

L'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE DE L'ACTION CONTRE LES MINES

MARS 2023

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1
Mentions légales	1
Résumé analytique	2
Introduction	4
Qu'est-ce que l'efficacité opérationnelle et pourquoi est-elle importante ?	4
L'étude	6
Objectif	6
Méthodologie	6
Données	6
Qualité	7
Indicateurs clés de performance	7
Résultats par indicateur clé de performance	8
Indicateurs clés de performance 1 à 8	8
1. Rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition	8
2. Nombre de mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé	9
3. Nombre de mètres carrés de terres dépolluées par engin explosif trouvé.	10
4. Coût par mètre carré de terres remises à disposition (en USD)	10
5. Coût par mètre carré de terres dépolluées (en USD)	12
6. Coût par engin explosif trouvé (en USD)	13
7. Nombre de journées passées par démineur par engin explosif trouvé	13
8. Nombre de mètres carrés dépollués par agent (démineur) et par jour	14
Synthèse des résultats pour les indicateurs clés de performance 1 à 8	15
Indicateurs clés de performance 9 à 11	17
9. Ratio de ressources productives	17
10. Ratio de temps productif	18
11. Ratio de coût de production	18
Principales observations	19
Recommandations	21
Collecte des données	21
Utilisation des indicateurs clés de performance	22
Gestion des performances et renforcement des capacités	23
Recherches	24
Élaboration des politiques	24

REMERCIEMENTS

Le Centre international de déminage humanitaire de Genève (GICHD) exprime sa plus grande gratitude aux personnes et aux institutions qui ont si généreusement collaboré à la réalisation de cette étude en partageant des données, des expériences, des ressources et des commentaires d'experts.

La présente publication a été élaborée par Armen Harutyunyan et Danielle Payne (GICHD), en collaboration avec David Hewitson et Raphaela Lark (Fenix Insight Ltd.).

Cette étude a été demandée et financée par la France, avec un soutien financier supplémentaire de l'Allemagne et de la Suisse. Les idées, les opinions et les commentaires exprimés ici sont entièrement ceux des auteurs et ne représentent pas nécessairement la politique des gouvernements français, suisse ou allemand.

MENTIONS LÉGALES

Les indicateurs clés de performance (ICP) décrits dans cette étude sont accompagnés d'informations contextuelles sur les facteurs connus susceptibles d'avoir influencé les résultats. Il est toutefois important de noter que l'étude n'a pas pour but de fournir une analyse approfondie de chaque pays mesuré pour chaque ICP. Les acteurs engagés dans l'action contre les mines doivent donc faire preuve de prudence lorsqu'ils utilisent les données ou les valeurs des ICP présentés dans cette étude pour fixer des conditions contractuelles ou d'autres paramètres fixes dans des normes, des accords, des ordres de mission ou d'autres documents contraignants. **Il est essentiel que les données soient interprétées dans leur contexte, faute de quoi elles peuvent donner lieu à des conclusions trompeuses ou inexactes.¹**

Aucun pays ne devrait être considéré comme ayant une « bonne » ou une « mauvaise » performance en termes d'efficacité opérationnelle sur la base des valeurs des ICP de cette étude. En outre, il est impératif de se rappeler que, lorsque l'on cherche à améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité de l'action contre les mines, **la sécurité sera toujours le facteur primordial à prendre en considération.**

L'utilisation des ICP pour évaluer la performance des opérations de l'action contre les mines peut donner une représentation limitée et incomplète, car les mesures d'efficacité **ne tiennent pas compte de la capacité des opérations à atteindre les objectifs fixés.**

Une étude entreprise à cette échelle ne peut garantir que chaque point de données a été compté, collecté et rapporté exactement de la même manière par chaque personne interrogée. En effet, bien que l'étude soit basée sur un échantillon substantiel d'activités opérationnelles, ses auteurs n'ont pas eu accès à tous les points de données possibles. L'agrégation et le calcul de la moyenne des résultats ont permis de dégager des conclusions générales. Ainsi, cette étude et ses résultats ne doivent être utilisés que pour encourager une plus grande prise de conscience de l'importance des données pertinentes sur les performances opérationnelles et de l'amélioration de la cohérence dans leur collecte, leur analyse et leur diffusion.

Cette étude est basée sur des informations fournies par de multiples organisations et qui étaient disponibles au moment de sa préparation. Il n'y a aucune garantie quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations et, par conséquent, toute décision prise sur la base de cette étude relève strictement de la responsabilité du décideur.

Les désignations employées et la présentation du matériel dans cette publication n'impliquent pas l'expression d'une opinion quelconque de la part du GICHD concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire ou d'un groupe armé, ni concernant la délimitation des frontières ou des limites qui s'y rapportent.

¹ Note technique 07.11/02 : Indicateurs clés de performance (ICP) pour les opérations de remise à disposition des terres et de destruction des stocks (Version 1, mars 2021).

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Dans le secteur de l'action contre les mines, comme dans beaucoup d'autres, l'efficacité est une préoccupation centrale dans les opérations. L'objectif est de déployer les ressources à disposition pour l'enquête et la dépollution, et d'utiliser les ressources financières de manière à obtenir les meilleurs résultats.

L'efficacité de l'action contre les mines est définie comme une mesure de l'économie avec laquelle les ressources/intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis en résultats (produits et résultats). Cette étude vise à fournir un cadre aux acteurs engagés dans l'action contre les mines pour examiner l'efficacité de leurs propres opérations de remise à disposition des terres, identifier les améliorations potentielles, prendre des décisions fondées sur des preuves et identifier les domaines d'amélioration dans un contexte complexe et dynamique.

Des demandes d'information ont été adressées aux responsables de la remise à disposition des terres, aux autorités chargées de l'action contre les mines et à d'autres entités gérant divers programmes dans 17 pays. Les données de 2015 à 2019 ont été collectées afin d'éviter les conséquences d'une pandémie de coronavirus sur les opérations de remise à disposition des terres. Deux pays (Cambodge et Liban) ont été étudiés plus en détail afin d'obtenir des données contextuelles et de performance supplémentaires. Les indicateurs clés de performance utilisés dans l'étude sont les suivants :

1. Rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition ;
2. Nombre de mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé ;
3. Nombre de mètres carrés de terres dépolluées par engin explosif trouvé ;
4. Coût par mètre carré de terres remises à disposition ;
5. Coût par mètre carré de terres dépolluées ;
6. Coût par engin explosif trouvé ;
7. Nombre de « journées passées par démineur » par engin explosif trouvé ;
8. Nombre de mètres carrés dépollués par agent (démineur) et par jour ;
9. Ratio de ressources productives ;
10. Ratio de temps productif ; et
11. Ratio de coût de production.²

Outre l'utilisation de ces ICP quantitatifs, l'étude a analysé des informations qualitatives, relatives par exemple au type de terrain ou à la composition de l'équipe de dépollution. Cela permet de déterminer pourquoi un ICP peut conduire à un certain résultat et de pouvoir s'attaquer aux causes profondes, dans la mesure du possible.

L'étude a confirmé que certains ICP sont mieux adaptés que d'autres pour être utilisés à certains niveaux et dans certains contextes. Les ICP relatifs aux terres remises à disposition, par exemple, ont plus de valeur à un niveau stratégique ou programmatique plus élevé, car ils offrent une vue d'ensemble des liens existant entre le total des intrants (financement du programme, par exemple) et le total des extrants (terres remises à disposition par tous les moyens). Ces indicateurs sont moins utiles lorsqu'il s'agit d'analyser la dynamique plus technique des opérations quotidiennes, lorsque les produits très différents des activités de remise à disposition des terres (terres déclassées, réduites, dépolluées) entrent en ligne de compte. Il est essentiel de prendre en compte plusieurs ICP lors de l'évaluation de l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres et de dépollution, car chaque ICP mesure un aspect différent du processus.

L'étude a débouché sur une série de recommandations destinées à guider les organisations de l'action contre les mines et les gouvernements. Chaque recommandation est accompagnée d'une brève explication de sa raison d'être et de son impact potentiel sur l'efficacité globale des opérations. Les recommandations se veulent flexibles afin de pouvoir être adaptées à différents contextes, et doivent être considérées en conjonction avec les circonstances et les priorités spécifiques de chaque opération.

² Les trois derniers ratios concernent les proportions relatives des ressources productives (celles qui sont directement engagées dans le traitement physique des terres en vue de leur remise à disposition), leur temps de travail et leur coût par rapport aux ressources habilitantes (celles qui effectuent une activité nécessaire pour permettre une action sûre et efficace des ressources productives, mais qui ne traitent pas directement les terres en vue de leur remise à disposition).



Processus de gestion de la qualité appliqué aux opérations de remise à disposition des terres en Colombie. *Crédit photo* © GICHD

Les recommandations de l'étude sont les suivantes :

Collecte de données

1. Les acteurs de l'action contre les mines devraient améliorer leurs efforts de collecte de données. Une révision de la Note technique 07.11/02 : Indicateurs clés de performance (ICP) pour les opérations de remise à disposition des terres et de destruction des stocks et de la Norme internationale de l'action contre les mines (NILAM) 05.10 : Gestion de l'information pour l'action contre les mines devrait être entreprise en vue d'inclure des détails sur la collecte et l'analyse des données pertinentes pour la mesure des indicateurs de performance clés liés aux coûts. Les exigences minimales en matière de données figurant à l'annexe B de la NILAM 05.10 doivent être étendues.

Utilisation des indicateurs clés de performance

2. Les acteurs engagés dans l'action contre les mines devraient encourager une plus grande utilisation des ICP dans la Note technique 07.11/02 : Indicateurs clés de performance et l'élaboration d'ICP supplémentaires qui peuvent aider à mieux comprendre l'efficacité opérationnelle. Cela permettrait aussi de soutenir la communication du rapport qualité-prix offert par une opération d'action contre les mines. Les autorités nationales de l'action contre les mines (ANLAM) et les organisations de l'action contre les mines peuvent utiliser le cadre conceptuel défini dans la présente étude, y compris les indicateurs clés de performance, comme base pour démontrer les résultats de leurs efforts en vue d'améliorer le rapport qualité-prix qu'elles offrent.
3. Les gestionnaires devraient utiliser les indicateurs clés de performance pour mieux étayer leurs processus décisionnels afin de s'assurer que le principe de « tous les efforts raisonnables » a été appliqué dans les situations où l'engagement de ressources supplémentaires pourrait être considéré comme déraisonnable par rapport aux résultats escomptés.

Gestion des performances et renforcement des capacités

4. Les acteurs de l'action contre les mines devraient investir dans le renforcement de leurs capacités en termes de gestion de l'efficacité opérationnelle dans le cadre de programmes plus larges de formation à la gestion et de développement professionnel.
5. L'utilisation des indicateurs clés de performance devrait être encouragée lors des stages de formation sur les enquêtes non techniques, notamment en ce qui concerne les implications de la définition des zones soupçonnées dangereuses et des zones dangereuses confirmées pour l'efficacité de la remise à disposition des terres, ainsi que sur la gestion de la qualité.

Recherches

6. Des recherches sur l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres devraient être entreprises.

Élaboration des politiques

7. Les donateurs devraient envisager d'adapter leurs politiques ou de revoir les modalités contractuelles régissant l'allocation des ressources financées entre les tâches et les équipes afin de faciliter la gestion opérationnelle et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

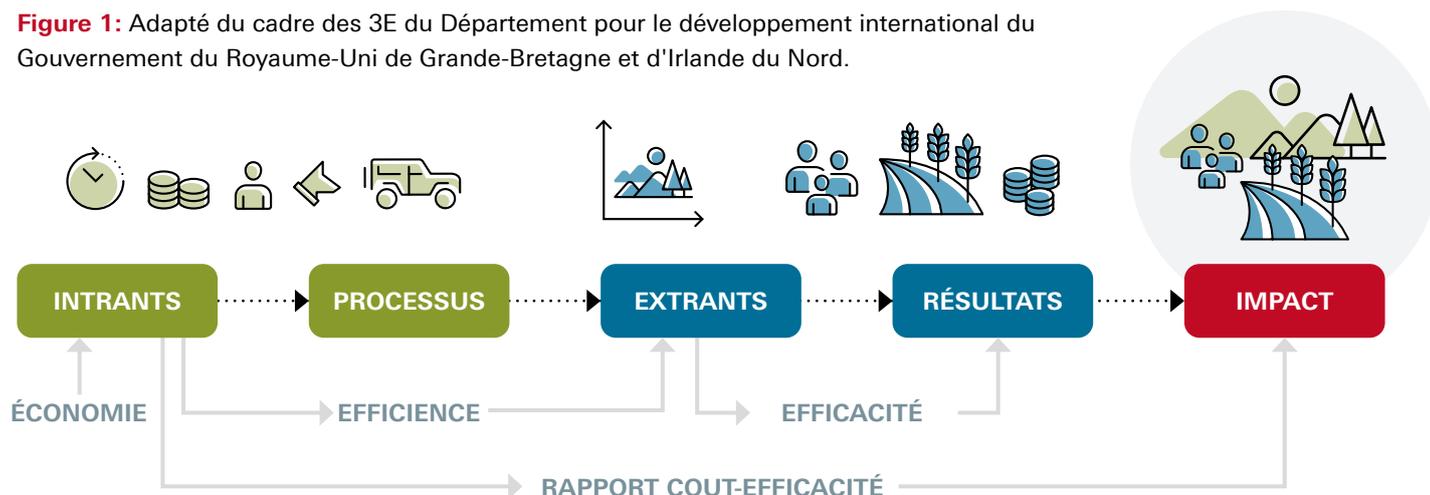
INTRODUCTION

Dans le secteur de l'action contre les mines, la question de savoir comment déployer efficacement les ressources allouées aux enquêtes et à la dépollution et comment optimiser l'utilisation des ressources financières pour obtenir les meilleurs résultats a à la fois des implications opérationnelles immédiates et des implications politiques plus larges. Cette étude a été demandée et financée par la France lors de sa présidence du Groupe de soutien à l'action contre les mines en 2022. Son objectif était de fournir aux États et aux autres parties prenantes des informations sur l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres. Le GICHD a bénéficié d'un soutien financier supplémentaire de la part de l'Allemagne et de la Suisse pour mener à bien l'étude. La demande était motivée par le désir de mieux comprendre comment les organisations peuvent mesurer leur efficacité afin d'améliorer leurs performances globales et le rapport qualité-prix qu'elles représentent.

Qu'est-ce que l'efficacité opérationnelle et pourquoi est-elle importante ?

Les mesures de l'efficacité sont généralement des ratios exprimant la relation entre ce qui est investi dans un processus (personnes, temps, argent, autres ressources, etc.) et ce qui en ressort (dans le cas de l'action contre les mines, terres, informations, etc.). Dans le domaine de l'action contre les mines, l'efficacité est définie comme « une mesure de la rentabilité de la conversion des ressources/intrants en résultats ». ³ Elle se distingue de l'efficacités, qui est définie comme « la mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative ». ⁴

Figure 1: Adapté du cadre des 3E du Département pour le développement international du Gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.



L'optimisation des ressources dans l'action contre les mines est également associée au concept de gestion axée sur les résultats, selon lequel tous les acteurs impliqués dans les efforts visant à atteindre un ensemble de résultats souhaités veillent à ce que leurs processus, produits et services soient axés sur l'obtention de ces résultats (produits, effets et objectifs de plus haut niveau ou impact). Les informations recueillies en rapport avec ces résultats sont ensuite utilisées par les

parties prenantes afin d'appuyer la prise de décision fondée sur des données probantes pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et pour soutenir les activités visant à garantir la responsabilité et l'établissement de rapports. ⁵ La figure 2 donne un aperçu de la chaîne de résultats de l'action contre les mines, avec quelques exemples concrets d'intrants, d'activités, de produits, de résultats et d'impacts des interventions de l'action contre les mines.

³ IMAS 04.10: Glossaire des termes et abréviations de l'action contre les mines (Deuxième édition, janvier 2003 ; amendement 10, février 2019), définition 3.84 (version anglaise).

⁴ IMAS 04.10: Glossaire des termes et abréviations de l'action contre les mines (Deuxième édition, janvier 2003 ; amendement 10, février 2019), définition 3.85 (version anglaise).

⁵ Groupe des Nations Unies pour le développement, Manuel de gestion axée sur les résultats : Harmoniser les concepts et les approches de la gestion axée sur les résultats pour améliorer les résultats du développement au niveau national (2011), consulté le 24 février 2023, <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

EFFICIENCE = INTRANT / EXTRANT (par ex : coût / m²)



Figure 2: Illustration de la chaîne de résultats dans l'action contre les mines, axée sur l'efficacité (GICHD).

Le thème de l'efficacité opérationnelle de l'action contre les mines reste un domaine d'intérêt crucial pour les parties prenantes du secteur. Par exemple, en 2011, le Département pour le développement international du Gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a publié un document sur l'importance de l'optimisation des ressources dans son programme d'aide, conformément à son cadre des 3E (économie, efficacité, efficacité).⁶ Le Ministère allemand des affaires étrangères, dans sa stratégie humanitaire de l'action contre les mines 2022-2023, qui guide le processus de sélection des pays prioritaires ayant besoin d'assistance, met lui aussi fortement l'accent sur l'efficacité et l'efficacité. L'un des critères utilisés pour déterminer la sélection d'un pays prioritaire est la probabilité que ce pays obtienne des résultats avec moins d'efforts, de coûts et de temps que d'autres pays touchés de la même manière.⁷ L'Organisation de coopération et de développement économiques utilise six critères dans son cadre d'évaluation pour déterminer le mérite ou la valeur d'une intervention : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Dans ce modèle, l'efficacité est un

aspect important car elle aide les évaluateurs à déterminer si une intervention produit des résultats de manière rentable et opportune et si les ressources utilisées peuvent être justifiées par leurs résultats.

L'efficacité et l'efficacité sont également des éléments clés du Plan d'action d'Oslo, qui détaille les mesures que les États parties prendront au cours de la période 2020-2024 pour soutenir 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, connue sous le nom de Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel. Le plan souligne l'importance d'actualiser les normes nationales de l'action contre les mines conformément aux normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) les plus récentes, afin de garantir une mise en œuvre efficace et efficace. Celui-ci prévoit également de prendre des mesures appropriées pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations d'enquête et de dépollution, en encourageant notamment la recherche ainsi que l'application et le partage de moyens technologiques innovants.⁸

⁶ Département pour le développement international, « L'approche du DFID en matière d'optimisation des ressources », Juillet 2011, consulté le 24 février 2023, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/49551/DFID-approach-value-money.pdf.

⁷ Ministère allemand des affaires étrangères, Stratégie de l'action humanitaire contre les mines du Ministère fédéral des affaires étrangères dans le cadre de l'aide humanitaire du gouvernement fédéral 2022-2023 (n.d.), consulté le 24 février 2023, <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2378724/a5b2a266e65ef4941cd988fb929a9f16/200828-strategy-of-the-federal-foreign-office-on-humanitarian-mine-action-within-the-framework-of-humanitarian-assistance-of-the-federal-government-data.pdf>.

⁸ Plan d'action d'Oslo, Quatrième conférence d'examen, adopté lors de la dernière séance plénière le 29 novembre 2019, consulté le 24 février 2023, <https://www.osloreviewconference.org/fileadmin/APMBC-RC4/Fourth-Review-Conference/Oslo-action-plan-en.pdf>

Objectif

Cette étude vise à fournir un cadre aux acteurs engagés dans l'action contre les mines pour examiner l'efficacité de leurs propres opérations de remise à disposition des terres, identifier les améliorations potentielles, prendre des décisions fondées sur des preuves et identifier les domaines d'amélioration dans un contexte complexe et dynamique.

Une plus grande efficacité est bénéfique pour les organisations de l'action contre les mines et les programmes nationaux, non seulement en termes d'opérations et de remise à disposition des terres,⁹ mais aussi en termes de crédibilité et de force de persuasion avec lesquelles ils peuvent faire valoir le rapport qualité-prix, en particulier lorsqu'ils sont financés par des fonds publics.

Méthodologie

Une méthode d'échantillonnage raisonné a été utilisée, ce qui signifie que les opérateurs et les programmes nationaux ont été délibérément approchés. Cela reflète les réalités de la collecte de données dans le secteur de l'action contre les mines, où il est nécessaire de demander des données aux parties prenantes concernées.

Le secteur de l'action contre les mines reconnaît depuis un certain temps que l'un des défis qu'il doit relever consiste à normaliser la manière dont les principales données opérationnelles sont collectées, enregistrées et communiquées. L'annexe B de la NILAM 05.10 : Gestion de l'information pour l'action contre les mines définit les importantes exigences minimales en matière de données, y compris les unités de mesure, pour une série de champs de données au sein d'un système type de gestion de l'information pour l'action contre les mines. Toutefois, il ne précise pas tous les détails en termes d'indicateurs clés de performance opérationnelle. Par conséquent, toutes les organisations ne comptent pas et ne déclarent pas les données de la même manière. Cela pose quelques problèmes pour une étude de ce type.

Sources de données

Des données de 2015 à 2019 ont été demandées afin de disposer d'une large période de temps tout en évitant les conséquences de la pandémie de coronavirus sur les opérations de remise à disposition des terres.

Les données proviennent d'un certain nombre de sources, notamment :

- ▶ Données de performance opérationnelle agrégées par année pour les programmes nationaux, fournies par 15 ANLAM, un donateur et trois agences intergouvernementales ;
- ▶ Données sur les performances opérationnelles des sites individuels, fournies par 9 opérateurs (ONG, opérateurs nationaux et sociétés commerciales) dans 17 pays (soit un total de 36 programmes et 10 121 sites de travail) ;
- ▶ Données contextuelles, financières et opérationnelles annuelles recueillies par le biais de questionnaires,¹⁰ fournies par 10 opérateurs (ONG, opérateurs nationaux et sociétés commerciales, y compris locales) de 19 pays (43 programmes au total) ;
- ▶ Données supplémentaires sur le contexte et les performances, recueillies lors de visites, d'entretiens et d'analyses documentaires pour deux pays, le Cambodge et le Liban, choisis pour faire l'objet d'études de cas ;
- ▶ Informations en libre accès sur l'action contre les mines provenant de l'Observatoire des mines et des armes à sous-munitions et du « Mine Action Review », y compris des références aux rapports sur les traités nationaux et aux demandes de prolongation du délai de mise en œuvre ;
- ▶ Données provenant de sources librement accessibles de la Banque mondiale et de l'Organisation internationale du travail (profils pays) ;
- ▶ Informations obtenues par le GICHD dans le cadre d'études, de recherches, d'évaluations et de visites sur le terrain antérieures.

⁹ Les efforts déployés pour améliorer l'efficacité opérationnelle ne doivent cependant jamais compromettre la santé et la sécurité des personnes impliquées dans les opérations.

¹⁰ Des questionnaires ont été distribués et gérés à l'aide de la plateforme SurveyMonkey.

Qualité

Certaines incohérences dans les données ont été résolues en demandant aux fournisseurs de revoir leurs sources d'information et en triangulant les différentes sources de données. Ce faisant, l'équipe de recherche a pu rassembler un ensemble substantiel de données.



Indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance choisis pour la présente étude permettent de comprendre comment les ressources peuvent être utilisées pour maximiser la production, la relation entre la productivité des actifs individuels et l'efficacité opérationnelle globale, et l'effet de la prise de décision et des objectifs en matière de remise à disposition des terres sur l'optimisation globale des ressources.

Les indicateurs clés de performance suivants sont utilisés dans cette étude :

- 1. Rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition**
L'efficacité des processus de prise de décision concernant la remise à disposition des terres au cours du processus de dépollution et dans le cadre des enquêtes qui ont conduit à la dépollution.
- 2. Nombre de mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé**
Le niveau d'efficacité du ciblage des opérations d'enquête et de dépollution dans le cas de terrains effectivement contaminés.
- 3. Nombre de mètres carrés de terres dépolluées par engin explosif trouvé**
Le niveau d'efficacité du ciblage des opérations d'enquête et de dépollution dans le cas de terrains effectivement contaminés.
- 4. Coût par mètre carré de terres remises à disposition**
Le coût global lié à la remise à disposition des terres.
- 5. Coût par mètre carré de terres dépolluées**
Le coût global lié à la remise à disposition des terres.
- 6. Coût par engin explosif trouvé**
Le coût global par engin explosif trouvé.
- 7. Nombre de journées passées par démineur par engin explosif trouvé**
Le niveau d'effort requis pour trouver chaque engin explosif.
- 8. Nombre de mètres carrés dépollués / remis à disposition par agent (démineur) et par jour**
Le niveau d'effort requis pour la remise à disposition ou la dépollution des terres.
- 9. Ratio de ressources productives**
La proportion des ressources employées susceptibles de générer directement un résultat (par opposition à celles qui remplissent des fonctions habilitantes).¹¹
- 10. Ratio de temps productif**
La proportion du temps de déploiement qu'une ressource potentiellement productive consacre à une activité productive réelle, par opposition à des activités habilitantes, telles que la préparation du site, le débroussaillage ou l'assurance/contrôle de la qualité, ou à des périodes de suspension dues aux conditions climatiques ou à l'entretien, etc.
- 11. Ratio de coût de production**
La proportion du coût des ressources déployées associée aux ressources productives par opposition aux ressources habilitantes.

¹¹ Les ressources dites « habilitantes » et les ressources productives peuvent être définies comme suit : une ressource productive est une ressource humaine, animale ou mécanique liée à la remise à disposition des terres et directement engagée dans le traitement physique des terres en vue de leur remise à disposition. Une ressource habilitante est une ressource humaine ou physique qui exerce une activité nécessaire pour permettre une action sûre et efficace des ressources productives, mais qui ne traite pas elle-même directement les terres en vue de leur remise à disposition.

RÉSULTATS PAR INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Cette section présente une vue d'ensemble des principaux résultats de l'étude. Un examen plus détaillé des données du Cambodge et du Liban sous forme d'études de cas et une analyse complète des tendances globales sont présentés dans les annexes A et B. En outre, l'annexe D propose une liste complète de documents directement ou indirectement liés au thème de l'efficacité opérationnelle de l'action contre les mines.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE 1 À 8



Champ de mines anti-véhicules dans la province de Logar en Afghanistan, où il existe de vastes zones soupçonnées dangereuses dans des endroits reculés, avec peu de traces historiques de dépollution, et donc des problèmes liés à la disponibilité des données. *Image : GICHD.*

1. Rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition

Cet ICP mesure l'efficacité du processus de remise à disposition des terres. Plus la valeur est élevée, plus la proportion de terres remises à disposition nécessitant une dépollution est importante, ce qui peut indiquer que le processus d'enquête n'a pas été mené, qu'il n'a pas été bien ciblé ou qu'il n'était tout simplement pas nécessaire. En revanche, une valeur plus faible signifie que seule une petite partie de la zone remise à disposition a dû être dépolluée. Cela pourrait indiquer soit un processus décisionnel bien ciblé et efficace en matière de remise à disposition des terres, soit des problèmes en amont liés à l'enquête, qui ont conduit à ce que de vastes zones soient soupçonnées dangereuses et enregistrées comme telles.

Le rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition peut être influencé par des décisions passées et présentes. Les premières enquêtes qui définissaient trop largement les zones soupçonnées dangereuses peuvent conduire à la dépollution inutile de vastes zones, et de nouvelles enquêtes peuvent conduire à la remise à disposition de vastes superficies de terres par déclassement.

Dans l'ensemble des pays étudiés, le rapport moyen entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition, présenté sous forme de pourcentage, est de 53 %. Les valeurs les plus élevées se trouvent en République démocratique populaire lao, au Vietnam et en Afghanistan, qui ont obtenu respectivement 100 %, 100 % et 91 %. Cela peut indiquer que leurs processus d'enquête et leurs efforts de dépollution n'ont pas été aussi efficaces qu'ils auraient pu l'être. La Thaïlande et l'Angola, en revanche, avec des scores respectifs de 2 % et 4 %, se situent à l'autre extrémité de l'échelle, ce qui suggère que leurs processus d'enquête ont été privilégiés par rapport à la dépollution au cours de la période pour laquelle les données ont été collectées. Par exemple, en 2018, la Thaïlande a déclaré qu'elle se concentrerait sur l'enquête non technique au cours de la période 2018-2020 afin d'obtenir des informations plus précises sur les zones minées restantes.

Lorsque le processus de dépollution est motivé par les besoins des utilisateurs des terres, comme en Colombie, en République démocratique populaire lao, au Vietnam et au Sahara occidental, le ratio est souvent plus élevé, car l'objectif est de garantir que toutes les zones sont exemptes d'engins explosifs. Dans certains pays, la sélection et la hiérarchisation des moyens de dépollution sont motivées par des préoccupations socio-économiques, de développement, de consolidation de la paix ou de sécurité.

Le rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition peut également être fortement influencé par l'ancienneté du programme de l'action contre les mines, le schéma de pose des mines et le type de mines posées. Par exemple, des études antérieures du GICHD ont montré qu'en Afghanistan, 90 % des terres ont été remises à disposition grâce à la dépollution et que 65 % de la contamination restante provenait de mines anti-véhicules. Ce type de mine

pose un défi important en termes d'efficacité de la remise à disposition des terres en raison de la faible densité sur de très grandes surfaces de terrain. Pour localiser une mine antipersonnel en Afghanistan, les démineurs dépolluent en moyenne 2 702 mètres carrés de terrain soupçonné dangereux, alors que chaque mine anti-véhicule nécessite la dépollution de 71 679 mètres carrés en moyenne, soit 27 fois plus de terrain par mine trouvée. Cela signifie que de vastes zones ont été dépolluées à un coût élevé. Par exemple, en 2019, 30 zones dangereuses, d'une superficie de plus d'un kilomètre carré chacune, ont été dépolluées et aucune mine n'a été trouvée.

Au fil du temps, l'utilisation de méthodes d'enquête et de dépollution plus avancées et la capacité à prendre des décisions plus éclairées en matière de remise à disposition des terres grâce à une meilleure analyse des données peuvent entraîner une diminution de la proportion de terres nécessitant une dépollution. Les données issues de la télédétection, par exemple, pourraient être utilisées pour éclairer les processus décisionnels relatifs à la remise à disposition des terres.

2. Nombre de mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé

Cet ICP est un indicateur de l'efficacité du processus de dépollution, ainsi que de l'efficacité et de la qualité de l'enquête qui a orienté les opérations de dépollution, car il montre si les zones remises à disposition contenaient effectivement des engins explosifs. Une valeur plus élevée signifie que davantage de terres sont remises à disposition par engin explosif trouvé, ce qui pourrait indiquer que le processus d'enquête était bien ciblé et efficace. Dans l'ensemble, la valeur la plus faible pour les mètres carrés libérés par engin explosif trouvé est de 55 et la valeur la plus élevée est de 23 956. La moyenne est de 6 753 mètres carrés. Il est important de noter que les valeurs de cet ICP sont influencées par des facteurs tels que le type et la densité de la contamination, ainsi que la taille et l'accessibilité des sites d'intervention.

Les valeurs les plus élevées pour cet ICP se trouvent au Sahara occidental et en Thaïlande, avec respectivement 23 956 et 17 661 mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé. Les trois pays présentant les valeurs les plus faibles sont le Tadjikistan, le Sri Lanka et le Soudan, avec respectivement 55, 121 et 261 mètres carrés. Tel que mentionné, cela peut laisser penser que ces pays disposent de processus d'enquête et d'opérations de dépollution bien ciblés et efficaces ; cela peut également indiquer que les

opérations de remise à disposition des terres ont lieu dans des zones fortement contaminées.

Les pays dotés de champs de mines denses ou de barrage, comme le Liban et le Zimbabwe, affichent généralement des valeurs inférieures pour cet ICP, tout comme ceux qui ont été lourdement bombardés ou ciblés par des armes à sous-munitions, comme la République démocratique populaire lao et le Vietnam. Les pays dotés de programmes de l'action contre les mines plus anciens, comme l'Angola et la Bosnie-et-Herzégovine, ont généralement dépollué les zones les plus contaminées et se retrouvent avec des zones plus difficiles à définir, telles que celles affectées par un minage plus isolé ou qui ne suit pas des modèles bien définis. Dans certains pays, comme l'Angola ou la Thaïlande, les programmes de re-enquête ont permis de remettre à disposition de vastes zones sans autre intervention technique.

Dans l'ensemble, l'indicateur clé de performance (ICP) des mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé est un indicateur important de l'efficacité et de l'efficacité des efforts déployés dans l'action contre les mines et peut être utilisé pour identifier les domaines à améliorer et guider la prise de décision dans ces opérations.



Champ de mines antipersonnel frontalier au Liban. Image : Centre libanais de l'action contre les mines.

3. Nombre de mètres carrés de terres dépolluées par engin explosif trouvé

Cet ICP indique l'efficacité et l'efficacé du processus de dépollution et d'enquête, car il montre comment les équipes d'enquête ont éliminé les zones qui n'ont pas besoin d'être dépolluées et dans quelle mesure les efforts de dépollution ont été ciblés lorsqu'il a fallu localiser des engins.

La valeur de cet ICP peut varier considérablement. Par exemple, si les engins se présentent sous la forme de champs de mines posés suivant des schémas semblables ou de zones contaminées par des armes à sous-munitions bien répertoriés, la valeur sera probablement plus faible. Si les engins sont répartis de manière plus irrégulière, comme dans les champs de mines à faible densité, la valeur peut être plus élevée.

Les trois pays présentant les valeurs les plus faibles pour cet ICP sont le Tadjikistan, le Sri Lanka et le Soudan, avec respectivement 20, 76 et 76 mètres carrés. Cela laisse penser que ces pays disposent d'une procédure de dépollution efficace et efficiente.

Les valeurs les plus élevées pour cet ICP se trouvent au Sahara occidental, en Serbie et en Croatie, avec respectivement 4 524, 6 782 et 10 897 mètres carrés. Une analyse plus détaillée de cet ICP à l'annexe A examine la relation entre le nombre de mines trouvées sur un site de travail et la surface dépolluée par engin. Cela montre qu'à mesure que le nombre de mines sur un site augmente, le nombre de mètres carrés dépollués par engin diminue, probablement en raison de la concentration des mines dans des champs de mines disposés suivant un schéma ou de barrage, ce qui permet aux décideurs en matière de remise à disposition des terres de déminer plus facilement la zone en toute sérénité. Néanmoins, cette relation peut également être affectée par d'autres facteurs, tels qu'une cartographie incorrecte de la contamination. Par exemple, au cours de la présente étude, le Centre serbe de l'action contre les mines a signalé que le pays découvrait des zones minées jusqu'alors inconnues. Dans ces zones, les mines n'ont pas été posées selon des schémas précis, ce qui rend les efforts de dépollution plus difficiles, les résultats de l'enquête pouvant être modifiés, et la situation générale plus complexe. En tout état de cause, chaque pays et site devrait être étudié plus en détail afin de mieux comprendre cette relation.



Champ de mines antipersonnel dense à la frontière entre la Thaïlande et le Cambodge. Image : Centre thaïlandais de l'action contre les mines

4. Coût par mètre carré de terres remises à disposition (en USD)

Cet ICP mesure le rapport coût-efficacité du processus de remise à disposition des terres. Une valeur inférieure indique que l'on dépense moins d'argent par mètre carré de terrain remis à disposition, ce qui peut suggérer que le processus d'enquête et les efforts de dépollution sont efficaces et bien ciblés. Si le coût de la remise à disposition des terres dépend en partie du coût des ressources engagées dans le processus, dans de nombreux pays, il est fortement influencé par les aspects politiques et décisionnels. Les proportions différentes de terres libérées par la dépollution, la réduction et le déclassement reflètent les différences fondamentales dans les approches utilisées pour générer chaque type de résultat.

Les pays présentant les valeurs les plus faibles pour cet ICP sont la Thaïlande, le Cambodge et le Vietnam, avec respectivement 0,02, 0,22 et 0,28 USD par mètre carré de terrain remis à disposition. La valeur nettement inférieure de 0,02 USD par mètre carré de terrain remis à disposition en Thaïlande pourrait être due au fait que les données du pays proviennent du Centre thaïlandais de l'action contre les mines, qui n'a pas été en mesure de fournir des données sur les salaires parce que ces informations relèvent du ministère de la Défense et de son budget. Le coût réel des efforts de dépollution dans le pays est donc probablement plus élevé.



Terrain rocailleux et difficile au Soudan. Image : Centre national de l'action contre les mines, Soudan

Les pays présentant les valeurs les plus élevées pour cet ICP sont la Colombie, le Liban et le Soudan, avec respectivement 47, 5,87 et 2,89 USD par mètre carré de terres remises à disposition. La valeur extrêmement élevée de la Colombie pourrait être due aux défis extrêmes liés à l'éloignement, à la difficulté d'accès et à la végétation dense de ses sites d'intervention, ainsi qu'à la nature difficilement détectable d'une grande partie des engins explosifs artisanaux. La Colombie a connu l'un des conflits armés les plus longs et les plus intenses au monde, au cours duquel les mines terrestres et autres engins explosifs ont été largement utilisés. Cette valeur peut également s'expliquer par la nature dispersée d'une grande partie de la contamination. Par ailleurs, le processus de paix en Colombie est relativement récent et, à ce titre, le secteur de l'action contre les mines est encore en cours de création. Cela a nécessité d'importants investissements dans les infrastructures, le renforcement des capacités et l'assistance technique. Au cours de la période considérée, une tendance à la baisse des coûts et une augmentation des terres remises à disposition grâce à la dépollution ont été observées ; le coût par mètre carré de terres remises à disposition a diminué, passant de 79 USD en 2017 à 20 USD en 2019, potentiellement en raison de l'amélioration de la qualité des enquêtes et de l'accent mis sur l'efficacité et l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres.

Après la Colombie, c'est au Liban que le coût du mètre carré de terrain remis à disposition est le plus élevé (5,87 USD). Le Cambodge, en revanche, affiche l'une des valeurs les plus basses, avec 0,22 USD. Cela signifie que le coût moyen par mètre carré de terrain remis à disposition au Liban est 26 fois plus élevé qu'au Cambodge. Dans le cadre de la présente étude, l'équipe de recherche a recueilli des données supplémentaires en se rendant dans les deux pays. L'équipe a conclu que plusieurs facteurs contribuaient aux différences de coût. Certaines concernent les coûts au niveau local. Par exemple, les salaires des démineurs au Liban étaient cinq fois plus élevés que ceux du Cambodge, tandis que le salaire moyen d'un superviseur de site était trois fois plus élevé ; de même, le coût d'une équipe au Liban était six fois et demie plus élevée qu'au Cambodge. En ce qui concerne la composition d'équipe, au Cambodge, pour une moyenne de neuf démineurs, trois personnes sont employées au Liban, pour le même nombre de démineurs, cinq personnes étaient employées au soutien sur le site. L'une des raisons de cette différence est liée au personnel médical. Au Cambodge, l'un des principaux opérateurs employait des démineurs qui étaient également des médecins, tandis qu'au Liban, tous les opérateurs devaient employer des médecins spécialisés, la possibilité d'employer des démineurs n'étant pas encore disponible. En outre, la proportion de démineurs et de personnel de soutien a été adaptée en fonction des caractéristiques de la tâche.



Démineur à l'œuvre au Tadjikistan. *Crédit photo © TNMAC*

5. Coût par mètre carré de terres dépolluées (en USD)

Cet ICP indique le rapport coût-efficacité du processus de dépollution et l'efficacité des ressources utilisées pour la dépollution. Une valeur inférieure signifie que l'on dépense moins d'argent par mètre carré de terrain dépollué, ce qui peut indiquer que les efforts de dépollution sont efficaces et bien ciblés.

Les trois valeurs les plus basses pour cet ICP se trouvent au Cambodge, au Sahara occidental et au Vietnam, à savoir 0,37 USD, 0,51 USD et 0,65 USD, respectivement. Cette évolution est probablement due à une combinaison de facteurs, tels que des coûts de main-d'œuvre moins élevés et des conditions de dépollution moins difficiles. Les pays présentant les valeurs les plus élevées sont la Colombie et le Liban, avec un coût de 101,85 USD et 10,65 USD par mètre carré de terrain dépollué, respectivement.

La dépollution d'un terrain est plus coûteuse que de le réduire ou de le déclasser. Si l'on compare les valeurs de l'ICP actuel sur le coût des terres dépolluées avec celles de l'ICP sur le coût des terres remises à disposition, le classement des pays sur l'ensemble de l'échelle reste similaire, mais comporte quelques repositionnements substantiels. Les changements les plus importants sont associés aux pays qui ont des ratios très élevés de terres dépolluées par rapport aux terres remises à disposition. Il est toutefois important de noter que ces coûts élevés ne sont pas nécessairement synonymes d'inefficacité ; d'autres indicateurs clés de performance peuvent fournir un contexte pour l'efficacité des opérations de dépollution des terres. En outre, certains éléments indiquent qu'il existe un lien direct entre le coût d'un démineur et le coût global de la dépollution d'un mètre carré de terrain.

Le cas de la Croatie a été identifié comme méritant une analyse plus approfondie en ce qui concerne le coût de la dépollution. La Croatie a un coût relativement faible par mètre carré de terrain dépollué, surtout si l'on tient compte du fait que le coût de la vie et le PIB par habitant y sont plus élevés que dans d'autres pays touchés par les mines.

Bien que le coût de la dépollution ait légèrement augmenté ces dernières années, ce qui pourrait être dû au fait que les tâches restantes se situent sur des terrains difficiles, il est généralement resté stable au fil du temps, à environ 1,23 USD par mètre carré de terrain dépollué. Le processus de planification et de prise de décision du Centre croate de l'action contre les mines est souvent déterminé par des facteurs géographiques, et une méthode connue sous le nom d'« enquête non technique supplémentaire » a été introduite pour remettre à disposition des terres sans utiliser les ressources nécessaires à une dépollution à plus grande échelle. En outre, le processus de collaboration utilisé pour répartir les tâches peut également avoir une incidence sur le rapport coût-efficacité en Croatie. Les entreprises opérant dans le pays forment plusieurs consortiums pour chaque appel d'offres et prennent en considération de multiples facteurs, notamment les capacités de chaque membre du consortium et l'emplacement de ses bureaux et démineurs, ainsi que les considérations saisonnières, environnementales et topographiques liées à chaque site. Cela permet de ne pas interrompre les opérations dans tout le pays, en déployant les équipes et les moyens de manière séquentielle ou continue.

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources dans les opérations de dépollution, le Tadjikistan a mis en place une pratique selon laquelle des équipes multidisciplinaires peuvent mener des enquêtes non techniques et des enquêtes techniques simultanément plutôt que de manière séquentielle. L'approche de l'enquête simultanée s'est également révélée plus fiable dans les résultats et plus efficace dans l'utilisation des ressources. Bien qu'une discussion plus large soit en cours sur la question de savoir si une telle approche devrait être appliquée de manière plus générale, elle est particulièrement pertinente lorsque l'on travaille dans des zones soupçonnées dangereuses qui sont peu peuplées et où le manque d'informateurs peut rendre difficile la collecte d'informations par le biais d'enquêtes non techniques, qui sont un élément crucial du processus de prise de décision en matière de remise à disposition des terres.

6. Coût par engin explosif trouvé (en USD)

Cet ICP compare les ressources investies (en USD) avec les résultats obtenus (en termes d'engins explosifs trouvés). Une valeur inférieure indique que l'opération d'action contre les mines est plus rentable, car moins de ressources sont investies pour localiser un plus grand nombre d'engins explosifs.

Le coût par engin explosif varie considérablement d'un pays à l'autre. Le Sri Lanka, la Thaïlande et le Zimbabwe ont les coûts les plus bas par engin, soit respectivement 274, 281 et 289 USD. La Colombie, la Croatie et la Serbie ont toutefois le coût le plus élevé par engin trouvé, avec respectivement 177 920 USD, 13 450 USD et 9 757 USD.

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au coût élevé par engin explosif trouvé dans des pays comme la Colombie. Il s'agit notamment de la complexité et de la gravité du problème des mines, de l'accessibilité et de la nature du terrain dans les zones touchées, ainsi que de la situation en matière de sécurité dans le pays. Cela rend les efforts de dépollution plus difficiles et plus coûteux. En outre, des engins explosifs improvisés ont été posés par des groupes armés non étatiques, et il est nécessaire d'assurer la sécurité des équipes de dépollution dans les zones à haut risque, ce qui peut également contribuer au coût élevé des opérations de dépollution.

Dans d'autres pays, comme la Croatie et la Serbie, le coût élevé par engin explosif trouvé pourrait être dû au fait qu'ils approchent des phases finales de leurs programmes d'action contre les mines et qu'ils concentrent leurs ressources sur la recherche et l'élimination de la contamination restante. La majorité des tâches restantes se situent sur des terrains difficiles et avec moins d'engins restants, ce qui risque de rendre le processus plus coûteux.

La dépollution d'un terrain sans qu'aucun engin explosif n'ait été localisé augmente considérablement le coût par engin. Les données recueillies auprès de 10 121 sites d'intervention ont montré que dans 26 % des missions où la dépollution était la principale méthode de remise à disposition des terres (utilisée pour 75 % ou plus du total des terres remises à disposition), aucun engin explosif n'a été trouvé. La valeur par pays varie toutefois énormément, certains pays indiquant que 45 % des tâches achevées ne contenaient pas d'engins explosifs. Certains pays, comme l'Afghanistan et le Sri Lanka, ont une incidence plus faible de dépollution des terres sans découverte d'engins explosifs en raison d'une combinaison d'expérience et d'une plus grande disponibilité des informations, ainsi que de l'étendue de la contamination. L'approche simultanée de l'enquête non technique et de l'enquête technique mise en œuvre au Tadjikistan doit être envisagée par les pays qui connaissent des cas où la dépollution des terres n'aboutit pas à la découverte d'engins explosifs.

7. Nombre de journées passées par démineur par engin explosif trouvé

Cet indicateur clé de performance donne une indication du temps consacré à la dépollution des terres contenant des engins explosifs. Les opérations de dépollution qui couvrent de vastes zones contenant peu d'engins explosifs produisent des valeurs plus élevées. Cet ICP ne peut pas être utilisé pour les sites où aucun engin n'a été trouvé, car il en résulterait une valeur infinie. Dans la présente étude, 32 % des sites pour lesquels des données étaient disponibles ont indiqué qu'aucun engin explosif n'avait été trouvé. La formation et le déploiement des ressources chargées de la remise à disposition des terres sont coûteux. Afin d'optimiser le rapport qualité-prix, il est important de procéder à une enquête appropriée pour réduire le risque de déployer des ressources de dépollution coûteuses dans des zones où il n'y a pas de risques.

L'analyse de 1 681 points de données provenant de 15 pays a montré que, dans 75 % des cas, moins de 125 jours de dépollution ont été consacrés à chaque mine trouvée, avec 40 jours de dépollution ou moins par mine dans 25 % des cas. Pour une équipe de 8 démineurs, 40 jours de démineurs équivalent à 5 jours d'équipe. Cela signifie que sur 25 % des sites, une

équipe s'attend à trouver au moins une mine par semaine de travail et que sur 15 % des sites, les équipes s'attendent à trouver une mine tous les jours ou tous les deux jours.

Sur les sites comportant un grand nombre de mines, la réalité est qu'il y aura des périodes où des mines seront trouvées fréquemment, plusieurs fois par jour, par chaque démineur, et d'autres périodes où peu ou pas de mines seront trouvées, en particulier lors de l'enquête technique initiale ou lors de la dépollution de zones tampons ou de zones transitoires.

En ce qui concerne les valeurs extrêmes relevées au cours de l'étude, une année de travail typique se compose d'environ 220 jours ; pour une équipe de dépollution composée de 10 démineurs, une année de travail correspond donc à environ 2 200 jours de dépollution. Plusieurs sites ont indiqué que plus d'une « année d'équipe » avait été consacrée à la recherche de chaque mine. Le chiffre le plus élevé indique que près de trois années d'équipe ont été consacrées à la recherche d'une mine. Après d'autres discussions avec les opérateurs, il s'est avéré que les valeurs extrêmes obtenues dans l'analyse étaient dues au fait que les opérateurs s'attendaient à trouver un plus grand nombre de mines qu'ils n'en ont trouvés.



Une zone dangereuse confirmée en Croatie. *Crédit photo* © GICHD

8. Nombre de mètres carrés dépollués par agent (démineur) et par jour

Cet ICP indique le rythme auquel un résultat est généré. Dans la présente étude, les taux de productivité sont présentés sous forme de « mètres carrés dépollués par démineur et par heure » ou de « mètres carrés dépollués par démineur et par jour », un jour équivalant à six heures à des fins de comparaison. Bien que le même type d'analyse puisse être appliqué aux systèmes de détection par les animaux et aux systèmes de détection mécanique, la présente étude s'est concentrée sur la productivité humaine.

Le taux de productivité le plus courant se situe entre 20 et 25 mètres carrés par démineur et par jour. Des chiffres plus élevés, y compris des centaines, voire des milliers de mètres carrés par jour, sont associés à la dépollution des zones de combat. Des valeurs plus faibles ont été associées aux tâches liées à la dépollution des mines ou des restes d'armes à sous-munitions.

L'intégration de différentes méthodologies peut considérablement améliorer le nombre moyen de mètres carrés dépollués par jour de travail. Cela a été le cas en Croatie, où l'accent a été particulièrement mis sur l'utilisation de machines et de chiens détecteurs de mines.¹² La productivité opérationnelle s'en est trouvée considérablement accrue.

La productivité quotidienne moyenne des démineurs peut varier de manière significative au cours de la durée de vie d'un seul chantier de dépollution. Les périodes d'installation du site, au cours desquelles le travail peut être interrompu et où les démineurs ont besoin de temps pour se familiariser avec le site et ses conditions, entraînent généralement une réduction des rythmes, mais cette réduction est suivie d'une hausse de la productivité. Il y a ensuite des considérations externes. Dans un cas particulier, au Liban, les travaux ont commencé dans des conditions automnales favorables avant de se poursuivre pendant l'hiver, lorsque le mauvais temps a eu un impact, et la tâche a été achevée au début du printemps suivant.

Dans une étude distincte sur le genre et l'efficacité opérationnelle réalisée par le GICHD en 2021,¹³ on a constaté qu'il n'y avait pas de différence significative en termes de productivité opérationnelle entre les hommes et les femmes travaillant dans les opérations d'enquête technique et de dépollution.

¹² « Analyse de la demande présentée par la Croatie en vue d'obtenir une prolongation du délai pour achever la destruction des mines antipersonnel conformément à l'article 5 de la Convention », APLC/MSP.9/2008/WP.18, 30 octobre 2008, consulté le 24 février 2023, <https://www.apminebanconvention.org/fileadmin/APMBC-DOCUMENTS/Meetings/2008/9MSP-Croatia-Analysis-en.pdf>.

¹³ Raphaela Lark, David Hewitson et Dominic Wolsey, « Genre et efficacité opérationnelle », *Revue sur la destruction des armes conventionnelles* 26 : no .1 (2022), consulté le 24 février 2023, <https://commons.lib.jmu.edu/cisr-journal/vol26/iss1/7/>.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS POUR LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE 1 À 8

Le tableau 1 donne un aperçu des résultats pour les ICP 1 à 6 en utilisant les données reçues des ANLAM. Il montre la valeur moyenne des indicateurs clés de performance sur la période 2015-2019 pour les 17 pays et territoires qui ont fourni des données complètes. La mesure des ICP au niveau national permet de comparer les performances, non pas nécessairement entre les pays, compte tenu de leurs contextes individuels très différents, mais entre les ICP.

Tableau 1 : Valeurs moyennes des indicateurs clés de performance 1 à 6 pour la période 2015-2019 pour les pays ayant fourni des données complètes.

Pays / territoire	ICP					
	1	2	3	4	5	6
	Rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition	Nombre de mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé	Nombre de mètres carrés de terres dépolluées par engin explosif trouvé	Coût par mètre carré de terres remises à disposition	Coût par mètre carré de terres dépolluées	Coût par engin explosif trouvé
Afghanistan	91 %	1 218	1 008	0,79 USD	1,48 USD	911 USD
Angola	4 %	15 773	385	0,32 USD	7,88 USD	9 042 USD
Cambodge	55 %	3 360	1 830	0,22 USD	0,37 USD	678 USD
Colombie	51 %	3 564	1 784	47,00 USD	101,85 USD	177 920 USD
Croatie	84 %	13 195	10 897	1,03 USD	1,23 USD	13 450 USD
Irak	37 %	7 794	1 834	0,81 USD	1,32 USD	4 437 USD
République démocratique populaire lao	100 %	394	394	0,99 USD	0,99 USD	356 USD
Liban	61 %	349	252	5,87 USD	10,65 USD	2 204 USD
Serbie	62 %	8 793	6 782	1,07 USD	1,96 USD	9 757 USD
Sud-Soudan	35 %	4 956	1 020	0,49 USD	4,07 USD	3 771 USD
Sri Lanka	62 %	121	76	2,26 USD	3,65 USD	274 USD
Soudan	60 %	261	76	2,89 USD	5,78 USD	457 USD
Tadjikistan	41 %	55	20	1,29 USD	1,98 USD	1 721 USD
Thaïlande	2 %	17 661	199	0,02 USD	2,25 USD	281 USD
Vietnam	100 %	811	810	0,28 USD	0,65 USD	500 USD
Sahara occidental	83 %	23 956	4 524	0,41 USD	0,51 USD	2 183 USD
Zimbabwe	21 %	378	77	1,89 USD	4,49 USD	289 USD

Le tableau 2 présente un résumé des valeurs les plus basses, les plus élevées et la moyenne pour les six mêmes ICP. Les résultats de la Colombie n'ont pas été inclus pour certains ICP en raison de leurs valeurs nettement plus élevées que celles des autres pays/territoires de l'étude, ce qui a eu un impact significatif sur les valeurs moyennes. Ces différences sont examinées plus en détail ci-dessus et dans les annexes, le cas échéant.

Tableau 2 : Synthèse des résultats, des fourchettes et des valeurs moyennes pour les indicateurs clés de performance 1 à 6.

ICP		VALEUR LA PLUS FAIBLE	VALEUR LA PLUS ÉLEVÉE	VALEUR MOYENNE
1	Rapport entre les terres dépolluées et les terres remises à disposition	2%	100%	56%
2	Nombre de mètres carrés de terres remises à disposition par engin explosif trouvé	55	23,956	6,192
3	Nombre de mètres carrés de terres dépolluées par engin explosif trouvé	20	10,897	1,887
4	Coût par mètre carré de terres remises à disposition	0,02 USD	5,87 USD	1,29 USD
5	Coût par mètre carré de terres dépolluées	0,37 USD	10,65 USD	3,08 USD
6	Coût par engin explosif trouvé	274,00 USD	13 450,00 USD	3144,00 USD

Le tableau 3 présente la synthèse des résultats globaux pour les ICP 7 et 8. Ensemble, ces deux ICP donnent une idée de l'efficacité et de la productivité des efforts de dépollution. Il est toutefois important de noter que l'utilisation de données spécifiques à un pays pour établir des ICP mondiaux comporte un certain nombre de risques. Le contexte et les conditions des opérations de remise à disposition des terres varient considérablement d'un pays à l'autre, ce qui rend difficile l'établissement de comparaisons significatives. Par exemple, un pays ayant un niveau de contamination plus élevé peut avoir une valeur plus faible pour le nombre de mètres carrés dépollués par démineur et par jour qu'un pays ayant un niveau de contamination plus faible, mais cela n'indique pas nécessairement que les démineurs du premier pays sont moins efficaces. Des facteurs tels que le type d'engin explosif, le terrain et la disponibilité des ressources peuvent également avoir un impact considérable sur les performances des opérations de dépollution. En outre, bien que les données présentées dans le tableau soient une moyenne des résultats obtenus à partir d'un échantillon substantiel d'opérations d'action contre les mines, il ne s'agit pas d'une représentation exhaustive de tous les points de données.

Tableau 3 : Synthèse des résultats pour les indicateurs clés de performance 7 et 8.

ICP		VALEUR LA PLUS FRÉQUENTE (MODE)	PROPORTION CUMULÉE DES RÉSULTATS		
			25 %	50 %	75 %
7	Nombre de journées passées par démineur par engin explosif trouvé	57,5	Jusqu'à 40	Jusqu'à 67,5	Jusqu'à 125
8	Nombre de mètres carrés dépollués par agent (démineur) et par jour	22,5	Jusqu'à 32	Jusqu'à 60	Jusqu'à 300



Au Tadjikistan, un démineur dépollue en moyenne 25 mètres carrés par jour sur un terrain difficile.

Image : Centre national de l'action contre les mines du Tadjikistan

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE 9 À 11

Lors des déploiements sur le terrain au Cambodge et au Liban pour la collecte de données dans le cadre des études de cas, un certain nombre de ratios de ressources productives ont été examinés. Ils indiquent l'efficacité avec laquelle les ressources capables de procéder à une remise à disposition des terres (démineurs, systèmes de détection par les animaux, systèmes mécaniques, etc.) sont déployées et utilisées.

9. Ratio de ressources productives

L'analyse des ressources productives porte sur la proportion des ressources disponibles sur le site qui sont capables de produire des résultats, en l'occurrence des terres. Les ressources productives sont généralement les démineurs. Bien que les systèmes de détection par les animaux et certains systèmes mécaniques puissent fournir des résultats par eux-mêmes, il est plus courant que ces systèmes soutiennent et accélèrent les progrès des démineurs humains. Les ressources habilitantes sont celles, telles que les superviseurs et le personnel de soutien médical et logistique, qui sont nécessaires sur le site pour assurer la sécurité et la fiabilité des opérations, mais qui ne génèrent pas de production en elles-mêmes. Il est important de préciser que les ressources habilitantes remplissent des fonctions importantes, mais qu'en termes d'efficacité opérationnelle, elles ne sont pas « productives ».

Les résultats obtenus sur différents sites dans les deux pays varient de 30,7 à 81,8 %.

Les différentes politiques de gestion adoptées par les organisations de l'action contre les mines ont un impact significatif sur les ratios de production. Au Cambodge et au Liban, chaque organisation était libre d'adopter les approches qu'elle préférait. Bien qu'il n'y ait pas de réponse unique à la question de savoir comment déployer les équipes de dépollution, il est important que les responsables de l'action contre les mines soient au courant du ratio de production et des décisions qu'ils peuvent prendre pour s'assurer que la capacité de production potentielle est utilisée au mieux. Toutefois, cela ne doit jamais se faire au détriment de la sécurité.

Les NILAM tiennent compte de certaines contraintes auxquelles sont confrontés les responsables, telles que l'étendue géographique de la tâche, le type de terrain ou la nature de la contamination, qui imposent des restrictions en matière de séparation de la sécurité quant au nombre de démineurs pouvant être déployés. La NILAM 10.40 précise qu'il peut y avoir des zones où il n'est pas pratique de fournir les premiers secours ou du personnel médical aux petites équipes de dépollution, qui peuvent être amenées à opérer de manière indépendante et dans des endroits isolés pendant de longues périodes. Dans ce cas, les NILAM stipulent que les organisations de dépollution veillent à ce que la petite équipe de dépollution dispose d'employés formés aux premiers secours, des ressources nécessaires pour répondre à un accident de dépollution et d'un personnel suffisant pour gérer et mettre en œuvre une procédure d'intervention d'urgence appropriée (voir également l'ICP 4).

Lors de certains entretiens, les organisations de l'action contre les mines ont fait état de difficultés à modifier les plans opérationnels s'ils étaient liés à une subvention ou à un accord contractuel spécifique. Dans ces circonstances, des modifications des plans de travail ont dû être soumises au donateur concerné avant que la dépollution ne puisse se poursuivre, ce qui a entraîné des retards et une augmentation des temps d'immobilisation. Dans certains cas, le transfert de personnel vers des sites où travaillaient des équipes financées par d'autres donateurs n'aurait pas été autorisé.

Certaines méthodes contractuelles actuelles prévoient un objectif en mètres carrés ou une zone spécifique à déminer. Si une telle modalité contractuelle peut présenter des avantages dans les zones où les limites des dangers sont bien connues, elle pourrait s'avérer contre-productive dans les zones où les limites des dangers sont moins bien définies, car les organisations de l'action contre les mines ne sont guère incitées à utiliser leurs actifs de manière plus efficace. Si une organisation est payée pour dépolluer un certain nombre de mètres carrés, c'est exactement ce qu'elle fera, avec potentiellement moins d'efforts pour déterminer si un danger existe dans une zone suspecte.

10. Ratio de temps productif

Au cours de l'étude de cas menée sur un site au Liban, le nombre d'heures passées par les démineurs à effectuer des travaux de dépollution générateurs de résultats a été évalué par rapport au nombre d'heures de démineurs disponibles sur ce site chaque jour. L'organisation de l'action contre les mines concernée a appliqué la politique normale d'une journée de travail de six heures. L'analyse a utilisé des données extraites des registres quotidiens tenus sur le site.

En moyenne, 51 % du temps théoriquement disponible pour les démineurs a été consacré aux activités de dépollution. La valeur la plus élevée était de 73 % et la plus faible de 3 %. Au cours de l'intervention, on a constaté une légère augmentation du ratio de temps productif moyen. Il est important de noter que ces chiffres ne sont qu'un exemple des ratios de temps productif enregistrés sur un site. La présente étude ne propose pas d'approche particulière de la gestion des sites et ne suggère pas non plus qu'il existe des repères ou des objectifs que les organisations et les autorités de l'action contre les mines devraient poursuivre. Il existe de nombreuses raisons circonstancielles pour lesquelles il ne sera pas toujours possible d'atteindre les niveaux les plus élevés d'efficacité productive, mais ce qui est important, c'est que les responsables de l'action contre les mines restent conscients de la situation et de l'impact de leurs décisions sur l'efficacité opérationnelle. L'étude 2021 du GICHD sur le genre et l'efficacité opérationnelle a également démontré qu'il n'y avait pas de différence significative dans la disponibilité des hommes et des femmes pour travailler.

11. Ratio de coût de production

Cet ICP mesure la proportion du coût d'une équipe déployée qui est associée aux ressources productives par rapport aux ressources habilitantes. L'utilisation de ratios de coûts de production fournit aux gestionnaires une autre mesure qui les aide à comprendre les implications de la manière dont les ressources sont allouées et comment cette allocation affecte l'efficacité opérationnelle. Il ne fait aucun doute que lorsqu'ils utilisent les indicateurs clés de performance, les responsables doivent veiller à ce que la sécurité ne soit pas compromise dans leur prise de décision. Cela fait partie des procédures de gestion des risques en vigueur, dans le cadre desquelles les responsables acceptent un niveau de risque tolérable et sont convaincus que le risque vaut la peine d'être pris et qu'il est correctement atténué.

Le Cambodge et le Liban ont été sélectionnés pour les études de cas en partie parce que leurs valeurs pour l'ICP 4, « coût par mètre carré de terres remises à disposition », se situaient aux deux extrêmes de celles des pays couverts par l'étude. La différence des coûts sous-jacents (en particulier les salaires) explique en partie les différences globales.

Le tableau 4 compare, à titre d'illustration, les données et les ratios de coûts clés pour les deux pays. Les résultats sont les valeurs moyennes obtenues auprès de deux organisations de l'action contre les mines au Cambodge et de quatre organisations au Liban.

Il existe de nombreuses bonnes raisons pour lesquelles il est parfois impossible d'éviter une réduction de l'efficacité des opérations lorsqu'il s'agit de répondre à des facteurs externes sur lesquels les gestionnaires n'ont aucun contrôle. Même si c'est le cas, les responsables de l'action contre les mines doivent être clairs sur les implications en termes de coût- efficacité des différentes réponses qu'ils peuvent choisir d'adopter.

Tableau 4 : Comparaison des principales données et ratios de coûts pour le Cambodge et le Liban.

Indicateur	Cambodge	Liban	Différence
Coût par engin explosif trouvé (ICP 6) en USD	678 USD	2 204 USD	3,3 fois
Coût par mètre carré de terres remises à disposition (ICP 4) en USD	0,22 USD	5,87 USD	26,7 fois
Coût par mètre carré de terres dépolluées (ICP 5) en USD	0,37 USD	10,65 USD	28,8 fois
Salaire d'un démineur en USD	279 USD	1 363 USD	4,9 fois
Salaire du superviseur de site en USD	594 USD	1 849 USD	3,1 fois
Pourcentage du coût des ressources habilitantes de l'équipe	28 %	34 %	–
Pourcentage du coût des ressources productives de l'équipe	72 %	66 %	–

PRINCIPALES OBSERVATIONS

L'efficacité opérationnelle de l'action contre les mines est une question complexe et à multiples facettes. Si certains facteurs, tels que les influences économiques locales et les circonstances physiques, échappent au contrôle des organisations de l'action contre les mines, nombre d'aspects peuvent être influencés par des mesures de gestion pouvant démontrer les efforts déployés pour améliorer le rapport qualité-prix offert par une organisation.

Tel qu'indiqué dans les mentions légales, les données de la présente étude sont accompagnées d'informations contextuelles sur les facteurs connus susceptibles d'avoir affecté les résultats, et aucun pays ne doit être considéré comme ayant de « bonnes » ou de « mauvaises » performances en termes d'efficacité opérationnelle sur la seule base des valeurs des indicateurs clés de performance.

Il convient également de noter que les données utilisées dans cette étude étaient suffisantes pour l'objectif immédiat, mais qu'elles ne répondaient pas toutes aux critères d'inclusion et qu'il y avait des incohérences dans les données provenant de sources différentes au sein d'un même pays. En outre, il est important de noter que l'étude n'a pas pour but de fournir une analyse approfondie de chaque pays mesuré pour chaque ICP.

Pour améliorer la compréhension globale de l'efficacité opérationnelle et de la gestion, il est essentiel que les analystes, gestionnaires et autres utilisateurs des ICP aient accès à des informations cohérentes, précises et opportunes. Certains aspects de la gestion des données relatives à l'action contre les mines ont déjà été définis dans les NILAM, mais la gestion d'un grand nombre de données requises pour les indicateurs clés de performance de l'efficacité opérationnelle n'a pas encore été définie.

Les ICP utilisés dans l'étude conviennent mieux à certains niveaux et contextes qu'à d'autres. Les ICP relatifs aux terres remises à disposition, par exemple, ont plus de valeur à un niveau stratégique ou programmatique plus élevé, puisqu'ils offrent une vue d'ensemble des liens existant entre le total des intrants (financement du programme, par exemple) et le total des extrants (terres remises à disposition par tous les moyens). Ils sont moins utiles lorsqu'il s'agit d'analyser la dynamique plus technique des opérations quotidiennes, lorsque les produits très différents des activités de remise à disposition des terres entrent en jeu. La dépollution est axée sur des activités, la réduction est à la fois axée sur des activités et des décisions, tandis que le déclassement est presque entièrement axé sur des décisions. Les ratios de terres remises à disposition sont également fortement influencés par les implications des activités précédentes. Plus précisément, les pays qui s'engagent dans une nouvelle enquête sur des zones soupçonnées dangereuses, qui avaient été établies lors d'enquêtes non techniques antérieures ou d'enquêtes sur l'impact des mines terrestres, génèrent souvent de très grandes surfaces de terres déclassées, ce qui fausse temporairement les indicateurs clés de performance associés. Les ICP relatifs à la dépollution sont plus appropriés pour comprendre la manière dont les activités de remise à disposition des terres les plus coûteuses sont ciblées ainsi que les coûts qui y sont associés. La dépollution étant un processus axé sur des activités, elle se prête mieux aux liens existant entre les niveaux d'efforts mesurables (tels que les jours de travail passés par les démineurs) et la mesure du rendement atteint.



Les ratios de production (de ressources, de temps et de coûts) permettent aux responsables de l'action contre les mines de réfléchir à la manière dont ils doivent organiser les activités afin de permettre une production aussi productive que possible, tout en conciliant la nécessité de garantir des opérations sûres et un commandement et un contrôle adéquats des sites d'intervention.

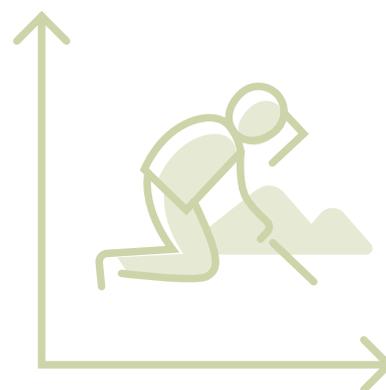
Il est essentiel de prendre en compte plusieurs ICP lors de l'évaluation de l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres et de dépollution, car chaque ICP mesure un aspect différent du processus. Par exemple, l'ICP 5, « coût par mètre carré de terres dépolluées », et l'ICP 6, « coût par engin explosif trouvé », peuvent donner une idée de l'efficacité financière de l'opération, mais lorsqu'ils sont utilisés isolément, ils ne permettent pas de comprendre l'efficacité ou l'efficacité globale de l'opération. En revanche, les indicateurs clés de performance 2 et 3, « mètres carrés de terres remises à disposition / dépolluées par engin explosif trouvé », mesurent la superficie de terres qui ont été dépolluées ou dépolluées pour chaque engin explosif trouvé. En combinant ces deux séries d'indicateurs clés de performance, il est possible d'obtenir une compréhension plus complète de l'opération.

À titre d'exemple, le coût de la dépollution et de la remise à disposition des terres au Liban est relativement élevé par rapport à d'autres pays (5,9 USD par mètre carré remis à disposition et 10,7 USD par mètre carré dépollué). Ceci dit, si l'on compare le coût de la dépollution et de la remise à disposition des terres à celui d'autres pays, le programme de l'action contre les mines au Liban est en mesure de déminer et de remettre à disposition une plus petite quantité de terres par engin explosif trouvé (252 mètres carrés et 349 mètres carrés respectivement) tout en mettant en œuvre le processus complet de remise à disposition des terres, y compris une approche équilibrée d'enquête non technique, d'enquête technique et de dépollution (61 % des terres ont été dépolluées). En termes d'utilisation des ressources et de réalisation de l'objectif de remise à disposition des terres, cela laisse supposer que les efforts de dépollution du pays peuvent être plus efficaces que ceux des pays dont les coûts au mètre carré sont moins élevés, mais qui n'éliminent pas la menace immédiate.

Collectivement, les concepts et les indicateurs clés de performance présentés dans cette étude fournissent un cadre pour accroître la prise de conscience et la compréhension de la dynamique de l'efficacité opérationnelle parmi les responsables de l'action contre les mines et les autres acteurs concernés. Pour améliorer le rapport qualité-prix de l'action contre les mines, il faut d'abord prendre conscience des possibilités qu'ont les responsables d'influer sur l'efficacité opérationnelle.

L'incertitude a un impact sur l'action contre les mines et affecte la volonté collective du secteur de s'engager sur le sujet de l'efficacité opérationnelle. La crainte que la mesure des indicateurs clés de performance conduise à des comparaisons défavorables entre les organisations peut conduire à une réticence à s'engager sur un sujet qui est de la plus haute importance professionnelle. L'utilisation d'une combinaison d'ICP anonymes et agrégés permet aux responsables de l'action contre les mines de comparer les performances de leur propre organisation à des moyennes ou à des fourchettes de valeurs relatives à d'autres organisations engagées dans des activités similaires dans des pays spécifiques.

Les politiques d'anonymisation de certaines données peuvent être utilisées pour encourager une plus grande transparence si nécessaire, mais dans de nombreux cas, les problèmes de qualité des données seront corrigés lorsque les autorités et les organisations d'action contre les mines commenceront à utiliser davantage les données pour analyser leurs propres performances. L'une des observations de cette étude est que de plus en plus d'acteurs de l'action contre les mines collectent des données pertinentes et les stockent sous forme numérique. La prochaine étape consistera à voir comment ces données peuvent être utilisées au maximum de leur potentiel.



RECOMMANDATIONS

La section suivante présente une série de recommandations visant à améliorer l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres. Ces recommandations sont basées à la fois sur les résultats de l'étude et sur l'expérience acquise lors de sa réalisation. Elles visent à fournir des orientations aux organisations de l'action contre les mines et aux gouvernements.

Les recommandations sont regroupées en catégories, et chaque recommandation est accompagnée d'une brève explication de sa raison d'être et de son impact potentiel sur l'efficacité globale des opérations. Les recommandations se veulent flexibles afin de pouvoir être adaptées à différents contextes, et doivent être considérées en conjonction avec les circonstances et les priorités spécifiques de chaque opération.

Collecte de données

Recommandation 1.

Les acteurs engagés dans l'action contre les mines devraient améliorer leur collecte de données pertinentes. Une révision de la Note technique 07.11/02 : Indicateurs clés de performance pour les opérations de remise à disposition des terres et de destruction des stocks et de la NILAM 05.10 : Gestion de l'information pour l'action contre les mines devrait être entreprise en vue d'inclure des détails sur la collecte et l'analyse des données pertinentes pour la mesure des indicateurs clés de performance liés aux coûts. Les exigences minimales en matière de données figurant à l'annexe B de la NILAM 05.10 devraient être étendues.

Il est apparu au cours de la présente étude que l'ensemble des données nécessaires pour mesurer l'efficacité opérationnelle n'étaient souvent pas disponibles, contenaient des erreurs ou étaient recueillies de manière incohérente, notamment en raison de l'utilisation de méthodologies non standardisées et variables. Il est donc difficile d'effectuer des analyses cohérentes et comparables, et par conséquent essentiel que les acteurs de l'action contre les mines établissent et suivent des procédures normalisées pour la collecte et la communication des données.

Les NILAM constituent un instrument important pour la normalisation des méthodes de collecte et d'analyse des données pour les indicateurs clés de performance de l'action contre les mines les plus importants et les plus largement applicables, mais elles ne sont pas le seul mécanisme. En travaillant avec le Système de gestion de l'information pour l'action contre les mines, les conseillers, les développeurs et les gestionnaires peuvent contribuer à la mise en place de systèmes automatisés pour la présentation des mesures des indicateurs clés de performance dans les tableaux de bord. Comme la plupart des normes nationales de l'action contre les mines ne contiennent pas d'exigences minimales en matière de données, les initiatives de rédaction et de mise à jour en cours doivent envisager leur inclusion.

Cette étude a démontré l'importance des indicateurs clés de performance de niveau supérieur en matière de coûts. Les incohérences dans la manière dont les coûts sont comptabilisés limitent la valeur qui peut être extraite des indicateurs clés de performance concernés. De meilleures orientations sur la collecte et la communication d'un nombre limité de points de données, combinées à des garanties quant à leur utilisation, contribueront à rendre les ICP relatifs aux coûts plus parlants.

Utilisation des indicateurs clés de performance

Recommandation 2.

Les acteurs de l'action contre les mines devraient favoriser une utilisation plus large des ICP dans la Note technique 07.11/02 : Indicateurs clés de performance (ICP) et l'élaboration d'ICP supplémentaires qui peuvent aider à mieux comprendre l'efficacité opérationnelle et à soutenir la communication du rapport qualité-prix offert par les opérations d'action contre les mines. Les ANLAM et les organisations de l'action contre les mines peuvent utiliser le cadre conceptuel défini dans la présente étude, y compris les indicateurs clés de performance, comme base pour démontrer les résultats de leurs efforts visant à améliorer le rapport qualité-prix qu'elles offrent.

Certaines organisations de l'action contre les mines mesurent déjà des indicateurs clés de performance et gèrent des tableaux de bord pour la gestion de la performance opérationnelle. D'autres devraient être encouragés à le faire afin d'assurer une amélioration continue au sein de leur organisation et dans l'ensemble du secteur.

Les ICP, notamment ceux de la présente étude, ainsi que les cadres conceptuels et autres outils présentés ici, peuvent aider les ANLAM et les organisations de l'action contre les mines à expliquer plus clairement l'impact des conditions dans lesquelles elles opèrent sur leur efficacité opérationnelle. Ils peuvent également être utilisés pour expliquer comment les politiques et les méthodes appliquées par les organisations peuvent conduire à des améliorations de l'efficacité opérationnelle et donc du rapport qualité-prix global qu'elles offrent. Afin d'optimiser ces résultats, les ANLAM et les organisations de l'action contre les mines devraient envisager la mise en place d'un cadre national commun pour les ICP dans un pays/contexte donné.

Recommandation 3.

Les gestionnaires doivent utiliser les indicateurs clés de performance pour mieux étayer leurs processus décisionnels afin de s'assurer que le principe de « tous les efforts raisonnables » a été appliqué dans les situations où l'engagement de ressources supplémentaires pourrait être considéré comme déraisonnable par rapport aux résultats escomptés.

Cette recommandation est d'autant plus pertinente qu'une proportion considérable de zones soupçonnées dangereuses est dépolluée sans qu'aucun engin explosif ne soit trouvé. Cela a bien sûr un effet négatif significatif sur le coût par engin.

Des informations ont été recueillies auprès de diverses parties prenantes sur leur perception du concept de « tous les efforts raisonnables ». Les résultats varient considérablement en fonction du degré de définition et d'application du concept dans le pays concerné.

Comme indiqué dans la Note technique 07.11/03 : Tous les efforts raisonnables, le concept de tous les efforts raisonnables identifie le besoin d'efforts guidés par une approche raisonnée basée sur des preuves pour s'assurer que la contamination est identifiée et éliminée sans perte de temps ni de ressources. La Note technique contient une liste de contrôle des bonnes pratiques permettant à un programme de l'action contre les mines d'avoir la certitude d'avoir déployé un niveau d'effort acceptable pour résoudre le problème des engins explosifs. Parmi les exemples de bonnes pratiques, on peut citer la mise en place d'un système d'information qui gère les informations relatives à la remise à disposition des terres et fournit la preuve de décisions « motivées » au cours du processus de remise à disposition des terres ; la mise en place d'un système interne de gestion de l'information permettant d'enregistrer, de stocker et d'analyser les informations en utilisant tous les moyens appropriés de triangulation de données probantes, à l'appui d'une prise de décision documentée ; et un engagement régulier avec l'ANLAM s'agissant des moyens d'améliorer les données sur la contamination par des engins explosifs et la remise à disposition des terres.

Tel qu'indiqué dans le cadre de l'ICP 7, l'approche simultanée des enquêtes non techniques et techniques mise en œuvre au Tadjikistan doit également être envisagée par les pays qui connaissent des cas où la dépollution des terres n'aboutit pas à la découverte d'engins explosifs.

Des évaluations récentes du GICHD dans un certain nombre de pays ont indiqué l'utilisation de plusieurs pratiques qui contribuent à renforcer l'application de tous les efforts raisonnables au niveau national. Ces pratiques peuvent rendre l'utilisation des ressources opérationnelles plus ciblée et donc conduire à des opérations plus efficaces dans l'ensemble.

Gestion des performances et renforcement des capacités

Recommandation 4.

Les acteurs engagés dans l'action contre les mines devraient investir davantage dans le renforcement de leurs capacités en termes de gestion de l'efficacité opérationnelle dans le cadre de programmes plus larges de formation à la gestion et de développement professionnel.

Il est clairement apparu au cours de l'étude que les données n'étaient pas toujours collectées ou utilisées de manière optimale pour la gestion de l'efficacité opérationnelle et qu'un renforcement des capacités était nécessaire à cet égard. L'annexe B de la présente étude fournit une base pour aider les gestionnaires et les contrôleurs de l'action contre les mines à identifier les facteurs qui influencent leur efficacité opérationnelle. Les parties prenantes devraient être encouragées à envisager, de manière systématique, des mesures susceptibles d'être mises en œuvre pour atténuer l'effet des facteurs contextuels sur l'efficacité opérationnelle et à adopter des pratiques et des approches susceptibles de l'améliorer. Il est possible d'inculquer ce réflexe aux gestionnaires et contrôleurs par le biais de la formation, d'un développement professionnel plus large, pendant les activités de surveillance et dans le cadre des groupes de travail techniques et autres forums similaires.

Recommandation 5.

Il faudrait encourager l'utilisation des indicateurs clés de performance lors des stages de formation sur les enquêtes non techniques, notamment en ce qui concerne les implications de la définition des zones soupçonnées dangereuses et des zones dangereuses confirmées pour garantir l'efficacité de la remise à disposition des terres, ainsi que sur la gestion de la qualité.

Étant donné que, comme indiqué dans l'ICP 1, les ratios de terres remises à disposition sont fortement influencés par les implications des activités précédentes, en particulier les enquêtes non techniques antérieures, la nécessité d'éviter l'inclusion de zones injustifiées ou excessivement étendues dans les limites des zones soupçonnées dangereuses doit être clairement expliquée pendant les stages de formation. Cela doit permettre d'améliorer la cohérence et la comparabilité entre les organisations et les programmes et au fil du temps. Les zones soupçonnées dangereuses dans les bases de données nationales, qui pourraient être plus étendues que justifié, doivent faire l'objet d'un examen plus approfondi et d'une annulation totale ou partielle, selon le cas. Les gestionnaires des bases de données nationales doivent être conscients des effets de distorsion que la forte réduction des zones historiques soupçonnées d'être dangereuses a sur les indicateurs clés de performance associés et, par conséquent, inclure des explications supplémentaires dans les rapports sur la mise en œuvre des traités et pour les donateurs.



Recherches

Recommandation 6.

Des recherches sur l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres devraient être entreprises.

La présente étude porte sur l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres et la manière d'optimiser les résultats en utilisant un minimum de ressources. Ce n'est toutefois qu'une partie de l'équation. En complément, une étude similaire axée sur l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres est essentielle pour mieux comprendre les résultats et l'impact global des opérations de remise à disposition des terres, y compris l'impact sur le quotidien des bénéficiaires.

Le fait de pouvoir disposer de recherches et de données concrètes tant sur l'efficacité que sur l'efficacité des opérations de remise à disposition des terres permettra à l'ensemble du secteur de l'action contre les mines de vérifier si ses interventions aboutissent à des résultats qui profitent à toutes les parties prenantes concernées. Des résultats aussi complets et fondés sur des preuves renforceraient les arguments en faveur de la poursuite des interventions de lutte contre les mines et de l'engagement des diverses parties prenantes à soutenir ces interventions.

Élaboration des politiques

Recommandation 7.

Les donateurs devraient envisager d'adapter leurs politiques ou de revoir les modalités contractuelles régissant l'allocation des ressources financières entre les tâches et les équipes afin de réduire les obstacles à la gestion des opérations et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Une marge de flexibilité dans l'allocation des ressources lors des opérations de remise à disposition des terres est essentielle pour permettre aux opérateurs de répondre à l'évolution des besoins et des priorités au fur et à mesure des opérations.

Comme indiqué dans l'ICP 9, les personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont le sentiment que certaines politiques des donateurs concernant le mouvement des ressources de l'action contre les mines entre les tâches et les modalités de passation des contrats ont un impact sur l'efficacité opérationnelle. Le défi consiste à proposer un modèle de contrat qui encourage la remise à disposition des terres par le biais de l'enquête et de la dépollution et qui prévoit des incitations pour les deux méthodes, le cas échéant. Par exemple, un contrat pourrait être basé sur une capacité spécifique (enquête non technique, enquête technique, dépollution manuelle et/ou mécanique), l'identification des zones pour les activités pertinentes de remise à disposition des terres étant laissée à l'appréciation des autorités nationales de l'action contre les mines (ANLAM) ou des opérateurs.





Geneva International Centre for Humanitarian Demining

Maison de la paix, Tower 3

Chemin Eugène-Rigot 2C

P.O. Box 1300, 1211 Geneva 1, Switzerland

Phone | +41 22 730 93 60

Fax | +41 22 730 93 62

Email | info@gichd.org

gichd.org