration des propositions et d'exécution des projets, surtout dans les contextes où les capacités locales en matière d'élaboration et de gestion de projets sont limitées. Cette approche peut appuyer le renforcement des capacités locales, contribuer à assurer l'appropriation locale et renforcer la confiance entre la mission et les partenaires locaux. Les propositions peuvent être soumises en utilisant le modèle de proposition figurant dans les directives du DOMP/DAM relatives aux projets à impact rapide. Par ailleurs, il est bon de collaborer avec les partenaires d'exécution pour faire en sorte que la proposition comporte les éléments suivants :

- Énoncé précis des objectifs du projet en matière de restauration de la confiance, des produits et résultats attendus, ainsi que des modalités de suivi et d'évaluation de ces derniers;
- Formulaire de visite initiale du site, accompagné éventuellement de photographies;
- Énoncé précis des activités envisagées et calendrier de base, avec deux ou trois indicateurs de progrès ou « jalons »;
- Le cas échéant, évaluations et dessins techniques supplémentaires;
- Éléments faisant état des consultations menées avec les groupes/organes/ministères et de la connaissance des stratégies nationales (concernant par exemple l'eau, l'assainissement et la santé);
- Indication des bénéficiaires du projet (nombre et profil) et du ratio entre les bénéficiaires et le coût du projet;
- Ventilation précise des coûts (par exemple, coût de la main-d'œuvre, location de matériel, coût unitaire des matériaux et quantités requises) et indication des prix proposés, le cas échéant;
- Analyse des risques (il s'agit des risques pour l'exécution du projet que vous ne pouvez pas contrôler), avec indication de la manière dont les risques potentiels seront gérés et atténués;
- Description et/ou attestation de la consultation et de l'adhésion des parties prenantes locales (appropriation locale);
- Durabilité (par exemple, si le projet porte sur la fourniture de matériel, y aura-t-il du personnel qualifié et les capacités nécessaires pour faire fonctionner et entretenir ce matériel ? quel est l'impact à long terme sur la ressource naturelle concernée, comme l'eau ou la terre ? etc.);
- Faisabilité et imprévus;
- Stratégie de publicité et de visibilité telle que proposée par le partenaire d'exécution ou adoptée en concertation avec lui.

## 12.6 Choix et approbation

Le comité d'examen des projets évalue et choisit un projet sur la base des informations figurant sur le formulaire de proposition. Cela étant, un énoncé détaillé des activités envisagées et une explication de la valeur du projet (tant pour la population locale que du point de vue du renforcement de la confiance) sont indispensables.

Si le projet n'est pas retenu par le comité d'examen des projets, l'équipe de gestion des projets à impact rapide présente par écrit un bref résumé des raisons pour lesquelles il a été rejeté. Ce résumé doit être transmis au demandeur.

Si le projet est approuvé, l'équipe de gestion des projets à impact rapide établit un mémorandum d'accord, qui doit de préférence être rédigé à la fois dans la langue de la mission (copie légale) et dans la langue locale (copie de référence). La fourniture d'une copie dans la langue locale peut aider les partenaires d'exécution à bien comprendre les obligations contractuelles.

Il est demandé au responsable de projet qui présente la proposition de fournir le numéro de compte bancaire du partenaire d'exécution ou d'autres informations pour le paiement. Dans certaines missions, ces informations sont vérifiées auprès de la Section financière (généralement par l'intermédiaire de l'équipe de gestion des projets à impact rapide) avant la mise au point du mémorandum d'accord. Le responsable de projet doit vérifier l'exactitude de toutes les autres informations figurant dans ce mémorandum. Au moins trois copies du mémorandum doivent être signées : une pour l'équipe de gestion des projets à impact rapide, une pour la Section financière et une pour le partenaire d'exécution<sup>85</sup>.

## 12.7 Une fois le projet approuvé

Assurez-vous que le partenaire d'exécution comprend bien les obligations, y compris en matière de calendrier, de suivi, de communication d'informations, notamment financières, et de documentation (fournir des indications supplémentaires, le cas échéant). Expliquez-lui qu'il doit conserver les reçus originaux et qu'une liste des dépenses occasionnées par le projet devrait être maintenue et présentée à un représentant de la mission afin que les fonds puissent être débloqués après le versement initial. Informez-le que la Section financière exigera des reçus originaux et ne peut pas traiter des paiements sur la base de copies.

Impliquez de bonne heure le Bureau de l'information : il lui sera ainsi plus facile de rendre compte d'une manière convaincante des bienfaits apportés par le projet.

## 12.8 Exécution et suivi

Il convient de se rendre au moins trois fois sur le site de chaque projet :

- i) Visite initiale (dont il a déjà été question dans le présent chapitre);

---

<sup>85</sup> Le nombre de copies nécessaires peut varier selon la mission en fonction de la directive générale relative aux procédures opérationnelles permanentes (POP) sur les projets à impact rapide dont la mission s'est dotée.

- ii) Visite de suivi;
- iii) Visite de clôture.

On trouvera des formulaires utilisables pour rendre compte de chacune de ces visites dans les directives du DOMP/DAM relatives aux projets à impact rapide. Le processus de suivi et d'évaluation doit être considéré comme une occasion de s'assurer que les travaux progressent d'une façon conforme aux prévisions, mais aussi comme une manière de communiquer avec les partenaires d'exécution et les représentants/bénéficiaires de la communauté locale. Le suivi et l'évaluation des progrès et de l'impact doivent être réalisés à la fois par le partenaire d'exécution et le représentant de la mission (qui est le plus souvent le coordonnateur du projet), sur la base des observations et commentaires des partenaires d'exécution et des bénéficiaires.

## 12.9 Suivi à mi-parcours

- Suivez le calendrier et les jalons (mesurez les progrès accomplis au regard des produits annoncés dans la proposition).
- En fonction du type de projet, évaluez les progrès visibles sur le terrain ou observez les activités réalisées (des activités de formation ou de renforcement des capacités, par exemple).
- Parlez des progrès accomplis avec le partenaire d'exécution et remédiez à toutes difficultés d'exécution.
- Faites face aux imprévus, notamment en présentant au comité d'examen des projets toute demande tendant à modifier les activités envisagées ou le budget.
- Rendez compte des progrès accomplis (en utilisant le modèle standard).
- En fonction des modalités de versement des tranches au titre du projet, il vous faudra peut-être aussi vous faire remettre les reçus par les partenaires d'exécution afin de pouvoir demander le versement de la seconde tranche. Si c'est le cas, rappelez-leur à l'avance qu'ils devront vous remettre la documentation financière pendant la visite de suivi.
- Le Bureau de l'information doit également être impliqué pendant la phase d'exécution et, selon les moyens dont il dispose, pourra assurer une couverture vidéo, photographique ou radio de l'exécution.

## 12.10 Évaluation et clôture

Pendant la visite d'évaluation et de clôture, les coordonnateurs de projet devront déterminer si les objectifs du projet ont été atteints. À cette fin, ils évalueront si les produits et/ou les activités indiqués dans la proposition de projet ont été réalisés, et préciseront le degré de satisfaction des bénéficiaires et l'impact du point de vue du renforcement de la confiance. Toutefois, il peut ne pas être possible de mesurer pleinement cet impact pour certains types de projets (par exemple l'accès aux services de base, la remise en état des bâtiments publics, etc.) pendant une visite de clôture et d'évaluation standard, car les bénéficiaires peuvent avoir besoin de temps pour bien

connaître le projet. En pareil cas, les évaluations techniques doivent être l'objectif principal des visites de clôture initiales, l'évaluation du degré de satisfaction des bénéficiaires et de l'impact en matière de restauration de la confiance étant réalisée à une date ultérieure. Comme indiqué précédemment, l'évaluation finale du projet doit comporter à la fois une évaluation réalisée par les partenaires d'exécution et une évaluation réalisée par le coordonnateur de projet, sur la base des observations sur le terrain et des commentaires des représentants de la communauté/bénéficiaires.

- Avant la visite de clôture, signalez au partenaire d'exécution que vous aurez besoin d'une liste des dépenses et des reçus originaux concernant le travail et le matériel.
- N'oubliez pas d'examiner la proposition originelle avant la visite et, si vous travaillez avec des interprètes, informez-les des détails du projet et indiquez-leur les informations que vous espérez obtenir lors de la rencontre.
- Si l'évaluation l'exige, demandez un appui technique supplémentaire (par exemple aux éléments du génie).
- Si la communauté locale a été associée à l'exécution du projet (par exemple, en recevant une formation ou un appui au renforcement des capacités), consignez ses commentaires dans l'évaluation.
- En ce qui concerne les projets de génie civil, la fourniture de services de base, la remise en état des infrastructures ou tout autre projet dans le cas duquel les avantages pour les communautés locales peuvent ne pas être immédiatement visibles, il est possible de procéder à une évaluation du degré de satisfaction des bénéficiaires et de l'impact en matière de restauration de la confiance après la clôture et l'inauguration du projet.
- Le cas échéant, photographiez le produit fini.
- Vérifiez toute la documentation (surtout les reçus et la liste de dépenses).
- Établissez le rapport d'évaluation du projet, y compris votre évaluation des produits du projet et, dans toute la mesure possible, de l'impact en matière de restauration de la confiance.
- Signez le rapport et présentez-le, avec la liste de dépenses, les reçus et les photographies, à l'équipe de gestion des projets à impact rapide.



### Évaluation de l'impact

Les outils pour évaluer le degré de satisfaction des bénéficiaires et de l'impact en matière de restauration de la confiance sont notamment les entretiens avec les principaux interlocuteurs/bénéficiaires, ainsi que les groupes de discussion et les enquêtes. On peut avoir intérêt à combiner les méthodes qualitatives et participatives, telles que les groupes de discussion, avec des enquêtes qui fournissent des données quantitatives. Le choix de la méthode d'évaluation dépendra sans doute beaucoup des ressources et des capacités disponibles.

## 12.11 Inauguration et publicité

Une bonne publicité peut amplifier l'impact des projets à impact rapide sur le plan du renforcement de la confiance. Parlez de l'inauguration et de la publicité avec le partenaire d'exécution et le Bureau de l'information dès la phase d'élaboration du projet et de nouveau lorsque celui-ci est en voie d'achèvement. Nombre de missions organisent des cérémonies d'inauguration pour faire connaître le projet et poser des plaques ou indiquer d'une autre manière le rôle de la mission. Il est important de reconnaître le rôle des partenaires locaux. Mettre en valeur le rôle des autorités locales, là où elles ont été impliquées, peut aider à renforcer la confiance entre les autorités et les communautés locales.

Si le projet a été cofinancé par différentes sources, toutes les organisations concernées doivent être représentées sur la plaque. Toutefois, l'ONU a édicté des règles concernant l'utilisation de ses logos sur des plaques communes; il importe de vérifier auprès du Bureau de l'information l'utilisation qui doit être faite de ces logos.

Les informations sur le projets à impact rapide et le plan de cérémonie d'inauguration (liste des invités, etc.) doivent être transmis au Bureau de l'information longtemps avant la cérémonie. Le Bureau peut assurer la couverture de celle-ci de diverses façons :

- Inviter les médias;
- Prendre en charge les médias pendant la cérémonie;
- Rédiger/approuver et publier un communiqué de presse;
- Assurer une couverture photographique et vidéo;



Inauguration d'un projets à impact rapide dans la municipalité de Yaroun (Liban).

- Rédiger ou faire rédiger des articles (accompagnés de photographies) sur le projet aux fins de publication dans des revues ou sur des sites Web, ou en vue de l'élaboration d'autres produits d'information.

## Étude de cas



### Diffusion d'informations sur les projets à impact rapide au Liban

Au Liban, le Bureau de l'information de la FINUL a beaucoup fait pour faire connaître les projets à impact rapide. Il a été régulièrement question de ces projets dans la revue de la mission, *al Janoub* (le Sud) et à la radio, et dans le cadre d'une série de spots télévisés réalisés par la FINUL.

Encadré 12.2 Étude de cas : Diffusion d'informations sur les projets à impact rapide au Liban

## Lectures recommandées

<b>Nom</b>	<b>Directive du DOMP/DAM sur les projets à impact rapide</b>
<b>Description</b>	Définit la finalité des projets à impact rapide et en décrit la nature, la portée, la valeur et la durée.
<b>Source</b>	Le personnel de l'ONU chargé du maintien de la paix peut accéder à ce document en se connectant à la base de données sur les politiques et pratiques en matière de maintien de la paix sur intranet POINT : <a href="http://ppdb.un.org">http://ppdb.un.org</a>
<b>Nom</b>	<b>Principes directeurs du DOMP/DAM relatifs aux projets à impact rapide</b>
<b>Description</b>	Ce document propose des procédures d'identification, de choix, d'approbation, de financement, d'exécution, de suivi, de clôture et d'évaluation de projets à impact rapide, ainsi que de gestion globale du programme de projets à impact rapide dans les missions.
<b>Source</b>	Le personnel de l'ONU chargé du maintien de la paix peut accéder à ce document en se connectant à la base de données sur les politiques et pratiques en matière de maintien de la paix sur intranet POINT : <a href="http://ppdb.un.org">http://ppdb.un.org</a>

<b>Nom</b>	<b>DPKO/DFS Lessons learned study on management of Quick Impact Projects (QIPs)</b>
<b>Description</b>	Cette étude présente les enseignements tirés de la gestion tant des projets que du programme. Elle s'appuie sur des consultations approfondies avec les missions et contient une série de recommandations.
<b>Source</b>	Le personnel de l'ONU chargé du maintien de la paix peut accéder à ce document en se connectant à la base de données sur les politiques et pratiques en matière de maintien de la paix sur intranet POINT : <a href="http://ppdb.un.org">http://ppdb.un.org</a>
<b>Nom</b>	<b>Greening the Blue Helmets: Environment Natural Resources and Conflict (PNUE, à paraître)</b>
<b>Description</b>	Contient des études de cas sur l'environnement et les ressources naturelles sous l'angle des activités relatives aux affaires civiles et des projets à impact rapide dans les missions de maintien de la paix.
<b>Source</b>	À paraître sur le site <a href="http://www.unep.org/">http://www.unep.org/</a>
<b>Nom</b>	<b>Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'examen de l'action civilo-militaire menée dans le cadre des opérations de maintien de la paix, A/60/588 (décembre 2005)</b>
<b>Description</b>	Examine la question de la participation des contingents à l'exécution de projets de soutien aux communautés dans le cadre des missions de maintien de la paix.
<b>Source</b>	<a href="http://www.un.org/Depts/oios/pages/other_oios_reports.html">http://www.un.org/Depts/oios/pages/other_oios_reports.html</a>
<b>Nom</b>	<b>SkillPort</b>
<b>Description</b>	Moyen de formation en ligne à l'intention du personnel de l'ONU, qui dispose ainsi d'un grand nombre de cours pour l'aider à se perfectionner, s'agissant notamment d'assumer une fonction de gestion de projets.
<b>Source</b>	<a href="https://un.skillport.com">https://un.skillport.com</a>