

CONTRÔLER LES PROGRÈS

> LES CHAPITRES DU NMP CORRESPONDANT À CETTE SECTION SONT LES CHAPITRES 2.1, 2.2 ET 2.3

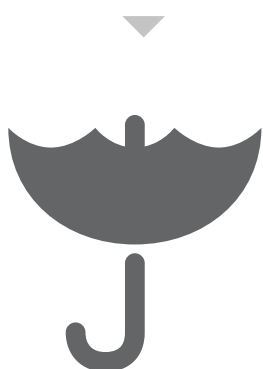
FAMILIARISEZ-VOUS AVEC CEUX-CI AVANT DE LIRE ET D'APPLIQUER CETTE PARTIE DU GUIDE DU FACILITATEUR

Le changement ou l'action (lorsque c'est nécessaire) représente l'objectif ultime pour qui soutient des DDH pendant un processus de développement de capacités destiné à renforcer leur gestion de la sécurité. Pour arriver à un changement ou une action réussie, il faut parvenir à transformer les attitudes et les comportements au niveau individuel autant qu'au niveau de l'organisation. L'illustration ci-dessous explique les différents niveaux de changement durable que les DDH doivent atteindre s'ils veulent arriver à une gestion efficace de la sécurité.



Changements réalisables immédiatement

- Le personnel de l'organisation ou les membres de la communauté acquièrent des connaissances en matière de gestion de la sécurité.
- Certaines nouvelles pratiques de sécurité sont mises en place



Changements plus profonds

- Une augmentation des connaissances, mais surtout un changement dans les attitudes au sein des membres de l'organisation ou de la communauté
- Mise en place de pratiques plus structurées en matière de sécurité



Changements fondamentaux

- Développement et application de politiques et de changements culturels en matière de gestion de la sécurité au sein de l'organisation ou de la communauté.

Ceci pose cependant certaines questions : comment les facilitateurs savent-ils qu'ils font ce qui est juste et que des progrès sont faits au niveau des pratiques de sécurité? Comment s'assurent-ils que leur travail vise bien la réalisation des objectifs déterminés par les DDH? Comment savent-ils ce qui fonctionne ou pas? Comment justifient-ils leurs efforts?

Des méthodes de contrôle et d'évaluation peuvent aider à trouver les réponses à ces questions. Les facilitateurs doivent appliquer ces méthodes d'une manière participative (c'est-à-dire en y associant les DDH de sorte que ceux-ci prennent réellement possession du processus de contrôle), s'ils veulent comprendre les points de vue des personnes responsables du processus de changement.

L'objectif essentiel du contrôle est de recueillir des informations tout au long du processus de développement de capacités, de les analyser et de fournir des commentaires destinés à améliorer ce processus. **Recueillir les données** pertinentes aidera à :

- **Préparation** : Trouver la meilleure manière dont les facilitateurs peuvent soutenir les DDH pendant une période donnée, mais aussi assister les DDH dans leur propre planification de sécurité, en s'assurant qu'elle soit réaliste, réalisable et pertinente, et que les participants sentent qu'ils la maîtrisent.
- **Améliorer la mise en pratique** : en voyant ce qui fonctionne bien et ce qui nécessite un changement (p.e. un soutien technique spécifique pour les DDH ou un changement du format du processus de formation).
- **Adapter la stratégie** : aider les DDH à revoir leur stratégie et s'assurer qu'elle réponde bien à leurs besoins.
- **Apprendre** : comprendre pourquoi un changement a eu lieu et comprendre ce que signifie pour les facilitateurs et les DDH de travailler pour améliorer la gestion de leur sécurité.
- **Assurer la transparence** : recueillir des données sur l'impact des efforts des facilitateurs afin de justifier les ressources utilisées par ceux-ci et par les organisations et communautés partenaires.

Les processus d'apprentissage et de changement ne sont pas linéaires, mais sont plutôt le résultat d'influences mutuelles entre de nombreux facteurs et acteurs, tant internes qu'externes à l'organisation ou à la communauté avec laquelle les facilitateurs travaillent. Donc, si les facilitateurs ne s'intéressent qu'à la manière dont leur aide contribue à amener le changement, ils risquent d'ignorer en quoi d'autres facteurs et acteurs y contribuent également. Comprendre cela permettra aussi aux facilitateurs d'apprendre au sujet de leur propre travail.

Mais de quelles données a-t-on besoin, et en quelle quantité? Pour éviter que le processus de contrôle ne devienne un but en soi, les facilitateurs doivent se demander quelles informations ils doivent réellement avoir pour remplir de façon efficace leurs rôles multiples d'évaluateur, de formateur, de coach, de guide, de partenaire, d'interlocuteur-test, etc. Il est donc essentiel de faire des choix entre ce que l'on doit savoir et ce que l'on voudrait savoir.

L'illustration suivante montre le type d'informations pouvant être utile aux facilitateurs tout au long du processus de développement de capacités. Elle fait référence à certains outils fournis dans ce Guide pouvant être utilisés pour recueillir et analyser ces informations. Les facilitateurs sont encouragés à adapter ces outils à leurs propres besoins et à ceux des DDH avec qui ils travaillent.

	ÉLÉMENTS	INFORMATIONS PERTINENTES OBTENUES	OUTILS UTILES / APPROCHES EFFICACES
ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> Contexte politique (acteurs et dynamiques) Profil de risque Structure et dynamique de l'organisation Pratiques actuelles en matière de gestion de sécurité Réflexion des DDH sur les pratiques actuelles de gestion de sécurité et sur les changements souhaités 	<ul style="list-style-type: none"> Situation de base au niveau des pratiques de gestion de sécurité Besoins de formation (p.e. identifier les zones de connaissance et les transferts de compétences pour améliorer le contenu de la formation) Structures et dynamiques de l'organisation à prendre en compte dans le processus de changement 	<ul style="list-style-type: none"> Formulaire d'évaluation Roue de la sécurité Plan de la session de formation
FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> Cahier de bord personnel des participants Évaluation quotidienne de la réalisation des objectifs d'apprentissage et de la qualité du travail du facilitateur Fin de l'évaluation de la formation : réalisation des objectifs d'apprentissage et bonne qualité du travail du facilitateur Compte rendu fait par le facilitateur pour tirer des enseignements 	<ul style="list-style-type: none"> Situation de risque Enseignements-clés pour les membres du personnel Capacités du personnel et dynamiques internes utiles pour identifier les facteurs favorisant ou empêchant le changement Méthodes de facilitation efficaces/inefficaces Points à améliorer pour les facilitateurs Leçons apprises par le facilitateur/l'institution 	<ul style="list-style-type: none"> Cahiers de bord personnels des participants Exercices d'évaluation quotidiens Fin de l'évaluation de la formation Compte rendu fait par le facilitateur
PRÉPARATION DES SESSIONS	<ul style="list-style-type: none"> Vision : quel changement voulons-nous voir dans notre gestion de sécurité? Formuler des plans d'action Agenda de réunions/actions de suivi avec le facilitateur 	<ul style="list-style-type: none"> Où l'organisation veut-elle aller? Qui fera quoi à quel moment? Quel soutien est attendu de la part du facilitateur? 	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'action
SUIVI (MULTIPLE)	<ul style="list-style-type: none"> Soutien technique personnalisé Processus de contrôle en regard du plan d'action Si nécessaire, faciliter la révision des objectifs et des actions 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles actions ont été entreprises, par qui, et avec quel effet? Qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi? Comment cela va-t-il influencer notre travail futur? Quels ajustements sont nécessaires pour rendre/maintenir les objectifs/actions adaptés aux besoins de l'organisation? 	<ul style="list-style-type: none"> Modèle de contrôle
CONTRÔLE	<ul style="list-style-type: none"> Description des pratiques actuelles en matière de gestion de sécurité Preuves de changement de comportements (anecdotes, observations, descriptions d'événements) Comparaison par rapport à la situation de base Mettre en évidence les points d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> Qu'est-ce qui a changé? Changement intentionné ou non-intentionné? Comment le changement est-il arrivé? Quels acteurs y ont contribué ou l'ont limité? Changement individuel et institutionnel Leçons apprises Bonnes/mauvaises pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Situation de base (dans le formulaire d'évaluation) Modèle de contrôle Modèle d'évaluation

SOUTENIR LES DDH DANS LEUR PROCESSUS DE PLANIFICATION

Les formations en gestion de sécurité sont souvent organisées suite à une évaluation initiale lors de laquelle les DDH travaillent avec un facilitateur en vue d'identifier les outils dont ils pourraient avoir besoin pour être capables d'analyser leur situation de sécurité et de développer des stratégies de réduction des risques. Le processus de formation constitue donc un moyen de transférer des connaissances et des compétences aux DDH de la manière la plus utile possible pour eux.

La formation ne représente qu'une partie du processus de changement et ne constitue pas un objectif en soi, mais elle agit souvent comme un événement révélateur pour les DDH qui travaillent avec les facilitateurs. Une fois que les défenseurs comprennent qu'il est possible d'influencer les risques et qu'ils ont une idée des outils à leur disposition pour les influencer, c'est à eux qu'il revient de décider de façon beaucoup plus concrète ce qu'ils veulent changer dans leur gestion de la sécurité et la manière précise dont ils souhaitent le faire.

Une des responsabilités-clés des facilitateurs sera d'aider les défenseurs à faire des plans adaptés, réalistes et réalisables. Concevoir de grands projets qui ne peuvent pas être mis en pratique ne sert à rien ni à personne. Les facilitateurs doivent guider les DDH pour qu'ils adoptent une approche étape-par-étape qui tienne compte de la suite logique des actions, des délais d'exécution et des responsabilités, et qui anticipe les difficultés possibles en avançant des solutions potentielles. Cela rendra l'expérience d'apprentissage responsabilisante et donnera aux facilitateurs un instrument pour contrôler les progrès réalisés.

Un **plan de sécurité** est comme une **carte routière** menant les DDH à la destination qu'ils souhaitent, mais ceux-ci doivent savoir ce dont ils ont besoin pour être sûrs d'arriver à bon port. En premier lieu, les défenseurs doivent dire clairement où ils veulent aller. Cela peut sembler simple, mais les défenseurs ont souvent des difficultés à articuler exactement le changement qu'ils veulent provoquer. Après avoir pris part à un processus de formation en gestion de sécurité, les défenseurs comprennent généralement mieux leurs risques, leurs vulnérabilités et leurs capacités, et ils ont une vision plus critique de leurs pratiques au niveau de la gestion de leur sécurité. Pour aider les DDH à articuler un objectif, les facilitateurs doivent leur demander d'expliquer quelle serait pour eux la manière idéale de gérer leur sécurité. Les facilitateurs doivent souligner l'importance de prendre en considération les éléments suivants : les comportements, les attitudes, le changement institutionnel et les différents rôles de la direction, du point de contact ou du groupe de travail désigné pour les questions de sécurité, et des autres membres du personnel.

Si le facilitateur travaille avec une organisation entière, voilà à quoi pourrait ressembler le résultat :

Le programme est destiné à faire de la gestion de la sécurité une priorité de la direction, en attribuant des rôles et des responsabilités clairement définis à tous les membres du personnel. Les points de contact pour les questions de sécurité sont qualifiés en matière de gestion de sécurité et transmettent leurs connaissances à leurs collègues. Ils réalisent des évaluations des risques et sont principalement responsables de dresser un plan clair des mesures, des protocoles et des politiques de sécurité établies à la suite de l'évaluation des risques, du contrôle de la mise en pratique et des révisions régulières.

La direction crée et maintient une culture de travail soucieuse de la sécurité au sein de l'organisation, et elle montre l'exemple en la respectant. Elle s'assure que le plan et les mesures de sécurité sont bien appliqués et respectés par le personnel, et elle soutient un processus d'apprentissage interne mené sur base des pratiques de l'organisation en matière de gestion de sécurité. La direction identifie les ressources nécessaires pour intégrer pleinement la gestion de la sécurité et sensibilise les partenaires-clés aux questions de gestion de sécurité, de manière à améliorer le réseau de protection de l'organisation. L'ensemble du personnel partage une conception commune de la gestion de la sécurité et de son application, et contribue au changement organisationnel en se conformant aux pratiques de gestion de la sécurité.

Quand une organisation commence à planifier la façon dont elle veut atteindre son objectif de sécurité, **il est essentiel pour les facilitateurs de pouvoir reconnaître autant les structures et les dynamiques de l'organisation que les rôles et les capacités des individus**. Cela peut se passer lors de la phase d'évaluation et pendant l'atelier. Au sein des organisations, la plupart des employés ont des responsabilités clairement attribuées. La direction, les chargés de programme et les assistants ont des rôles complémentaires. Les positions des personnes sont aussi souvent des indicateurs de leur niveau d'influence sur la prise de décisions, autant dans le travail quotidien qu'au niveau de l'institution. Cependant, les réseaux, communautés et organisations locales en milieu rural peuvent avoir des structures hiérarchiques différentes. Les facilitateurs doivent donc être sensibles aux relations interpersonnelles et aux profils individuels des employés pour les aider à comprendre les cercles informels d'influence. S'ils sont conscients de ces facteurs, les facilitateurs pourront activement en faire usage pendant leur travail de soutien du processus de changement. Cela s'avérera particulièrement important lors de l'attribution des rôles et des responsabilités pendant la phase de planification, pour que le processus général de changement puisse vraiment aboutir.

Une fois que l'organisation a formulé son objectif idéal de gestion de sécurité, les facilitateurs doivent l'aider à définir les étapes nécessaires pour y parvenir. **A ce stade, un des rôles fondamentaux du facilitateur sera d'encourager les participants à diviser ces étapes en plus petites unités plus facilement réalisables**. Au lieu de définir des tâches complexes dont le succès dépend de multiples interventions faites par de nombreuses personnes différentes, le fait de fragmenter les choses en petites unités de comportements, d'actions ou de relations permettra de rendre les actions plus claires et facilitera l'identification des ressources nécessaires pour les accomplir (en termes de temps, de capacités, de matériel, etc.).

EXEMPLE:

Plutôt que d'établir un objectif général **Tableau A, «mauvaises pratiques»**, le facilitateur doit aider le groupe à diviser la tâche en plusieurs étapes gérables, avec des responsabilités clairement attribuées et des délais clairement définis **Tableau B, «bonnes pratiques»**). Ce format peut aider à obtenir toutes les informations nécessaires en obligeant les défenseurs à bien réfléchir aux réponses aux questions suivantes :

- En **quoi** cette action contribue-t-elle à la réalisation de notre objectif général?
- **Qui** est responsable de cette action?
- **Quel** est le délai d'exécution cette action?

MAUVAISES PRATIQUES : TABLEAU A

Action	Personne responsable	Délai d'exécution
Améliorer la gestion de sécurité de l'organisation	Le point de contact pour les questions de sécurité (PCS)	Trois mois

BONNES PRATIQUES: TABLEAU B

Action	Personne responsable	Délai d'exécution
Définir clairement le rôle du point de contact pour les questions de sécurité (PCS) et s'assurer que ce rôle est bien compris par tous les membres du personnel	La direction	Immédiat

Créer un espace pour discuter des incidents de sécurité et pour analyser conjointement la situation de sécurité	La direction	Immédiat
Les membres du personnel rapportent, analysent et réagissent aux incidents de sécurité.	Tous les employés	Immédiat
Identifier les pratiques existantes en matière de gestion de sécurité	Le PCS	Deux semaines
Prévoir un budget pour les consultations du personnel au sujet de la gestion de sécurité (p.e. prévoir des rafraîchissements lors des réunions)	La direction	Une semaine
Organiser un exercice d'évaluation des risques de l'organisation avec tous les membres du personnel et décider conjointement des zones prioritaires	Le PCS et l'ensemble du personnel	Un mois
Tracer l'ébauche d'un plan des pratiques quotidiennes nécessaires pour réduire les risques identifiés	Le PCS	Deux mois
Séance de réflexion avec l'ensemble du personnel au sujet de l'ébauche de plan de sécurité ; assigner des responsabilités pour sa future application	La direction et l'ensemble du personnel Facilité par le PCS	Trois
Contrôler la bonne application du plan de sécurité	Le PCS et la direction	Pendant les deux mois suivants
Révision des pratiques de sécurité en consultation avec l'ensemble du personnel et en présence du facilitateur, révision du plan d'action pour l'étape suivante du processus	Le PCS et la direction	Après six mois
Version finale du plan de sécurité	Le PCS	Dans les deux semaines suivant la révision des pratiques de sécurité

Les facilitateurs peuvent se renseigner pour savoir dans quels domaines l'organisation pense avoir besoin d'un soutien supplémentaire lors de la rédaction de son propre plan de travail. Ils doivent également s'accorder avec l'organisation pour déterminer quand et comment les progrès seront contrôlés (visite personnelle, appel téléphonique, courrier électronique, etc.). Le facilitateur et l'organisation ou communauté partenaire doivent tous deux conserver une copie du plan d'action et l'utiliser pour contrôler les progrès réalisés lors de la phase de suivi.

Si l'ensemble du personnel de l'organisation n'assiste pas à la réunion de planification, les facilitateurs doivent encourager les participants à réfléchir à la façon dont ils vont tenir leurs collègues absents informés des questions de gestion de sécurité. Ce partage d'informations est essentiel pour faire en sorte que le processus d'amélioration des pratiques de sécurité engagé par l'organisation soit inclusif et que tous les membres en prennent véritablement possession.

RECUEILLIR LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES PAR LE CONTRÔLE

Le facilitateur peut utiliser une version étendue du tableau ci-dessus pendant ses rencontres ultérieures avec l'organisation dans le cadre de la phase de suivi, lorsqu'il s'agira de contrôler les progrès réalisés dans l'application du plan.

Action	Personne responsable	Délai d'exécution	Changement observé	Facteurs aidant/limitant le changement	Action de suivi à entreprendre (et par qui)
Définir clairement le rôle du point de contact pour les questions de sécurité (PCS) et s'assurer que ce rôle est bien compris par tous les membres du personnel	La direction	Immédiat	Le PCS est désigné, le mandat développé, approuvé par le Conseil et annoncé à l'ensemble du personnel		Aucun
Créer un espace pour discuter des incidents de sécurité et pour analyser conjointement la situation de sécurité	La direction	Immédiat	Les incidents de sécurité figurent à l'agenda des réunions hebdomadaires du personnel	Conscience de l'importance des incidents de sécurité	Prendre en compte les absences régulières des employés de terrain pendant ces réunions : comment vont-ils participer aux discussions sur les incidents de sécurité?
Les membres du personnel rapportent, analysent et réagissent aux incidents de sécurité.	Tous les employés	Immédiat	Les informations sur les incidents de sécurité sont partagées pendant les réunions hebdomadaires du personnel	Une atmosphère de confiance et de respect au sein de l'équipe	Idem Créer un format standard pour consigner par écrit les incidents de sécurité (PCS, dans un délai d'une semaine - lui montrer le modèle) Le PCS dispose désormais de l'autorité requise pour agir sur l'analyse des incidents de sécurité - nécessité de décider des responsabilités de prise de décisions (direction)
Identifier les pratiques existantes en matière de gestion de sécurité	Le PCS	Deux semaines	Pas encore réalisé	Le PCS est occupé par d'autres tâches	La direction doit faire des ajustements dans la charge de travail du PCS pour préserver son efficacité

Il est peut-être trop ambitieux de penser que toute organisation sera capable d'appliquer des changements fondamentaux dans son approche institutionnelle de la gestion de sécurité immédiatement après avoir pris part à un processus de formation. C'est pourquoi il est peut-être préférable de «**commencer petit**», c'est-à-dire de laisser l'organisation choisir deux risques prioritaires et d'établir ensuite un plan d'action visant à améliorer leurs capacités à les gérer. Une fois que des progrès auront été faits et que l'engagement aura augmenté au niveau de toute l'organisation, le facilitateur pourra apporter son soutien pour aider l'organisation à planifier un changement plus profond et plus fondamental, étalé sur une période plus longue, en utilisant le même format.

Tout au long de leur engagement aux côtés des DDH, les facilitateurs sont encouragés à rester en contact avec eux, que ce soit par des rencontres face-à-face, quand c'est possible et nécessaire, ou par d'autres moyens de communication sécurisés. Si les facilitateurs encouragent les consultations régulières et qu'ils sont réceptifs aux demandes des partenaires, ils renforceront leur relation avec les DDH et les motiveront dans leur engagement. Donner des conseils par téléphone ou par e-mail, partager des informations ou discuter via Skype sont autant d'actions de suivi que les facilitateurs

doivent entreprendre dans le cadre de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation ou communauté partenaire. Pendant les séances de suivi réalisées en personne, les facilitateurs doivent: **(a) évaluer les progrès** faits par rapport au plan d'action et **noter les informations** (sur les raisons pour lesquelles les progrès ont eu lieu ou non) sur la fiche de contrôle ; et **(b) apporter toute aide technique pouvant être nécessaire** pour faire en sorte que les étapes établies dans le plan soient respectées et que l'objectif global soit atteint.

En insérant des aspects de contrôle dans leurs interactions avec les DDH, les facilitateurs peuvent aider les organisations à se pencher à nouveau sur leurs objectifs et leurs stratégies, et à faire des ajustements si nécessaire. Le fait de saisir les points-clés de ce processus peut fournir aux facilitateurs des enseignements essentiels et améliorer ainsi les processus à venir.

A la fin du processus - déterminée idéalement selon un calendrier prédéfini - le facilitateur et les DDH doivent évaluer si les objectifs ont été atteints ou non, et synthétiser l'expérience d'apprentissage d'une manière qui améliorera leurs futures méthodes de travail.

COMMENT LES FACILITATEURS PEUVENT-ILS APPRENDRE DU PROCESSUS?

La transparence est souvent le premier facteur qui vient à l'esprit quand on parle de contrôle, mais ce sont les opportunités d'apprentissage qui constituent le facteur le plus précieux pour les facilitateurs dans leurs efforts pour améliorer constamment leur manière de travailler. Comme cela a été dit plus haut, si les facilitateurs veulent tirer des enseignements du processus de contrôle, ils doivent prévoir du temps et utiliser les ressources et les outils qui pourront leur permettre d'obtenir et d'analyser les informations.

Les facilitateurs doivent faire en sorte que les DDH issus des organisations et des communautés partenaires soient au centre du processus, c'est-à-dire qu'ils jouent un rôle-clé dans la planification et l'application du processus, et qu'ils donnent leur opinion sur les progrès et sur les facteurs qui contribuent au succès ou qui rendent le succès plus difficile à atteindre.



BIBLIOGRAPHIE

- > David A. Kolb & Ronald Fry (1975). « Toward an Applied Theory of Experiential Learning ». Dans C. Cooper (Ed.). Theories of Group Process. John Wiley. Londres.
- > AI SPA 2013, Collectif Barefoot (2011). Designing and Facilitating Creative Learning Activities, A Companion Booklet to the Barefoot Guide on Learning Practices in organisations and social change. Voir : <http://www.barefootguide.org/designing-and-facilitating-creative-learning-activities.html>
- > Linda-Darling Hammond, Kim Austin, Suzanne Orcutt & Jim Rosso (2001). How People Learn, Introduction to Learning Theories. Stanford University School of Education. Stanford. Voir : <http://www.stanford.edu/class/ed269/hplintrochapter.pdf>
- > Carol Dweck (2006). Mindset: The new psychology of success. New York. Random House.
- > Sarah Earl, Fred Carden & Terry Smutylo (2001). Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs. IDRC. Voir : <http://web.idrc.ca/openebooks/959-3/>
- > Kaia Ambrose & Huib Huyse (2009). « Considerations for learning-oriented Monitoring and Evaluation with Outcome Mapping. OM Ideas ». Outcome Mapping Learning Community. Voir : <http://www.outcomemapping.ca>