

Outil d'évaluation des capacités de gestion des catastrophes

Principes directeurs (Adapté de SHAPE : Strategic Humanitarian Assessment & Participatory Empowerment Framework [Cadre stratégique d'évaluation humanitaire et de responsabilisation participative])

Vue d'ensemble

- L'outil d'évaluation des capacités de gestion des catastrophes (DMCA) a été adapté du Cadre stratégique d'évaluation humanitaire et de responsabilisation participative (SHAPE), qui a été mis en œuvre avec succès en Éthiopie, au Bangladesh, en RDC, au Kenya et au Pakistan, où Tearfund était l'organisme chef de file.
- Programme approfondi sur deux ans, destiné à aider les organisations locales à renforcer leurs capacités à déterminer, influencer et exécuter la préparation et l'intervention humanitaires, en s'engageant dans le renforcement des capacités structurelles et programmatiques.

Objectifs

L'auto-évaluation des capacités est censée aider les organisations à :

- Déterminer les compétences nécessaires pour réaliser des interventions humanitaires significatives et de bonne qualité.
- Comprendre leurs points forts et leurs points faibles sur le plan des éléments importants de la gestion des programmes humanitaires, et leur aptitude à influencer la conception et la réalisation des interventions humanitaires.
- Favoriser l'adhésion à l'amélioration des capacités humanitaires et l'engagement nécessaire.
- Hiérarchiser les domaines nécessitant un renforcement des capacités.
- Examiner les progrès des initiatives de renforcement des capacités humanitaires.

Auto-évaluation

Un atelier participatif de trois jours destiné à aider les organisations locales à évaluer leurs capacités humanitaires à l'aide du cadre du DMCA. L'atelier d'évaluation des capacités sera principalement facilité par un agent de renforcement des capacités de Tearfund (ou un autre membre du personnel qui connaît le partenaire) aidé d'un cofacilitateur. L'auto-évaluation fera intervenir 12 à 20 employés et personnes clés de l'organisation, chargés de différents aspects du travail humanitaire. La participation des cadres supérieurs est essentielle. De préférence, tous les participants seront disponibles pendant le processus complet de trois jours.

Il est indispensable que l'organisation s'engage pleinement dans le processus d'auto-évaluation et comprenne qu'il constitue le point de départ d'un processus de changement organisationnel. L'organisation doit avoir l'assurance nécessaire pour entreprendre une réflexion interne franche et solide sur ses compétences et aspirations actuelles. Afin qu'il ne soit en aucun cas compromis, le processus d'auto-évaluation des capacités ne doit pas être un audit ou une évaluation externe ; les conclusions n'auront aucune influence sur les décisions de financement, qui sont guidées par les outils d'évaluation des capacités et aptitudes organisationnelles à gérer le financement institutionnel.

Pendant le processus d'évaluation, les organisations examineront leurs capacités humanitaires dans les domaines suivants :

1. Gouvernance et leadership
2. Préparation et intervention
3. Influence

Elles analyseront leurs capacités à l'aide de trois indicateurs :

(O) Fondements organisationnels : les aspects fondamentaux qui sous-tendent le succès d'une intervention humanitaire

(H) Capacités humanitaires : la gamme de capacités nécessaires pour répondre aux crises humanitaires

(P) Pouvoir : capacité de contrôle et d'influence

Les représentants de l'organisation présents à l'atelier se pencheront sur chaque indicateur et recenseront les expériences, les points forts et les lacunes importantes de leur organisation. Ils utiliseront le cadre pour évaluer leur niveau de compétences actuel, ils fourniront des preuves documentaires, des explications et des exemples pour expliquer pourquoi ils se situent actuellement à ce niveau.

Tous les membres de l'organisation devront donner leur avis, et leurs opinions seront reflétées dans la note choisie pour représenter les opinions de la majorité.

Planification et examen

Pour préparer l'atelier, le principal facilitateur et les cadres supérieurs de l'ONG partenaire devront se rencontrer au minimum deux semaines avant la date d'évaluation suggérée. Cette réunion devra aboutir à :

- une compréhension commune du but et des principes de l'approche de renforcement des capacités et du processus d'auto-évaluation

- une compréhension du cadre de DMCA et de son utilisation lors de l'évaluation
- une liste préliminaire des facilitateurs, des participants et du lieu de l'atelier
- un examen des évaluations des capacités récentes
- la désignation d'un point focal, au sein de l'organisation partenaire, qui sera responsable de la coordination du calendrier, de la logistique et de la participation.

Le point focal devra distribuer des copies de l'outil d'évaluation DMCA, des principes directeurs et, le cas échéant, des résultats d'autres évaluations de capacités récentes.

Participation

L'idéal est d'avoir un groupe de 12 à 18 participants (d'après les commentaires reçus sur l'évaluation pilote, un groupe de 10 n'est pas suffisant et un groupe de 20 est trop important). Les participants à l'évaluation doivent être considérés avec soin et sélectionnés conjointement avec le partenaire. Dans les évaluations pilotes, la participation à l'atelier a été signalée comme un point crucial. Pour obtenir un résultat utile, les « bonnes » personnes doivent être présentes à l'atelier. Les participants doivent inclure, sans s'y limiter, les dirigeants de l'organisation. L'équilibre suivant doit être envisagé :

- Les cadres supérieurs, les dirigeants et responsables principaux de l'organisation. Si le directeur principal ne prend pas part à la discussion d'auto-évaluation et n'est invité à y assister qu'à un stade ultérieur, il sera beaucoup plus difficile de définir un plan de renforcement des capacités.
- Des spécialistes techniques ou dirigeants fonctionnels (p. ex. Finances, RH, etc.) qui sont en mesure de fournir davantage d'informations sur des aspects spécifiques de l'organisation. Il est extrêmement important d'inclure le personnel qui effectue les tâches examinées. Il n'est pas très utile de discuter de la qualité du système financier sans la participation du personnel des Finances !
- La présence de spécialistes du « développement à long terme » et des « opérations humanitaires » est nécessaire.
- Inclure des membres du personnel plus ou moins anciens, mais en évitant le personnel très récent qui pourrait ne pas bien connaître les opérations, sauf s'il est prévu qu'il aura un rôle important pour faire avancer le travail. Beaucoup d'indicateurs nécessitent des connaissances sur l'expérience de l'organisation au fil du temps, surtout sur la façon dont son travail humanitaire a évolué.
- Inclure le personnel qui « pourrait avoir des idées différentes » et apporter d'autres points de vue sur le leadership de l'organisation, ses valeurs, l'utilisation de ses ressources ou ses choix programmatiques.
- Assurer un équilibre des sexes.
- Prévoir la participation du conseil d'administration. Un changement réellement significatif pourrait nécessiter l'engagement d'un personnel de plus haut niveau que les responsables humanitaires, et peut-être même du conseil d'administration de l'organisation.
- Inclure une personne externe à l'organisation, comme un dirigeant communautaire, qui connaît les activités de l'organisation. L'organisation travaille au nom de ses bénéficiaires, solliciter leur opinion sur les points forts et les lacunes de l'organisation constitue donc une forme appropriée de redevabilité.
- Des représentants d'autres organisations qui soutiennent son travail peuvent participer à l'évaluation en tant qu'observateurs (facultatif).

De préférence, tous les participants seront disponibles pendant le processus complet de trois jours. Cet engagement facilitera le processus de hiérarchisation et créera l'adhésion à la conclusion.

Preuves à l'appui

Il est utile d'obtenir des copies des documents organisationnels clés avant de démarrer le processus d'auto-évaluation. Ces documents seront utiles au facilitateur, surtout s'il s'agit d'un facilitateur externe, pour l'orienter dans l'organisation et lui permettre d'être plus efficace et de poser des questions importantes. Il est également utile d'avoir ces documents à portée de main pour effectuer un examen plus approfondi à une étape ultérieure, lors du processus de planification du renforcement des capacités. Les documents clés pourraient inclure :

- les résultats d'évaluations de capacités précédentes : l'évaluation organisationnelle (TF), l'évaluation SIFT (TF)
- le plan stratégique et le plan de préparation aux urgences
- le plan d'urgence
- la structure organisationnelle, ou organigramme
- les politiques et procédures organisationnelles (passation des marchés, RH, égalité des sexes, finances, etc.)
- des rapports ou évaluations de donateurs importants
- des exemplaires de descriptions de postes

Règles de base

Un concept important à retenir est la confidentialité sur la participation à l'évaluation. Les opinions de chacun doivent être respectées, mais pour créer un espace sûr où le personnel se sente libre d'échanger, le groupe doit aborder l'importance de la confidentialité. D'autres règles de base devront sans doute être mentionnées, selon le contexte : l'utilisation de téléphones portables, de tablettes ou d'ordinateurs portables, la présence, la ponctualité, le respect, etc. Les attentes et les règles de base peuvent également être étudiées de manière participative. Chaque jour doit être axé principalement sur l'un des trois domaines suivants¹ : la gouvernance et le leadership, l'influence, la préparation et la réponse.

Notation et hiérarchisation des priorités

¹ Étant donné les contraintes de temps, les facilitateurs trouveront des défaillances et des chevauchements.

La notation de chaque indicateur est basée sur une échelle de 0 à 5 :

- **0** – n'est pas en place ou est rarement abordé
- **1** – est en place, mais fonctionne mal, ou est mal utilisé
- **2** – est en place et fonctionne, ou est assez largement utilisé, mais pas encore systématiquement ou par tout le monde
- **3** – complètement en place
- **4** – fonctionne très bien
- **5** – exceptionnel, excellent

Durant l'atelier, les participants sont encouragés à noter chaque indicateur d'un point de vue personnel, dans le respect de la confidentialité. Comme l'a indiqué un groupe de travail technique lors d'un exercice d'évaluation pilote, il est important de contrôler, dans toute la mesure du possible, « l'influence cachée » des cadres supérieurs qui oriente la conversation.

Pour arriver à une note consensuelle pour l'indicateur, le groupe doit discuter des différences d'opinion. Raccourcir cette étape en faisant une moyenne des notes individuelles est moins bénéfique que de faire l'analyse en commun. Cette discussion donnera des informations d'une grande richesse sur l'organisation. Le processus qui permet d'arriver à un consensus révélera, si tout se déroule bien, la force des arguments ou donnera des exemples intéressants qui aideront le groupe entier à se mettre d'accord sur la note finale.

Le facilitateur a un rôle important à jouer pour inciter l'organisation à justifier son auto-évaluation dans chaque domaine. Il s'agit d'une auto-évaluation, non pas d'un audit ou d'une évaluation externe, et la note finale de l'organisation est donc celle qui est retenue. Toutefois, le facilitateur peut et doit pousser l'organisation à justifier sa notation.

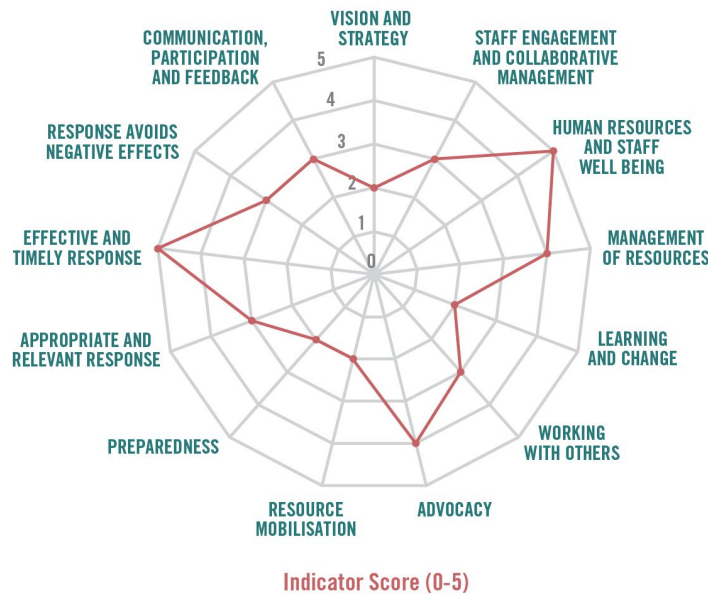
Au cours du processus de l'atelier de trois jours, plusieurs domaines de capacités seront étudiés chaque jour. À la fin de chaque jour, il sera demandé au groupe, pour récapituler et conclure, de citer les trois indicateurs² qui représentent les plus hautes priorités pour le groupe. Ainsi, à la fin de l'atelier, une hiérarchisation initiale aura été effectuée par l'organisation, qui sera utile à la prochaine étape du processus. En concluant chaque jour, le facilitateur incitera le groupe à effectuer une hiérarchisation globale.

**** Échelle des priorités 0-5 : 0 n'étant pas une priorité, et 5 étant la plus haute priorité.**

Chaque jour, le groupe examinera 12 à 15 indicateurs et leur attribuera des notes. Parmi la liste d'indicateurs, classez les trois indicateurs « les plus importants », « constituant la plus haute priorité » ou « les plus cruciaux », dans l'ordre : 1, 2 et 3. Faites cet exercice chaque jour, de sorte qu'à la fin de l'atelier, neuf indicateurs prioritaires auront été désignés.

Les résultats de l'auto-évaluation peuvent également être présentés sous forme de graphique, à l'aide d'un diagramme en toile d'araignée permettant de mieux visualiser les notes obtenues par l'organisation dans chaque domaine de compétence.

² Pourquoi trois ? Durant l'atelier pilote au Bangladesh, chaque jour, un bref exercice de conclusion de quinze minutes invitait les participants à « voter », chacun son tour, pour les trois indicateurs qu'ils considéraient comme les plus indispensables pour bénéficier de l'investissement de l'organisation pendant le projet. Le fait de limiter chaque participant à trois choix les obligeait à effectuer une première hiérarchisation. Les votes ont été comptés et le résultat a indiqué un classement bien précis. Limiter les participants à un choix unique aurait pu donner lieu à des protestations, car évidemment chaque jour des discussions urgentes mettaient en lumière plusieurs faiblesses. Permettre aux participants de choisir un plus grand nombre d'indicateurs aurait dilué le processus de hiérarchisation. Il n'y a cependant pas de règle absolue, mais il est conseillé de prendre quelques minutes à la fin de chaque jour pour réfléchir et hiérarchiser, même si tout le monde est fatigué et veut rentrer chez soi, ce qui permet quotidiennement de bien conclure l'évaluation et de tirer des conclusions beaucoup plus facilement après l'atelier.



Programme de renforcement des capacités

Un programme de renforcement des capacités sera ensuite créé, selon les besoins et priorités convenus par le partenaire et Tearfund.

Les priorités, besoins et aspirations recensés lors de l'évaluation des capacités serviront de base à un plan de renforcement des capacités (PRC). Ce plan sera créé par l'organisation locale, à travers un processus distinct mais relié. **Le PRC devra avoir l'adhésion du partenaire, et celui-ci ne devra pas hésiter à demander, s'il le souhaite, à des organismes autres que Tearfund de financer certains aspects de son PRC.**

Le cadre de DMCA achevé fournit des informations de base sur les compétences de l'organisation au début du processus. Le cadre constituera une base de référence pour évaluer les progrès dans l'année qui suit le renforcement des capacités et au cours des années ultérieures.

Adapter l'outil : lorsqu'ils utiliseront le cadre de DMCA, les facilitateurs devront réaliser que des investissements ont peut-être déjà été faits dans l'évaluation des capacités. Plutôt que de faire des répétitions inutiles, s'il y a lieu, le cadre de DMCA devra s'appuyer sur ce travail précédent pour guider et raccourcir le processus d'auto-évaluation. Le facilitateur aura la responsabilité de veiller à ce que cela soit fait. La préparation de l'atelier devra comprendre un examen des résultats d'autres évaluations de capacités récentes, et les informations devront contribuer au processus de l'atelier, aux étapes pertinentes, afin d'éviter des répétitions et des discussions inutiles.

Tearfund devra s'efforcer de choisir des organisations locales ayant une mission d'aide humanitaire et fermement résolues à renforcer leurs capacités à déterminer et à réaliser des interventions humanitaires. Il est important d'encourager les dirigeants des organisations locales à être réellement ouverts, à inciter le personnel à se pencher sur ses points forts et ses points faibles et à favoriser la réalisation de changements. Nous devons nous assurer que notre travail de renforcement des capacités avec les organisations locales est basé sur une stratégie commune et que le processus leur permet d'assumer la responsabilité de créer des changements internes. Le changement ne peut être créé que par l'organisation elle-même, et nous cherchons donc à impliquer les plus hauts niveaux de leadership, comme le conseil d'administration³.

Il est nécessaire d'utiliser un éventail de méthodes d'apprentissage qui ciblent les attitudes, connaissances, pratiques, politiques et systèmes des organisations. Ce processus favorisera d'autres approches et consolidera la compréhension des organisations locales, de sorte qu'elles demanderont elles-mêmes ces approches⁴. Celles-ci pourraient inclure l'accompagnement continu,

³ The Challenge of Capacity Development: Working towards good practice (Le défi du développement des capacités : s'efforcer de respecter les bonnes pratiques), DAC Guidelines and Reference Series. OCDE (2006)

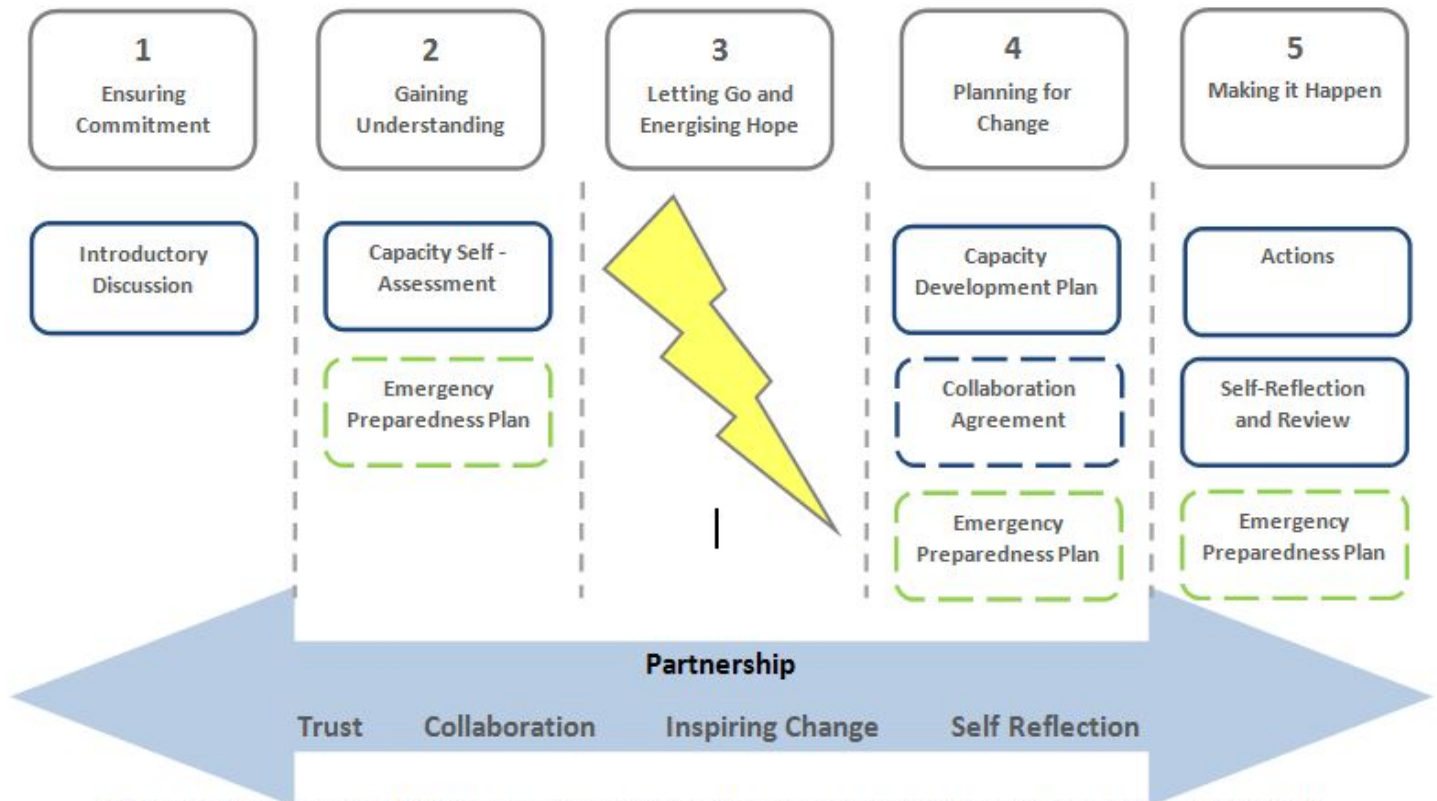
Capacity Building for NGOs: Making it Work (Renforcement des capacités des ONG : comment réussir), Rick James et John Hailey, INTRAC (2007)
Capacity, Complexity and Consulting; lessons from managing capacity development projects (Capacité, complexité et consultation ; leçons tirées de projets de gestion du développement des capacités), Ajoy Datta, Louise Shaxson et Arnaldo Pellini, ODI (2012)

⁴ Capacity, Complexity and Consulting; lessons from managing capacity development projects (Capacité, complexité et consultation ; leçons tirées de projets de gestion du développement des capacités), Ajoy Datta, Louise Shaxson et Arnaldo Pellini, 2012, ODI.

l'auto-évaluation, les simulations de situations d'urgence, les ateliers, le développement du leadership, les visites d'aide technique, les formations en ligne, le coaching, l'examen par les pairs, les échanges et la formation sur le tas.

Plutôt que de créer un plan de deux ans dès le départ, les organisations seront encouragées à définir des objectifs sur un an, avec des plans de travail détaillés pour les six premiers mois (au minimum). Après un an, l'organisation locale réalisera un processus d'évaluation de suivi par rapport au cadre de DMCA pour examiner les progrès des initiatives de renforcement des capacités humanitaires entreprises. La méthode d'auto-évaluation de suivi sera déterminée en commun avec les organisations locales. Les processus d'examen par les pairs seront encouragés.

Le parcours d'un plan de renforcement des capacités



(This diagram has been adapted from Inspiring Change Creating More Space for Grace in Organisations, Rick James, Digni, 2012)