

# ÉVALUATION DE MSF-OCB PROGRAMME DE RECENTRALISATION SUR LE TERRAIN

**MARS 2023**

Cette publication a été réalisée à la demande de : Médecins Sans Frontières (MSF) – Centre Opérationnel de Bruxelles (OCB) sous la direction de l'Unité d'Évaluation de Stockholm (SEU)

Cette publication a été rédigée indépendamment par : Amjad Idries, Javier Gabaldón, Sheila Debly-Magnus et Vanessa van Schoor

#### CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Les opinions des auteurs exprimées dans la présente publication ne reflètent pas nécessairement les opinions de Médecins Sans Frontières et de l'Unité d'Évaluation de Stockholm.

## TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	3
SOMMAIRE .....	5
INTRODUCTION .....	9
<b>1. PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>11</b>
1.1 Évaluateurs et équipe d'évaluation .....	11
1.2 Objectif de l'évaluation et utilisation prévue .....	11
1.3 Cadre d'évaluation.....	11
1.4 Approches méthodologiques pour répondre aux questions .....	12
1.5 Critères d'évaluation .....	13
1.6 Sources & ANALYSE des données .....	14
1.7 Cadres d'analyse des données.....	15
1.8 Limites.....	16
<b>2. CONCLUSIONS .....</b>	<b>18</b>
2.1 ÉVALUATION DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME.....	18
2.2 Solutions proposées par MSF (conception globale DU Programme FrC) .....	23
2.3 Contexte du programme .....	27
2.4 Adaptations du programme .....	29
2.5. Pertinence de la conception du programme .....	32
<b>3 . MISE EN ŒUVRE ET PERFORMANCE DU PROGRAMME .....</b>	<b>39</b>
3.1 Progrès de la mise en œuvre et commentaires .....	39
3.3 Contexte émergent de la mise en œuvre du programme .....	49
<b>4 . RÉSULTATS DU PROGRAMME.....</b>	<b>56</b>
4.1 Qu'est-ce qui a changé avec FRC ?.....	56
4.2 Modifications involontaires.....	76
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>82</b>
<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>93</b>
ANNEXE A : TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION .....	94
ANNEXE B : ÉLABORATION SUR L'APPROCHE & LA CONCEPTION DE L'ÉVALUATION .....	99
ANNEXE C : LISTE DES DOCUMENTS ÉTUDIÉS .....	112
ANNEXE D : MODÈLE DE GESTION DU CHANGEMENT UTILISÉ POUR ÉVALUER LE PROGRAMME FRC.....	115
ANNEXE E : QUESTIONS D'ENTRETIEN .....	119
ANNEXE F : GRILLE D'ÉVALUATION.....	122
ANNEXE G : CADRE ANALYTIQUE .....	127

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 . Synthèse de la logique du programme FrC .....	25
Tableau 1 . Questions et approche d'évaluation.....	12
Tableau 2 . Critère d'évaluation.....	13
Tableau 3 . Rôle des parties prenantes dans le programme FrC.....	14
Tableau 4 . Cadre logique du programme FrC .....	24
Tableau 5 . Effets potentiels du FrC.....	30
Tableau 6 . Synthèse des hypothèses de conception .....	36

## ACRONYMES

ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, and Reinforcement
ARO	Examen annuel des opérations
BRAMU	Unité médicale du Brésil
CD4	Test rapide CD4
CMMO	Comité miroir et mise en œuvre
CMR	Réfèrent Médical Pays
CoDir	Comité de Direction
CoMed	Coordinateur médical
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
CP	Coordinateur de projet
CT	Coordinateur de terrain
DdG	Discussions de groupe
DO	Direction/Directeurs des opérations
EIC	Entretien avec un informateur clé
EPREP	Préparation aux urgences
ESP	Équipe de soutien aux pays
ESR	Équipe de soutien régional
FAD	Débat associatif de terrain
FrC	Recentralisation sur le terrain
HoM	Chef de mission
IRFFG	Grille de référence international des fonctions terrain
L&D	Apprentissage et développement
MdS	Ministère de la Santé
MYRO	Examen pluriannuel des opérations
OCB	Centre Opérationnel de Bruxelles
OCBA	Centre Opérationnel de Barcelone-Athènes
OCG	Centre opérationnel de Genève
PCR	Réaction en chaîne par polymérase
PMI	Personnel mobile international
POIS	Conseillers en performance et en évaluation
POR	Réfèrent Opérations Projets
PUC	Pool d'Urgence Congo
R&R	Repos et récupération
RDC	République Démocratique du Congo

RDP	Responsables du développement du personnel
RMP	Référent médical de projet
ROP	Référent des opérations de projet
S&E	Suivi et évaluation
SAMU	South African Medical Unit
SEU	Unité d'Évaluation de Stockholm
SHERLOG	Plateforme d'assistance en ligne destinée au personnel sur le terrain
Sitreps	Rapports de situation
SSR	Santé sexuelle et reproductive
TdC	Théorie du changement
TDR	Test de diagnostic rapide
UCT	Université de Cape Town
VIH-TB	Virus de l'immunodéficience humaine - Tuberculose

## SOMMAIRE

### EVALUATION DU PROGRAMME FRC

En 2019, MSF-OCB a lancé le programme de recentralisation sur le terrain (FrC) qui vise à rapprocher la prise décisionnelle de l'assistance médico-humanitaire et de ses bénéficiaires afin de renforcer l'impact de l'OCB et de contribuer à sa mission sociale. Les Orientations stratégiques et perspectives opérationnelles de MSF-OCB pour la période 2020-2023 priorisent les patientes et les populations en réduisant la bureaucratie et en renforçant l'autonomie décisionnelle au plus près des populations ciblées. Cela contribuera à terme à l'amélioration de la qualité des services fournis aux bénéficiaires de l'OCB. Le programme FrC a commencé en Afrique australe en 2019 et s'est poursuivi en Afrique centrale en 2021. Un examen interne a été effectué par l'équipe catalyseur et soutien du programme FrC en 2021, suivi d'un exercice de suivi externe pour évaluer les progrès réalisés en 2021.

En 2022, le cabinet de conseil Performance and Evaluation Advisors (PEA) a été chargé par MSF-OCB d'évaluer le programme FrC et de contribuer à l'approche « Tester-Essayer-Apprendre » du programme FrC. Ce présent rapport est un compte rendu du programme FrC, de l'analyse des causes principales et de la conception stratégique à la mise en œuvre et aux résultats. L'évaluation met en évidence les principaux défis liés à la réalisation des objectifs du programme et vise à permettre une meilleure compréhension des impacts positifs et négatifs du programme FrC, à différents niveaux de l'organisation, et à aider à identifier une voie pour l'avenir. L'évaluation répond à **trois questions principales** :

- Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il aux besoins et problèmes identifiés ?
- Dans quelle mesure le programme est-il correctement mis en œuvre ?
- Quelles parties ou éléments du programme génèrent les résultats les plus précieux pour le temps, les financements et les efforts investis ?

Pour répondre à ces questions, l'équipe d'évaluation a utilisé principalement des indicateurs qualitatifs avec des données recueillies via une revue documentaire et des sites Web, et d'entretiens avec des informateurs clés (EIE) avec les parties prenantes. Les évaluateurs ont tenté de saisir certaines données quantitatives pour croiser les résultats des entretiens et des discussions, mais cela ne s'est pas concrétisé pour les différents facteurs abordés dans ce présent rapport. Des EIE et des discussions de groupe ont été menées avec 216 personnes à travers l'organisation et dans plusieurs endroits. Le cadre d'échantillonnage de l'évaluation couvrait cinq pays d'Afrique centrale et australe et sept projets qui ont été sélectionnés comme études de cas pour développer une compréhension approfondie de la façon dont le programme a été mis en œuvre et pour évaluer les changements qui se produisent.

## RESULTATS & CONCLUSIONS

Les évaluations examinent généralement la valeur en termes d'importance, de mérite et de valeur. Cette évaluation se concentre sur l'évaluation à la fois du mérite et de l'importance du programme FrC dans le contexte de l'OCB. Les conclusions de l'évaluation confirment que le programme FrC est une initiative précieuse avec des potentiels importants pour améliorer de plusieurs manières les processus de prise décisionnelle dans l'OCB. L'évaluation a révélé une attitude encourageante parmi les équipes de direction dans la promotion des principes de subsidiarité et de l'agentivité supplémentaire pour améliorer la prise décisionnelle locale.

Dans les contextes où le programme apporte une différence, des changements significatifs ont été notés dans la façon dont l'OCB fonctionne et dans l'état d'esprit des personnes. La conception du programme doit cependant être revue afin de s'assurer que toutes les causes principales sont traitées de manière significative. Une attention particulière devrait être accordée à la clarification des attentes concernant ce que le programme peut et ne peut pas aborder. Dans les contextes où le programme connaît moins de succès, les principaux défis sont liés à la manière dont le programme a été mis en œuvre. Le rapport d'évaluation identifie les domaines d'amélioration du processus de mise en œuvre. Par exemple, la conception du programme FrC devrait intégrer des solutions supplémentaires pour relever certains des défis liés aux ressources humaines, notamment l'attraction et la rétention des talents, ainsi que la redevabilité. Le programme devrait viser à favoriser davantage de changements culturels dans la façon dont les personnes travaillent et interagissent. Il est nécessaire que le Comité de Direction (CoDir) examine comment il souhaite aller de l'avant avec le programme FrC et attribuer des rôles et des responsabilités plus proactifs aux exécutants du programme. Cela implique d'accorder plus d'attention au rôle de l'équipe catalyseur, au rôle des facilitateurs de changement et de charger l'équipe de soutien régional (ESR) de soutenir à la fois le programme FrC et les opérations quotidiennes.

L'évaluation conclut que les changements souhaités ont été observés dans les pays de la région de l'Afrique australe. L'expérience de l'Afrique australe indique une tendance positive vers l'autonomie dans la prise décisionnelle avec des perceptions positives sur la réduction du fardeau associé à la validation par le Siège. Cette zone n'a pas été évaluée dans la région de l'Afrique centrale car il est trop tôt pour mesurer de tels changements. Le programme FrC a permis d'introduire et d'adapter la flexibilité opérationnelle. L'OCB doit investir davantage de ressources afin de renforcer les capacités opérationnelles et d'attirer du personnel compétent au niveau des pays et des projets. La réactivité de l'OCB dépend fortement de la manière dont l'OCB rationalise les rôles au siège pour s'aligner sur les changements en cours. L'influence du programme FrC sur l'innovation n'est pas claire, mais il est clairement nécessaire de renforcer l'apprentissage croisé pour favoriser une culture de l'innovation. Malgré ces changements souhaités, le programme FrC a entraîné plusieurs changements indésirables. L'évaluation a révélé un manque de changements significatifs au niveau du siège en réponse au déploiement du programme FrC, sauf au niveau de la cellule.

Les commentaires du personnel valorisaient le programme en tant que concept et changement. L'évaluation a également indiqué des défis qui pourraient avoir miné la valeur perçue du programme, notamment la confusion parmi le personnel sur les limites du programme FrC et d'autres initiatives

de changement en cours. La communication sur le programme FrC aurait pu être renforcée à cet égard.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

L'équipe d'évaluation reconnaît les efforts déployés notamment par la direction de l'OCB, et reconnaît qu'un engagement, du temps et des ressources considérables sont nécessaires pour mettre en œuvre un tel programme. Les évaluateurs encouragent les partenaires du programme et l'OCB à réfléchir à la manière d'améliorer la conception et la mise en œuvre du programme au cours de la prochaine phase.

### ⇒ **Recommandation 1 : Leadership, gouvernance et supervision**

- Le CoDir doit jouer des rôles plus « activement visibles » au cours de la prochaine période et envisager un langage plus audacieux et plus affirmé sur la manière dont le programme FrC doit être mis en œuvre.
- Organiser davantage de discussions et impliquer les parties prenantes concernées sur la manière dont l'OCB modifiera son approche de la gestion des risques, de la redevabilité et du suivi en réponse aux changements découlant du programme FrC.

### ⇒ **Recommandation 2 : Conception, planification et cadres du programme**

- Revoir la carte mentale, consolider les éléments supplémentaires, reformuler la feuille de route FrC et mettre à jour la théorie du changement (TdC) dans les cadres du programme axés sur les actions et les résultats.
- Harmoniser et consolider différentes initiatives de changement pertinentes actuellement adoptées au MFS-OCB (qui partagent des limites et des orientations avec FrC). Envisagez de les fusionner en un seul programme de changement global et de le renommer de manière stratégique.

### ⇒ **Recommandation 3 : Structures et synergies de mise en œuvre du programme**

- Réaligner le rôle des différents exécutants du programme, notamment en évaluant les options d'évolution du rôle du Comité miroir et mise en oeuvre (CMMO) et de l'équipe catalyseur.

Recommandations 4-7 (of 7) →

⇒ **Recommandation 5 : Suivi et évaluation de la mise en œuvre**

- Élaborer un cadre de S&E adapté à l'objectif capturant le processus, les contributions, les extrants, les résultats, qui contient des indicateurs appropriés (qualitatifs et quantitatifs), y compris des indicateurs d'impact, avec un calendrier clair lié au cadre de résultats.

⇒ **Recommandation 6 : Essai du programme, enseignements et commentaires**

- Élaborez des notes d'information régulières sur les réussites rapides, les zones « d'échec » et les domaines d'apprentissage potentiels (y compris ceux capturés) dans ce présent rapport d'évaluation. Encourager l'apprentissage mutuel et les activités axées sur le partage d'expériences.

⇒ **Recommandation 7 : Contextualisation du programme FrC dans les prochaines régions et pays**

- Élaborer le plan de déploiement et la feuille de route structurée selon les piliers du programme FrC. Attribuez des rôles et des responsabilités clairs aux responsables du programme.
- Redéfinir ce que signifie « Adhérer au cadre d'autonomie » au niveau régional, national et du projet (pas seulement au niveau du projet). Communiquer clairement le cadre et la stratégie à l'ensemble du personnel de l'OCB dans les régions.
- Assurer une plus grande implication de la communauté dans le processus FrC et son évolution dans le futur. Planifier une évaluation d'impact appropriée en temps voulu.

# INTRODUCTION

## CONTEXTE

Il y a vingt ans, le groupe McKinsey examinait le fonctionnement interne de MSF-Centre Opérationnel de Bruxelles (MSF-OCB) et proposait des réformes pour améliorer la flexibilité de la prise de décision et soutenir une croissance maîtrisée. Des changements structurels importants ont été apportés à la fin des années 1990 avec l'introduction d'un modèle basé sur les cellules pour la gestion des opérations sur le terrain.<sup>1</sup>

Deux décennies plus tard, les interventions de MSF-OCB continuent d'augmenter en volume et en complexité, tandis que l'espace humanitaire se rétrécit. Les technologies, la spécialisation, les défis liés aux ressources humaines (RH) et l'étendue croissante des portefeuilles ont tous révélé les limites du modèle basé sur les cellules<sup>2</sup>. Même le concept d'un centre opérationnel (OC) a été remis en question avec le grand nombre d'employés et d'experts techniques concentrés en Europe<sup>3,4</sup>. Plusieurs études ont souligné des frustrations liées à des processus de prise décisionnelle lourds, bureaucratiques et centralisés. Les politiques et directives ont institutionnalisé les pratiques médicales et non médicales<sup>5</sup> et réduit la marge d'innovation. L'implication dans des projets à plus long terme dans le cadre de la lutte contre le VIH et les maladies négligées a poussé MSF-OCB à penser et à agir bien au-delà des urgences. Dans plusieurs cas, de lourdes procédures de notification et de validation ont réduit la capacité à fournir une assistance opportune. Les personnes à tous les niveaux ont convenu que quelque chose devait changer<sup>6</sup>.

L'appel au changement du Conseil d'administration international de MSF<sup>7</sup> en 2018 a constitué un moteur important pour « une organisation multicentrique agile, adaptable, compétente et responsable, guidée par les besoins des patientes et dynamisée par les compétences, l'engagement et le courage du personnel de MSF ». L'appel au changement a abordé quatre domaines clés, notamment le rapprochement de la prise décisionnelle avec l'action humanitaire. Les mêmes points ont été rappelés lors de différentes réunions au siège et dans les Débats Associatifs de Terrain (*Field Associate Debate* ou FAD). À la suite d'un premier atelier en Afrique du Sud sur l'augmentation de l'autonomie dans les projets, un consultant a été engagé pour tester l'hypothèse selon laquelle le modèle MSF-OCB avec ses multiples niveaux de validation ralentissait la prise décisionnelle opérationnelle. Une feuille de route a été préparée par Monsieur Cédric Martin fin 2018, et plusieurs ateliers ont suivi. En 2019, les travaux ont officiellement commencé sur une nouvelle approche, un nouvel état d'esprit et un nouveau modèle d'opérations, et ils ont été introduits sous le nom de « Field Re-Centralisation » (FrC). L'objectif était d'augmenter l'impact des opérations médico-humanitaires

<sup>1</sup> Étude McKinsey - Feuille de route du projet de recentralisation 2019, MSF-OCB.

<sup>2</sup> Entretien avec un membre du Groupe de Consultation d'évaluation 2022.

<sup>3</sup> Exercice de suivi de la recentralisation sur le terrain 2021, MSF-OCB.

<sup>4</sup> Feuille de route du projet de recentralisation 2019, MSF-OCB.

<sup>5</sup> L'élaboration de directives techniques et de protocoles a compensé le manque de connaissances et d'expérience du personnel sur le terrain.

<sup>6</sup> Entretien avec des membres du Groupe consultatif d'évaluation 2022 et de l'International Board (IB) Call to Change.

<sup>7</sup> Appel au changement de MSF : Remettre en question le statu quo de MSF sur l'évolution et la croissance, Conseil international de MSF, mars 2018.

en augmentant l'autonomie du projet tout en garantissant l'accès aux connaissances et au soutien<sup>8</sup>. Une équipe cadre, soutenue par le directeur général et un directeur des opérations, a consulté, conçu et commencé à déployer le programme FrC. MSF-OCB a défini la direction dans ses *Orientations stratégiques 2020-2023*.

La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a retardé les examens du programme FrC. En octobre 2020, un examen interne a été réalisé par l'équipe catalyseur et soutien du programme FrC, intitulé « *Programme de recentralisation sur le terrain - Après une année, qu'avons-nous appris ?* » et des évaluateurs externes ont également été chargés de faire un exercice d'instantané léger, partagé sous l'intitulé de « *Exercice de suivi de la recentralisation sur le terrain de MSF-OCB – Octobre 2021* »

En 2022, le cabinet de conseil Performance and Evaluation Advisors (PEA) a été engagé par MSF-OCB pour évaluer le programme FrC dans le cadre de l'approche « Tester-Essayer-Apprendre » du programme FrC. L'objectif de l'évaluation est d'expliquer pourquoi et comment le changement s'est produit et d'identifier les éléments du programme FrC qui génèrent les résultats les plus précieux à poursuivre. Les évaluateurs de PEA se sont entretenus avec un large panel de parties prenantes et ont examiné des documents clés lors de la préparation des conclusions de ce présent rapport. L'équipe d'évaluation félicite la direction de MSF-OCB pour les efforts déployés afin de mettre en œuvre un programme qui nécessite énormément d'engagement, de temps et de ressources. Pour la Direction de MSF-OCB, le programme FrC est clairement plus qu'un projet pilote : il représente un changement majeur dans la structure et la culture de MSF-OCB. Compte tenu de la complexité du programme FrC, de sa conception et de sa mise en œuvre, l'évaluation était également complexe dans la conception, l'approche et la synthèse des résultats.

---

<sup>8</sup> Document conceptuel : Programme de recentralisation sur le terrain de l'OCB, avril 2019.

## PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### EVALUATEURS ET EQUIPE D'ÉVALUATION

Les évaluateurs sont le directeur général de l'OCB et un directeur des opérations. L'Unité d'Évaluation de Stockholm (SEU) a travaillé avec eux pour définir les termes de référence (cf. **annexe A**) et pour engager le cabinet de conseil PEA pour évaluer le programme FrC. L'équipe d'évaluation comprenait :

- **Amjad Idries** : Chef d'équipe d'évaluation et expert en matière d'évaluations de programmes et de santé mondiale
- **Javier Gabaldón** : Docteur en médecine et expert en matière de santé et d'aide humanitaire
- **Sheila Debly-Magnus** : Stratège et experte en matière de gestion du changement
- **Vanessa van Schoor** : Experte en matière de gestion de programmes humanitaires et de communication

### OBJECTIF DE L'ÉVALUATION ET UTILISATION PREVUE

Conformément à l'utilisation par OCB d'un cycle d'apprentissage et d'amélioration, cette évaluation est guidée par les buts et objectifs des termes de référence. Un compte rendu du programme FrC depuis l'analyse des causes principales<sup>9</sup> et la conception stratégique, jusqu'à la mise en œuvre et les résultats. L'évaluation met en évidence les principaux défis liés à la réalisation des objectifs du programme. Il vise à générer une compréhension plus approfondie des impacts positifs et négatifs du programme FrC à différents niveaux de l'organisation et à permettre d'identifier une voie pour l'avenir.

### BUTS ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- Fournir un compte rendu du programme FrC des objectifs, de l'analyse des causes principales et de la conception stratégique aux progrès, aux défis et aux résultats de la mise en œuvre.
- Soutenir une meilleure compréhension des effets du programme FrC (positifs et négatifs) à différents niveaux de l'organisation.
- Évaluer quel type de changement se produit, pour qui, à quels niveaux de l'organisation et dans quelles circonstances.
- Évaluer où il y a un changement positif souhaité et un changement involontaire ou négatif.

### CADRE D'ÉVALUATION

L'évaluation visait à répondre aux questions suivantes :

**EQ1. Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il aux besoins et problèmes identifiés ?**

---

<sup>9</sup> L'objectif n'est pas de redéfinir les causes principales, mais plutôt de mettre en évidence là où elles ne vont pas suffisamment loin pour relever les principaux défis mis en évidence dans la conception.

- 1.a. Dans quelle mesure la conception du programme traite-t-elle les causes principales ? Est-ce toujours la bonne solution ?
- 1.b. A-t-il été adapté au contexte dans lequel il est mis en œuvre ?
- 1.c. Le programme a-t-il été capable de s'adapter aux changements de contexte, y compris en réponse à son propre apprentissage interne et à une meilleure compréhension ?

**EQ2. Dans quelle mesure le programme est-il correctement mis en œuvre ?**

- 2.a. Quels résultats ont été obtenus et quelle est leur valeur pour les patientes ? Pour le personnel de projet OCB ? Pour les départements OCB (y compris les opérations) ?
- 2.b. Les résultats contribuent-ils à traiter les causes principales du lancement du programme ?
- 2.c. Quelles opportunités et contraintes sont apparues tout au long de la mise en œuvre ? Comment le programme a-t-il pu surmonter les contraintes et tirer profit des opportunités ?

**EQ3. Quelles parties ou éléments du programme génèrent les résultats les plus précieux pour le temps, les financements et les efforts investis ?**

**APPROCHES METHODOLOGIQUES POUR REpondre AUX QUESTIONS**

De plus amples détails sur la portée de l'évaluation et l'approche méthodologique se trouvent à l'annexe B .

Tableau 1. Questions et approche d'évaluation

QUESTIONS D'ÉVALUATION	APPROCHE D'ÉVALUATION
1. Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il aux besoins et problèmes identifiés ?	Les évaluateurs ont utilisé une conception d'évaluation basée sur la théorie qui a modélisé la logique du programme avant d'examiner de manière critique l'énoncé du problème du « Pourquoi » le programme FrC a été introduit. Ceci est lié au « Comment » OCB a conçu le programme (en s'appuyant sur la théorie du changement). Une évaluation théorique ou de processus a permis aux évaluateurs de documenter où et pourquoi le programme réussissait ou échouait. Il a également guidé la formulation de suggestions sur les domaines à améliorer.
2. Dans quelle mesure le programme est-il correctement mis en œuvre ?	La question d'évaluation (y compris les sous-questions) impliquait une évaluation du rendement du programme et des réalisations documentées des résultats escomptés (extrants et résultats). Les évaluateurs ont utilisé la cartographie des processus et la Récolte des incidences ( <i>Outcome Harvesting</i> ), en combinaison avec une évaluation à valeur ajoutée. L'évaluation du processus a utilisé le modèle de gestion du changement ADKAR pour comparer le processus de mise en œuvre du programme. En utilisant la Récolte des incidences ( <i>Outcome Harvesting</i> ), l'évaluation s'est concentrée sur l'analyse du « Comment » les contributions et les activités ont produit les résultats escomptés et

	imprévus. Les évaluateurs se sont concentrés sur la façon dont les intervenants comprenaient les conseils fournis et percevaient les résultats du programme.
3. Quelles parties ou quels éléments du programme génèrent les résultats les plus précieux pour le temps, les financements et les efforts investis ?	Les évaluateurs ont utilisé une évaluation à valeur ajoutée en utilisant des critères prédéfinis et ont recueilli des données sur des indicateurs à l'échelle du système des résultats escomptés et imprévus. Une approche systématique a été utilisée pour obtenir, classer et analyser les résultats du programme FrC. L'évaluation de l'impact sur les ressources a été limitée par le manque de données quantitatives disponibles.

## CRITERES D'EVALUATION

L'équipe d'évaluation a utilisé des critères définis pour faciliter une évaluation plus objective du programme et de ses réalisations. Les définitions de chaque critère découlent des principes clés du programme FrC et des valeurs qu'il a pour but de générer. Cinq critères donnent un cadre normatif pour déterminer le mérite du programme FrC et servent de base à l'évaluation de ses performances. La section 3.1 du présent rapport reflète les constatations de l'évaluation fondée sur ces critères.

Tableau 2. Critère d'évaluation

CRITÈRE	DÉFINITION
Autonomie du projet dans la prise décisionnelle	L'autonomie fait référence à la capacité du personnel de terrain et de projet compétent à prendre des décisions concernant leurs projets sans contrôle des jugements ou des actions.
Prise décisionnelle agile avec immédiateté	Le programme FrC devrait soutenir ou permettre aux équipes MSF de travailler de manière itérative, collaborative et transparente. La nouvelle culture devrait soutenir et habiliter l'équipe du projet à initier et à décider rapidement des meilleures solutions aux défis sur le terrain.
Réactivité	Le programme FrC devrait aider les projets MSF à devenir plus réactifs aux besoins des bénéficiaires. La nouvelle approche doit être démontrée dans la capacité de MSF (au niveau de l'entreprise) à réagir rapidement et positivement aux besoins au niveau du projet. Cela implique également de démontrer la capacité des projets à s'adapter aux influences externes de manière opportune et significative.
Flexibilité opérationnelle	Les projets doivent avoir la capacité de répondre aux changements de leur contexte de manière efficace et efficiente. La conception des opérations doit permettre aux équipes de projet de prendre des décisions ou de décider des changements librement et en fonction du contexte. Le programme FrC devrait permettre aux projets de prendre les décisions appropriées sur l'échelle et la portée des interventions, en prenant les meilleures décisions opérationnelles pour atteindre les objectifs du projet et les nouveaux besoins émergeant dans la zone (interventions d'urgence) non prévus par le projet.
Innovation	La nouvelle approche devrait permettre à MSF de placer ses projets au centre et de s'aligner sur les besoins des bénéficiaires. Le programme doit démontrer une mise en œuvre pratique pour réaliser ou redistribuer la valeur des opérations de MSF grâce à des systèmes et des solutions intelligents.

## SOURCES & ANALYSE DES DONNEES

L'équipe d'évaluation de PEA a utilisé principalement des indicateurs qualitatifs avec des données recueillies grâce à une revue documentaire et des sites Web, et des entretiens approfondis avec les parties prenantes. Les évaluateurs ont utilisé les sources suivantes :

- Revue documentaire : un total de 63 documents a été examiné pour cette évaluation (cf. annexe C) .
- Engagement des parties prenantes : Des entretiens avec des informateurs clés et des discussions de groupe ont été menés avec 216 personnes à plusieurs endroits.

### ÉCHANTILLONNAGE

L'évaluation comprenait des visites de terrain dans les deux régions du programme FrC (Afrique australe et d'Afrique centrale). Les visites sur le terrain ont sélectionné plusieurs projets et produit sept études de cas<sup>10</sup>. En Afrique australe, des sites ont été visités dans les trois pays : Afrique du Sud (Le Cap, Eshowe, Johannesburg, Tshwane), Mozambique (Beira, Maputo) et Zimbabwe (Harare, Mbare et appels en ligne avec Beitbridge). En Afrique centrale, des rencontres ont eu lieu avec des équipes de deux pays : la République Démocratique du Congo (RDC) et le Burundi. Il n'y a pas eu de visite ni d'entretiens avec l'équipe en République centrafricaine (RCA). Une approche et des critères de sélection similaires ont été suivis pour sélectionner les pays, les projets et les personnes interrogées (Annexe B). Toutes les personnes interrogées ont eu la possibilité d'être interrogées individuellement ou en groupe et ont été assurées de l'anonymat de leurs réponses. Le texte qui n'est pas présenté comme une citation directe ou directement attribué aux évaluateurs reflète les réponses cohérentes d'un grand nombre de personnes interrogées. Les commentaires radicaux ou ponctuels n'ont pas été inclus. La recherche qualitative était basée sur les questions du cadre d'évaluation (annexe E), avec des sondages pour obtenir une meilleure compréhension des points de vue et des opinions.

### APERÇU DES ENTREVUES

Une approche de conception, d'analyse et de prise décisionnelle a été utilisée. L'équipe d'évaluation a utilisé le cadre d'Henry Mintzberg pour cartographier les principales parties prenantes internes affectées par ou influençant le programme FrC. Les personnes interrogées ont eu le temps de s'exprimer et l'assurance de l'anonymat.

Tableau 3. Rôle des parties prenantes dans le programme FrC

GROUPES DE PARTIES PRENANTES	RÔLE DANS LE PROGRAMME FRC	# DE PERSONNES INTERROGÉES
Apex stratégique de MSF-OCB	Les cadres supérieurs et les employés de soutien, y compris les membres du Conseil d'administration de MSF-OCB, le directeur général, les membres du Comité miroir et mise en œuvre (CMMO), les directeurs des opérations (DO) et l'équipe FrC Catalyst.	15

<sup>10</sup> Définition de l'étude de cas : informations détaillées pour illustrer une thèse ou un principe. Les études de cas FrC mettent en évidence les réussites, les défis ou les premières victoires. Les études de cas visent à illustrer comment les objectifs du programme FrC ont été opérationnalisés et comment le personnel de MSF s'est engagé. Les études de cas ne tentent pas de fournir une comparaison entre les projets ou les pays, car chaque contexte diffère dans la mise en œuvre du FrC.

Technostructure	Analystes ou spécialistes soutenant les Opérations, principalement à Bruxelles ou en région. Cela inclut les référents médicaux, les conseillers, les spécialistes, les comptables ou le personnel responsable du plaidoyer, des communications, des finances, des RH, etc.	24
Ligne médiane	Cadres intermédiaires et inférieurs. Dans le contexte du programme FrC, cela inclut les membres ESR et ESP, ainsi que le personnel du service de soutien au siège (approvisionnement, logistique, finances, RH, etc.). Il comprend également tout le personnel de gestion des ESR.	44
Noyau opérationnel	Les travailleurs dans le cadre du programme FrC, y compris le personnel clé du projet (coordinateurs, référents médicaux, gestionnaires, médecins, infirmières et autres membres du personnel de base qui réalisent les activités). Les personnes de ce groupe sont les principaux exécutants du programme FrC.	110
Personnel des fonctions support	Ce groupe comprend la maintenance, le secrétariat, le transport, les conseils juridiques ou le soutien des consultant-e-s au siège, aux ESR/cellules, aux ESP et aux projets. La principale distinction est la proximité avec les opérations médicales.	18
Autres personnes	Un large panel de personnes, autres que celles figurant dans les catégories précédentes, et incluant des personnes extérieures à MSF-OCB ou d'autres OC MSF.	5

## CADRES D'ANALYSE DES DONNEES

L'évaluation a utilisé des données qualitatives et des informations reçues lors des entretiens et des discussions de groupe. Les ensembles de données ont été analysés manuellement, ce qui impliquait d'organiser et de catégoriser les résultats sous différents thèmes (guidés par les questions d'évaluation). L'équipe d'évaluation a suivi un processus structuré et systématique pour interpréter et comprendre les données qualitatives recueillies à l'aide de six cadres (décrits ci-dessous). La principale approche d'analyse des données consistait à se concentrer sur les questions d'évaluation. L'équipe a utilisé un processus itératif d'analyse et de synthèse des données, qui a commencé dès le début de la collecte des données, générant des thèmes au fur et à mesure que la collecte des données progressait. Cela était lié à la méthode d'échantillonnage en boule de neige, en suivant le moment où les points de saturation ont été atteints (c'est-à-dire pas d'entretiens supplémentaires générant des thèmes ou des sujets différents). Par ailleurs, les évaluateurs ont organisé une série de quatre ateliers internes, chacun axé sur la principale question d'évaluation, avec un atelier visant à trianguler les conclusions qui ont émergé des deux régions couvertes par l'évaluation.

L'équipe d'évaluation a utilisé six cadres pour analyser les données recueillies, afin d'établir les conclusions et de développer les énoncés d'évaluation présentés dans ce présent rapport (cf. annexes C, E et F) :

1. Développement du Cadre logique du programme FrC.
2. Modèle d'action/modèle de changement Schéma d'analyse de la théorie du changement du programme.
3. Une approche méthodologique des questions d'évaluation (telle que présentée dans le

rapport initial du PEA).

4. Modèle de gestion du changement ADKAR.
5. Le cadre des critères d'évaluation.
6. La grille d'évaluation.

## LIMITES

### MANQUE DE DONNEES QUANTITATIVES

Les évaluateurs ont identifié des indicateurs potentiels pour éclairer une analyse des résultats. Les données quantitatives ont été un défi majeur à localiser en raison de l'absence d'un cadre de suivi et d'évaluation (S&E) établi pour le programme FrC et des données limitées mises à disposition par d'autres systèmes de suivi du siège de MSF-OCB. Le manque d'accès aux données quantitatives a rendu difficile l'attribution de valeurs au temps, aux financements et aux efforts investis. Les évaluateurs sont convaincus qu'avec la richesse des informations et des idées recueillies grâce à l'examen des documents, atteignant la saturation des réponses, et avec le nombre de personnes interrogées donnant des réponses similaires, il existe plus que suffisamment de données probantes pour étayer en toute confiance les conclusions de cette évaluation.

### AUCUN ENTRETIEN MENE AVEC LES PATIENTES OU LES COMMUNAUTES

Bien que l'objectif global soit d'avoir des soins plus centrés sur le patient, la durée et l'étendue de la mise en œuvre du programme FrC ne sont pas suffisantes pour avoir eu un impact notable sur les soins délivrés aux patientes.

### GERER LES SOURCES DE BIAIS ET LES FACTEURS DE CONFUSION

Le programme FrC a suscité beaucoup d'intérêt et un large éventail de points de vue sur la conception et la mise en œuvre. Comme le souligne la méthodologie ADKAR, si les parties prenantes doutent de la valeur des changements apportés par une nouvelle intervention, il n'est pas facile d'assurer des résultats fiables. Cela est dû à des préjugés personnels ou de groupe et peut être lié à des problèmes tels qu'un manque de compréhension, des idées préconçues ou l'utilisation d'une évaluation pour discuter de défis qui ne sont pas directement liés au programme. Les parties prenantes ont été impliquées de manière proactive dans les avantages potentiels de l'évaluation en tant qu'activité de collecte de données probantes pour mettre en évidence les éléments et les conséquences d'une manière fondée sur des données probantes. Cela a permis de recueillir des informations sur les facteurs positifs et négatifs liés à la mise en œuvre et de créer des boucles de rétroaction constructives sur les améliorations possibles. De plus, les évaluateurs se sont concentrés attentivement sur la portée de l'évaluation et ont facilité les discussions de manière à solliciter des commentaires honnêtes et utiles le plus directement avec les personnes associées et touchées par les initiatives du programme FrC.

### ZOOM SUR LE PROGRAMME — PAS SUR DES PROJETS INDIVIDUELS

Du fait de sa conception et sa portée, l'évaluation s'est concentrée sur la conception, la mise en œuvre et les résultats généraux de la stratégie du programme FrC, plutôt que sur l'évaluation de contextes

spécifiques de pays ou de projets. Un niveau de détail significatif a été collecté par les évaluateurs de chaque projet ou pays sélectionné. Cependant, le rapport final se concentre sur une synthèse des données et des conclusions pour l'approche générale du programme FrC.

## CONCLUSIONS

### QUESTION D'ÉVALUATION 1 : DANS QUELLE MESURE LE PROGRAMME, DANS SA CONCEPTION, REPOND-IL AU BESOIN, A LA QUESTION OU AU PROBLEME IDENTIFIE ?

#### ÉVALUATION DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME

Synthèse des conclusions sur la conception du programme :

- La majorité des personnes peuvent comprendre et définir ce qu'est le programme FrC et la logique qui le sous-tend.
- La théorie du changement n'a pas été mise à jour et simplifiée à l'excès ce qui est nécessaire pour atteindre les résultats souhaités.
- Le cadre du programme n'énonce pas clairement une progression logique pour le programme.
- La conception du programme ne couvre pas suffisamment l'ensemble des éléments pertinents des interdépendances RH et ne suppose que des effets RH marginaux sur le processus de changement.
- L'approche du changement met trop l'accent sur le changement structurel et n'accorde pas suffisamment d'attention aux changements culturels ou à l'aspect humain requis dans la gestion du changement.

### POURQUOI MSF AVAIT BESOIN D'UN CHANGEMENT ?

En 2017, une évaluation diagnostique de MSF-OCB a révélé une culture de la microgestion et une prise décisionnelle fragmentée<sup>11</sup>. Des recommandations ont été faites pour donner aux équipes projets la possibilité de prendre des risques et de commettre des erreurs. La direction générale de l'OCB a reconnu qu'une approche descendante retardait l'action. Plusieurs examens ont identifié une multiplicité de rapports, de demandes, de niveaux de validation et d'outils qui n'étaient pas utilisés<sup>11</sup>. Le personnel des cellules a signalé que trop de décisions leur venaient en raison d'un manque d'expérience au niveau des projets et de la coordination<sup>12</sup>. Les documents pour l'examen annuel des opérations (ARO) ont été jugés trop longs pour la planification sur le terrain, incomplets pour les séances d'information et non pertinents pour maintenir la mémoire institutionnelle. Le niveau de standardisation a été perçu comme trop élevé pour répondre adéquatement aux besoins ou suivre l'adaptation dans le large éventail de contextes que connaît MSF. Le personnel démotivé est parti et MSF a souvent eu du mal à trouver suffisamment de personnes expérimentées pour les remplacer rapidement.

<sup>11</sup> Examen SEU des rapports, mai 2017.

<sup>12</sup> Feuille de route du projet de recentralisation, Cédric Martin, février 2019.

« Au cours de la dernière décennie, MSF a gagné en volume et en complexité, et nos réponses opérationnelles sont devenues plus techniques et diversifiées. Les lieux où nous travaillons sont devenus de plus en plus instables, incertains et complexes. Notre objectif est désormais de déplacer le plus possible le centre décisionnel vers les personnes les plus proches de nos bénéficiaires et de nos communautés, en plaçant nos équipes de projet fermement au centre de l'organisation. »

Qu'est-ce que la recentralisation sur le terrain? Document du programme de recentralisation sur le terrain

Équipe Catalyseur FRC, 2020

## DEFIS ET CAUSES PRINCIPALES

Des examens diagnostiques, des évaluations et plusieurs rapports ont mis en évidence des défis à la fois structurels et culturels. Au début du programme FrC, une analyse des causes principales a été menée et intégrée dans une carte mentale produite par l'équipe catalyseur. La carte a été partagée avec le Conseil d'administration de MSF-OCB et les cadres de l'association pour validation. Bien qu'il ait identifié les besoins les plus urgents, il n'a pas expliqué pourquoi les problèmes existaient ou persistaient.

Les évaluateurs ont identifié certaines des causes principales du programme FrC mentionnées dans plusieurs documents, notamment :

- A. Frustration des équipes de terrain sur le fonctionnement de MSF-OCB
- B. Appels au changement à différents niveaux de l'organisation
- C. Complexité des systèmes et des politiques
- D. Orientation future du mouvement MSF
- E. Pénurie et la perte de ressources humaines expérimentées et adéquate

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a été informée de certaines des causes principales et des raisons enracinées derrière le programme FrC dans les défis rencontrés par MSF-OCB dans la gestion des RH, en particulier :

- Volume important de personnel suffisamment disponible et qualifiée (actuellement et en préparation) pour pourvoir les postes du projet.
- Dynamique du marché du travail (offre, demande et concurrence) dans les urgences médicales et les nouveaux domaines programmatiques où MSF se développe (principalement dans les programmes de développement).
- La nécessité d'explorer et de comprendre comment trouver les bons profils de poste (basés sur l'évolution des rôles et des responsabilités) à différents niveaux d'OCB (siège/basé à Bruxelles, ESR, ESP et projet) et comment planifier à long terme.
- La nécessité de remédier à la rotation dans les postes de niveau supérieur et intermédiaire (y compris par la création de programmes et de politiques de rétention).

Un ensemble de facteurs culturels se sont combinés et ont contribué aux facteurs structurels qui peuvent être considérés comme les causes principales des défis que le programme FrC visait à relever.

Les changements structurels apportés via le programme FrC, tels que les modifications de la composition de l'équipe ou des lignes hiérarchiques, sont souvent insuffisants pour répondre aux normes culturelles. Les défis liés aux attitudes et pratiques culturelles ne sont pas propres à OCB, MSF, au secteur humanitaire ou même à chaque génération de travailleurs. Cependant, il est essentiel de s'assurer que ce n'est pas la seule étape franchie et que de nouvelles frustrations ou défis ne sont pas alimentés.

« Le mouvement du programme FrC a commencé à Rustenburg, où il y avait un fort désir de prise décisionnelle locale sur les besoins du projet, la sélection du personnel et l'orientation stratégique... Rustenburg est une ville minière avec des taux élevés de violence sexuelle, ce qui donne l'impression que les visiteurs du QG étaient simplement des touristes. Les personnes qui arrivaient devaient avoir des capacités renforcées. Le personnel du Nord coûte deux fois plus cher que le personnel local, malgré les compétences. »

Cadre supérieur MSF-OCB

« C'est l'accès à l'information, comment ces décisions sont préparées, comment les conversations se déroulent, comment les personnes échangent d'une manière différente ou de la même manière. Je pense que cela doit être vraiment aussi au centre du programme de décentralisation. Un cadre supérieur a déclaré : "Mais pouvons-nous supprimer les niveaux de validation ou les alléger ? Pouvons-nous, sur la base de la subsidiarité, prendre des décisions plus proches de l'acte et être plus rapides et plus adaptés ? Les décisions au travail humanitaire médical et à l'impact sur les bénéficiaires". »

Personnel de terrain MSF-OCB

Les défis influencés par la bureaucratie organisationnelle ne surgissent pas simplement. Tous les systèmes et politiques sont approuvés par un responsable. Les professionnels de la santé qui exercent dans des installations médicales de pointe en Europe, en Amérique ou en Afrique sont souvent frustrés par le manque de médicaments ou d'outils dont ils savent qu'ils pourraient être utiles sur le terrain<sup>13</sup>. La bureaucratie est le produit de la croissance d'une organisation, des niveaux croissants de professionnalisation et des efforts pour s'assurer que tout le monde a accès aux mêmes informations et opportunités. Alors que les longs protocoles médicaux résultent d'un meilleur accès aux connaissances, les outils ou les informations peuvent être trop longs ou complexes pour que les équipes de terrain les utilisent efficacement. Le programme FrC permet un accès direct aux Projets indispensables aux Directions Supports.

D'autre part, les projets peuvent faire face à des défis lorsque plusieurs experts fournissent des conseils contradictoires ou retardent le lancement des activités, tout en essayant de définir une approche cohérente entre eux. Par exemple, le déploiement du projet jeunesse à Mbare (Zimbabwe) a nécessité la validation de neuf conseillers différents (santé sexuelle et reproductive, adolescents,

---

<sup>13</sup> Un appel au changement : Remettre en question le statu quo de MSF sur l'évolution et la croissance, Conseil d'administration international de MSF, mars 2018.

laboratoire, S&E, VIH-TB, soutien aux patientes et à la communauté, santé mentale, handicap et populations clés).

## FACTEURS STRUCTURELS

MSF est une organisation de plusieurs milliards de dollars employant près de 63 000 employés dans 70 pays<sup>14</sup>, mais la plupart des opérations sont pilotées depuis l'Europe. MSF expérimente différents modèles pour établir une présence plus large à travers le monde, tout en maintenant une action médicale humanitaire significative et en témoignant. En réfléchissant aux conclusions de cette évaluation, l'équipe d'évaluation reconnaît que l'un des facteurs les plus cruciaux pour lesquels MSF devait changer était influencé par la pénurie ou la perte de personnel expérimenté pour mener à bien les activités proposées. Cela est en partie lié aux frustrations opérationnelles, mais également à une multitude de problèmes pratiques tels que les niveaux de salaires, les promotions salariales, les familles, les vacances et l'évolution professionnelle. La conception du programme FrC est incomplète sans un examen plus approfondi des causes principales. L'approche structurelle du programme FrC considère le matériel dédié aux opérations, mais il y a peu de considération pour les facteurs culturels ou son logiciel. L'organisation a eu du mal à trouver suffisamment de professionnels intéressés, disponibles, engagés ou qualifiés pour répondre à tous ses besoins et ambitions. Avec les Orientations Stratégiques et Perspectives Opérationnelles 2020-2023, MSF-OCB a confirmé sa position qui consiste à mettre les patientes au centre des activités médicales.

Sur le plan opérationnel, MSF-OCB constitue une grande organisation avec plusieurs niveaux et niveaux de spécialisation, et une structure de gestion matricielle lourde, avec des lignes hiérarchiques à la fois verticales (du directeur au terrain) et horizontales (entre les départements). Il est important de noter que les lignes horizontales ne font pas seulement référence au niveau départemental du siège, mais s'étendent également aux interactions horizontales au niveau du projet dans différents domaines fonctionnels. Une approche de validation descendante fonctionne correctement lorsque des décisions rapides sont nécessaires en cas d'urgence ou dans des contextes non sécurisés<sup>15</sup>. Les niveaux de validation visent à atténuer les risques et à garantir la qualité. Cependant, cette approche est accessoire dans les programmes et sites plus stables, de développement ou spécialisés où il y a du temps pour discuter, où le soutien de la communauté ou du gouvernement est essentiel et où le renforcement des capacités du personnel reste un objectif.

Dans certains des projets les plus matures, le siège intervient lorsqu'il y a des pénuries de personnel ou d'expertise. Même lorsque ce n'est pas l'intention, cela peut être considéré comme normatif ou descendant. Il y a eu une concentration progressive d'experts au siège car le personnel de MSF suit souvent une trajectoire de carrière allant du projet à la coordination au siège. Avec environ 500 employés au siège de MSF-OCB<sup>16</sup>, des silos spécialisés se sont développés. Les processus et les normes ont progressivement supplanté l'autonomie et la réactivité du terrain, les décisions étant prises plus éloignées du front opérationnel.

---

<sup>14</sup> Site Web de MSF États-Unis, février 2023.

<sup>15</sup> Harvard Business Review. *Four Behaviors That Help Leaders Manage a Crisis*. C. Nichols, et al, 2 avril 2020. Disponible sur : <https://hbr.org/2020/04/4-behaviors-that-help-leaders-manage-une-crise>.

<sup>16</sup> Correspondance par courriel avec le personnel de MSF.

La structure habituelle MSF-OCB de la Cellule de coordination du projet pays a conduit à des fonctions répliquées. De nombreux rapports ont commenté le volume d'informations trop difficile à traiter. De nombreux projets ont produit plus de rapports que nécessaire, souvent pour être entendus ou soutenus. Le personnel des cellules a déclaré que certains rapports étaient maintenus davantage pour la transparence et la mémoire institutionnelle que pour la prise décisionnelle. Les données étaient produites par les projets, tandis que les décisions étaient prises par les coordonnateurs ou les spécialistes, et les équipes projets ne se sentaient plus responsables ou redevables.

## FACTEURS CULTURELS

Un nouveau modèle de fonctionnement a été introduit, non seulement parce que les Directeurs le voulaient, mais à cause des demandes du terrain et du mouvement (international). Les appels au changement sont venus de différents niveaux et ont alimenté les principales déclarations de politique jusqu'au niveau du Conseil d'administration de MSF International<sup>17</sup>. Comme expliqué plus loin par un membre du personnel :

« En 2017, à l'Assemblée générale, nous avons parlé de décentralisation et de reprise du pouvoir. Nous étions investis dans le bureau d'Afrique du Sud et son avenir et plaidions pour que les décisions soient prises plus près du terrain. »

Membre du personnel de l'OCB

Pourtant, le mouvement MSF revoit fréquemment ses opérations et sa direction. Cette observation a été évaluée dans un rapport : « *Les quarante dernières années ont vu une augmentation extraordinaire de l'aide humanitaire à celles et ceux affectés par des conflits et des situations d'urgence. Médecins Sans Frontières a été au centre de cela, l'une des organisations les plus admirées au monde, mais qui cherche constamment à se réinventer* ». <sup>18</sup> Cependant, certaines personnes interrogées ont indiqué que l'orientation future n'est jamais claire pour une organisation qui se targue d'être réactive et flexible.

L'évaluation et la réévaluation constantes font partie de la culture de MSF, et la redevabilité est un principe fondamental. Toutefois, le concept d'autonomie a une gamme d'interprétations et s'accompagne de plusieurs degrés de redevabilité. Certaines des plaintes concernant la gestion descendante ou l'approche basée sur les cellules étaient dues à un manque de transparence sur les raisons pour lesquelles les décisions ont été prises, la manière dont les budgets ont été alloués ou qui a été sélectionné pour superviser la mise en œuvre. Ces choix ne peuvent être simplement attribués à une structure. Les personnes veulent trouver des façons d'ajouter une valeur ajoutée<sup>19</sup>. Les supérieurs hiérarchiques sont des personnes ayant des intérêts, des expériences et des priorités. Les frustrations peuvent exister dans l'environnement aussi gratifiant soit-il. Les spécialistes, les coordonnateurs ou les

<sup>17</sup> Un appel au changement : Remettre en question le statu quo de MSF sur l'évolution et la croissance, Conseil d'administration international de MSF, mars 2018.

<sup>18</sup> Renée C. Fox, Médecins Sans Frontières : Quêtes Humanitaires, Rêves Impossibles de Médecins Sans Frontières. Une étude sociologique détaillée de MSF, 2014. Disponible sur : <https://www.doctorswithoutborders.org/who-we-are/books-about-msf/doctors-without-borders-humanitarian-quests-impossible-dreams-medecins>

<sup>19</sup> Frederic Laloux. *Reinventing Organizations*. 2014. Disponible sur : <https://www.reinventingorganizations.com/>.

exécutants peuvent être réduits au silence puis accusés de ne pas fournir de soutien ou de ne pas faire les choses attendues par des opérateurs puissants.

MSF-OCB est une ONG internationale prospère dont le Siège est en Belgique. C'est le plus grand centre opérationnel du mouvement MSF. L'équipe de direction de MSF doit équilibrer les programmes et aspirations nationaux, régionaux et internationaux. La croissance, la bureaucratie et l'efficacité ont fait l'objet de débats dans plusieurs forums, notamment l'« Appel au changement », « MSF que nous voulons être ». Le personnel national et d'autres bureaux internationaux de MSF exercent des pressions pour contribuer davantage aux opérations, au développement organisationnel et à l'orientation future de MSF. Certains des nouveaux dirigeants de MSF-OCB ne veulent pas être basés à Bruxelles, et il y a des personnes qui travaillent pour MSF-OCB parce qu'ils trouvent que c'est un travail intéressant avec des personnes intéressantes mais ne veulent pas travailler en dehors de leur pays d'origine. Le personnel de MSF dans les pays où MSF opère partage des sentiments similaires.

Le débat culturel autour de la fourniture de l'aide humanitaire se déroule quotidiennement dans plusieurs contextes nationaux et régionaux où MSF opère. Les principes de neutralité et d'impartialité de MSF sont vitaux pour certains et moins compris par d'autres. C'est une époque où l'action humanitaire est réexaminée à travers le prisme de mouvements, tels que « MeToo », « Black Lives Matters » ou encore la décolonisation de l'aide .

Tous ces facteurs et défis structurels et culturels nécessitent une intervention qui propose des solutions et modifie le statu quo à l'échelle de l'organisation. Réattirer efficacement les profils de coordination dans les projets et développer une main-d'œuvre régionale nécessite d'examiner de plus près ce qui motive les recrues actuelles et futures.

## SOLUTIONS PROPOSEES PAR MSF (CONCEPTION GLOBALE DU PROGRAMME FRC)

### DEFINIR LA RECENTRALISATION SUR LE TERRAIN

Pour réviser une hiérarchie en place depuis deux décennies, le Comité de Direction (CoDir) de MSF-OCB a lancé un processus de consultation et mis un terme de manière proactive au statu quo. Le nouveau modèle proposé visait à remettre l'équipe projet au centre des opérations, d'où le terme de « recentralisation ».

Pour déléguer la responsabilité au terrain et améliorer l'impact des opérations, MSF-OCB a commencé par une feuille de route du projet de recentralisation<sup>20</sup> basée sur des entretiens et des ateliers avec 95 personnes en Afrique australe et 43 employés au siège. Cela a été suivi par le document conceptuel du programme de recentralisation sur le terrain de l'OCB en avril 2019 pour présenter des idées clés telles que la subsidiarité, l'autonomie, le droit à l'échec, les réseaux horizontaux, l'aide/la substitution et la réduction de la dépendance à l'égard de la gestion hiérarchique traditionnelle.

Le programme FrC a introduit une approche ascendante de la consultation, même si la portée, les limites, le calendrier et les budgets sont restés avec le siège (c'est-à-dire l'autonomie dans un cadre).

---

<sup>20</sup> Feuille de route du projet de recentralisation, Cédric Martin, février 2019.

L'accent a été mis sur l'autonomie décisionnelle dans les projets, sur la condition de compétence, d'autoréflexion et de redevabilité<sup>21</sup>. Seules les parties prenantes dont les rôles ajoutaient directement de la valeur à un sujet, à une discussion ou à une décision devaient être impliquées. Des concertations cruciales (et non un consensus) ont visé à faire bénéficier les décideurs de l'intelligence collective de MSF-OCB. Des mécanismes sans jugement, le rôle de « personne ressource » et le *binôme*/paire ont été introduits pour les projets afin d'obtenir un soutien, un aide ou une substitution. L'objectif général était que chaque région, pays ou projet « apprenne en faisant » et adapte la réponse du programme FrC à ses objectifs, besoins, compétences et perspectives d'avenir spécifiques.

## THEORIE DU CHANGEMENT

Une carte mentale <sup>22</sup>, ou « *théorie du changement* », a été développée par l'équipe catalyseur du programme FrC. Cependant, il n'y avait pas de cadre narratif ou logique joint, et les entretiens d'évaluation ont indiqué que le document n'était pas largement partagé ou compris. De plus, d'après l'équipe catalyseur, le document n'a jamais été mis à jour. Pour les besoins de cette évaluation, l'équipe d'évaluation s'est inspirée de la carte mentale et d'autres documents clés et entretiens avec le groupe de consultation MSF-OCB pour créer une théorie du changement et un cadre logique.

Tableau 4. Cadre logique du programme FrC

RESULTATS	EXTRANTS (EN. « OUTPUT »)	ACTIVITES	CONTRIBUTIONS
1. Les équipes de projet bénéficient d'une autonomie pour atteindre les objectifs	1.1. Le cadre du projet est fourni par OCB	- Définir les cadres - Définir ou réviser les directives - Adapter les systèmes	- Consultation d'experts - Groupes de travail et travaux de groupe - Ateliers - Webinaires ou séminaires - Supports de communication
	1.2. Les projets sont responsables	- Soutenir la responsabilité du CP/RMP pour évaluer et engager les niveaux appropriés - Adapter les systèmes de financement si nécessaire	
	1.3. OCB adopte le principe de subsidiarité	- Renforcer le mentorat et le coaching - Valoriser une culture de concertation (des décideurs et des exécutants) - Démontrer les valeurs OCB	
	1.4. Une culture de l'échec/tester-essayer-apprendre	- Veiller à ce que le cadre ne porte pas atteinte à la subsidiarité - Rôle des mentors stratégiques pour continuer à accompagner	
2. Sortir de l'« approche unique »	2.1. Systèmes flexibles de RH, de financement, etc., et espace pour expérimenter	Essayer, tester et évaluer les nouvelles approches (pilotes, systèmes et outils)	- Modification technique - Consultations d'experts - Prestation d'assistance - Matériel de communication
3. Les connaissances et le support sont adaptés	3.1. Les connaissances et le soutien sont proximaux	- Soutenir l'effet de levier et le développement du personnel - Définir un accompagnement médical adapté aux projets	- Développer des initiatives - Modification technique

<sup>21</sup>Document conceptuel : Programme de recentralisation sur le terrain de l'OCB, avril 2019.

<sup>22</sup> Veuillez visiter la page suivante pour consulter la carte mentale : <https://www.mindmeister.com/1251076147?t=ZLbikweS1X#player>.

aux besoins du projet		- Contributions des différents départements	- Consultations d'experts
	3.2. Réseaux pair à pair	- Soutenir une culture de partage d'expériences aux niveaux national et régional - Élaborer des plans pour catalyser les communications systématiques de projet à projet, le partage et la résolution de problèmes	- Prestation d'assistance - Groupes de travail et travaux de groupe - Ateliers Webinaires/séminaires - Supports de communication
	3.3. La stratégie du département médical d'OCB soutient FrC	- Définir les rôles et les responsabilités - Normaliser le rôle du service médical	
	3.4 Apprendre des approches du département logistique d'OCB	- Améliorer la visibilité de la plateforme SHERLOG - Partager les bonnes pratiques	
4. Modèles et systèmes déstandardisés	4.1. De nouvelles approches adaptées sont intégrées	- Mandat de changement fourni par OCB - Essayer, tester et évaluer de nouvelles approches (pilotes, systèmes et outils). Communiquer les changements	- Fournir un soutien - Supports de communication
5. Les postes de projet sont pourvus par des personnes compétences et expérimentées	5.1. Les postes de projet sont les plus attractifs à MSF	- Changer les grades d'emploi - Accroître la visibilité des postes terrain - Projets de terrain contribuent à la perspective RH globale - D'autres initiatives MSF soutiennent le programme FrC	- Consultation d'experts - Groupes de travail - Ateliers Webinaires/séminaires Supports de communication

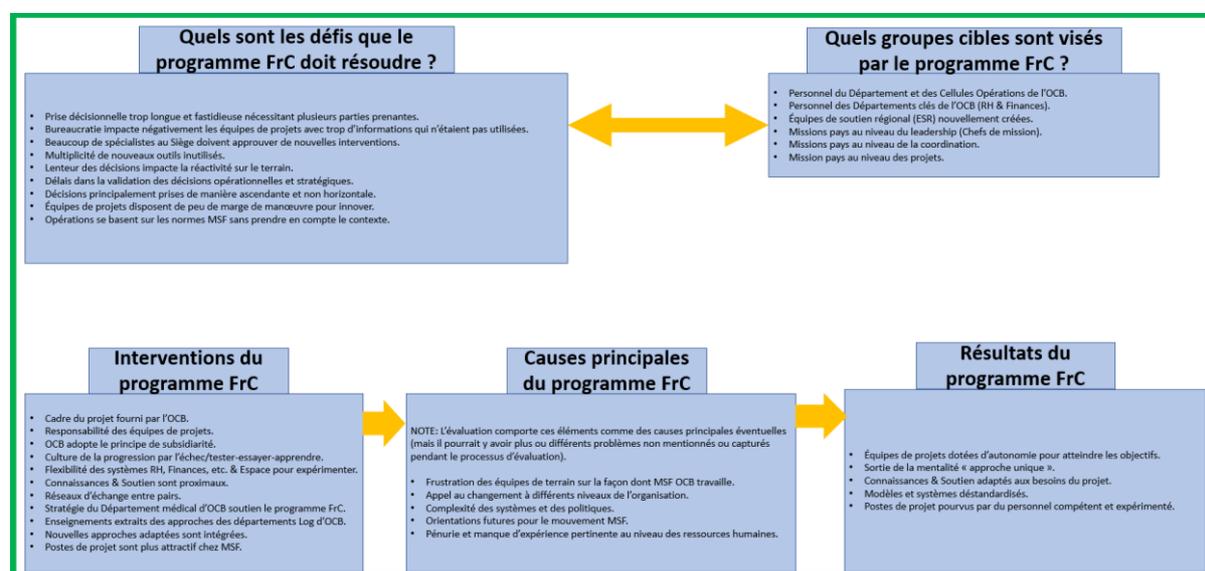


Figure 1. Synthèse de la logique du programme FrC

Les évaluateurs considèrent cette activité d'évaluation comme une base importante pour réviser la théorie du changement et comprendre où d'autres améliorations pourraient être apportées pour atteindre les résultats ciblés.

## DESCRIPTION DU PROGRAMME DE BASE

**Objectifs :** Pour accroître l'impact des opérations médico-humanitaires de MSF afin de mieux répondre aux besoins de plus en plus complexes des patientes. Les décisions sont prises par les personnes qui sont au plus près des actes médicaux pour améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience organisationnelle du personnel humanitaire médical dans son ensemble. Cela passe par une plus grande autonomie des équipes projets et un meilleur accès aux connaissances et expertises des conseillers/référents (équipes de soutien).

**Résultats :** Les projets bénéficient d'une plus grande autonomie pour atteindre leurs objectifs. MSF sort d'une « approche unique » et adapte les connaissances et le soutien aux besoins du projet. Des modèles et des systèmes dénormalisés sont introduits. Des personnes compétentes et expérimentées occupent les postes de projet.

**Plus-valeur :** Plus d'autonomie des projets, dans « un cadre convenu », conduit à leur présence accrue dans la prise décisionnelle. Il en résulte que le personnel du projet se sent plus visible et reconnu. Le style de gestion devient plus participatif et horizontal, avec une responsabilisation plus claire des décisions. Le programme FrC renforce l'identité, la réactivité et la proximité de MSF. En fin de compte, il y a moins de confusion sur qui décide et plus de clarté sur qui est responsable.

### Mise en œuvre :<sup>23</sup>

- Définir une nouvelle configuration et une nouvelle façon de travailler dans chaque région.
- Redéfinir les rôles et les responsabilités au niveau du siège, de la coordination et des projets.
- Mettez l'équipe projets dans le « siège du conducteur » pour demander de l'aide et définir la meilleure façon d'agir. Permettez aux équipes de travailler dans des configurations de gestion plus horizontales/circulaires avec moins de hiérarchie.
- Simplifiez les outils et les processus, avec moins d'étapes et moins de bureaucratie dans la chaîne de commandement.
- Permettre un apprentissage et un développement continu. Nourrir et échanger les compétences existantes parmi le personnel. Créer des liens entre des projets similaires.
- Favoriser une mentalité et une attitude de coaching.

## PILIER DU PROGRAMME<sup>24</sup>

La feuille de route FrC a identifié quatre domaines opérationnels (piliers) avec des changements dans chacun qui devraient avoir un impact sur les autres.

**Pilier 1 : La prise décisionnelle du Coordonnateur Projet (CP)/Référent Médical du Projet (RMP) et l'autonomie des équipes projets sont accrues au sein de leur environnement projet.**

Pour donner la liberté aux équipes de projet, les quatre domaines de décision MSF - Opérations, Sécurité, Communications et Gestion des ressources - seront spécifiés. L'accès direct à toutes les aides s'améliorera. La gestion de projet, la médicalisation et le développement professionnel seront encouragés.

---

<sup>23</sup> Les Fondamentaux : Un guide simple pour une recentralisation minimale sur le terrain dans les opérations d'OCB - Région de l'Afrique australe.

<sup>24</sup> Comme décrit dans FrC Roadmap Développé par Cédric Martin.

### **Pilier 2 : La Coordination Pays devient un Bureau de Représentation et d'Appui**

Ce pilier vise à faire évoluer les rôles de projet et de coordination. L'équipe de la capitale peut s'adapter pour prendre en charge des tâches telles que les tâches juridiques, administratives, de communication d'approvisionnement et de représentation, car l'équipe de projet perd son objectif hiérarchique. Le modèle dépend de la quantité de projets, du rôle de catalyseur, des enjeux de sécurité et des scénarios de préparation aux situations d'urgence (EPREP). La coordination demeure mais change.

### **Pilier 3 : Le partenaire stratégique Cellule/Hub est plus proche de la réalité opérationnelle.**

La redevabilité du projet vis-à-vis de la Cellule peut créer des problèmes en termes de supervision de la continuité et de la cohérence des objectifs et du portefeuille opérationnel. Pour être dans la région, la Cellule peut agir comme un « miroir », un conseiller et un mentor pour les équipes de projet. Cependant, l'intégration de la cellule garantit que les projets reçoivent des réponses cohérentes à des défis complexes. Elle nécessite une grande expertise et privilégie la proximité avec les services supports. Les possibilités du modèle hybride sont soigneusement étudiées.

### **Pilier 4 : Le rôle du siège se transforme tandis que le support projet devient plus transversal.**

L'accompagnement opérationnel doit être repensé pour devenir plus transversal que vertical. Les référents et spécialistes peuvent être accueillis par des projets ou des régions dans des communautés de pratique. Le siège peut se concentrer sur l'établissement de normes et l'élaboration de politiques. tout en préservant le portefeuille opérationnel, la capacité organisationnelle, l'arbitrage de l'allocation des ressources, la réponse d'urgence, la responsabilité et la représentation. Le soutien opérationnel direct du Siège est réduit.

## CONTEXTE DU PROGRAMME

Cette partie des résultats répond à la sous-question d'évaluation : **le programme a-t-il été capable de s'adapter aux changements de contexte, y compris en réponse à son propre apprentissage interne et à une meilleure compréhension ?**

Synthèse des constatations sur la capacité d'apprentissage et d'adaptation :

- Des facteurs liés au moment et au croisement d'autres initiatives de changement prenant place en même temps ont entravé la mise en œuvre. MSF-OCB a une série de changements et de priorités concurrentes, le programme FrC étant perdu ou blâmé pour plusieurs initiatives sans rapport.
- Il est nécessaire d'harmoniser et de consolider les initiatives connexes en un seul volet général qui reflète la vision de la direction d'OCB sous un même « programme de changement ».
- Le programme FrC a été mis en œuvre en tant qu'approche Tester-essayer-apprendre, mais l'apprentissage n'a pas été correctement documenté et/ou partagé entre les régions.

Les programmes qui entreprennent des changements nécessitent un environnement favorable. Il est important de souligner que l'équipe d'évaluation fait une distinction claire entre le programme FrC et d'autres initiatives qui affectent les programmes de manière significative, mais qui ne peuvent pas

ignorer ou supposer être des distractions ou des facteurs de confusion. Avec le lancement du programme FrC, un nombre important de facteurs externes ont été signalés à plusieurs reprises au cours de l'évaluation comme créant de nouveaux défis :

- **Les fermetures de projets** ont été annoncées ou entreprises en même temps que le déploiement du programme FrC. En Afrique australe, l'équipe de soutien régional (ESR) est souvent blâmée pour la confusion. Il y a eu des départs anticipés du personnel clé et des lacunes dans les postes clés en raison de différents facteurs, y compris l'introduction du programme FrC. Les projets ont demandé pourquoi il n'était pas possible de garder leurs sites ouverts lorsque de nouveaux projets étaient recherchés, et pourquoi ils devaient adopter le programme FrC plutôt que de se concentrer sur la transition. Il y avait des problèmes avec la disponibilité du personnel et des fonds pour soutenir les fermetures. Ces facteurs n'ont pas influencé le contexte dans la région de l'AC de la même manière.
- **Pandémie de COVID-19** a influencé le programme FrC positivement et négativement. La pandémie a poussé les personnes à s'adapter rapidement, à utiliser davantage de réunions virtuelles, à confier de plus grandes responsabilités au personnel national et à rechercher de nouvelles méthodes ou sources d'approvisionnement.<sup>25</sup>
- **La nationalisation/localisation** a été discutée en termes de reconnaissance des capacités locales, d'économies de coûts, de détachements et d'expatriation. Il existe quelques exemples de personnel mobile international (PMI) et d'expatrié·e·s gérés par du personnel national ou local.
- **Le modèle de centre opérationnel** est contesté par les sections partenaires et le personnel de terrain comme étant lourd, ayant un pouvoir concentré en Europe et ne servant pas la mission sociale de MSF.<sup>26</sup>
- **Les directions opérationnelles en réseau** sont une nouvelle initiative visant à regrouper les fonctions de support opérationnel dans un Centre d'expertise de la Direction opérationnelle (Afrique australe, Afrique centrale, Moyen-Orient, Amérique latine et Europe).<sup>27</sup>
- **Les initiatives internes de MSF-OCB** chevauchent le programme FrC et incluent le manuel de terrain sur la coordination et une série de projets sur les rôles et les responsabilités, le leadership participatif, la gestion des connaissances, les cercles de travail des départements médicaux, plateforme SHERLOG, la rationalisation de la chaîne de gestion, l'Académie médicale OCB, LEAP, l'examen des récompenses, Mentoring & Coaching Hub, L&D, etc.
- **Intérêts de haut niveau** autour du programme FrC ne se sont pas développés dans une bulle. La coordination du Zimbabwe avait expérimenté des personnes de la transition OCB à travers sa coordination, y compris un ancien chef de mission (*Head of Mission* ou HoM) qui est maintenant le président du Conseil d'administration d'OCB, son successeur à Harare était l'ancien président de MSF-Norvège et du conseil international de MSF, et l'ancien coordinateur médical est maintenant le coordinateur médical international de MSF. Un ancien chef de mission du Mozambique et du Malawi siège également au Conseil d'administration de MSF-OCB. Les notions d'autonomie et de prise décisionnelle en première ligne ont des racines profondes.
- **Les initiatives de MSF International** abordent également certains des mêmes défis et proposent des solutions comme le programme FrC. Cela comprend l'« Appel international au changement »,

---

<sup>25</sup> Programme de recentralisation sur le terrain — Après une année, qu'avons-nous appris ? Catalyseur de recentralisation sur le terrain et équipe de soutien, version 3, octobre 2020 .

<sup>26</sup> OCB : De l'OC à l'OD en réseau avec la recentralisation sur le terrain au cœur, 2022.

<sup>27</sup> Ibid.

« MSF que nous voulons être », le projet de rémunération internationale, la gestion axée sur le terrain, etc.

Les évaluateurs reconnaissent que le contexte du programme FrC est complexe. Des questions importantes ont émergé de cette évaluation concernant les synergies et la manière de tirer le meilleur parti du processus. Le contexte affecte la manière dont le personnel d'OCB interagit avec d'autres centres opérationnels de MSF dans leur pays ou dans des pays et régions où le programme FrC n'est pas en place. Il n'y a aucune indication sur la façon de travailler avec d'autres OC qui utilisent le modèle hiérarchique standard de MSF. Les personnes interrogées des autres centres opérationnels de MSF disent surveiller les résultats du FrC pour voir s'il y a des éléments à adopter. MSF-OCA souhaite comprendre en quoi le modèle FrC diffère de son modèle axé sur la demande ou des cellules décentralisées et de la structure de gestion du Centre opérationnel de Barcelone-Athènes (MSF OCBA). On s'intéresse à l'impact du programme FrC sur les RH, l'alignement géographique, ainsi que la portée et l'étendue des opérations. Des questions importantes ont émergé sur les enseignements, la valeur ajoutée et si le programme FrC est viable dans les contextes d'urgence.

En outre, il existe des facteurs importants dans le contexte de mise en œuvre en Afrique australe. Par exemple, tous les projets, à l'exception de Beira et Mbare, devaient fermer et sont en train de fermer. Les niveaux de motivation peuvent être différents. Il n'y avait pas beaucoup de motivation pour tester et essayer de nouvelles idées et de nombreux projets voulaient continuer la même modalité de mise en œuvre. Le renforcement des capacités sur le coaching a été fait pour tous les projets et ESP mais de nouveaux membres ont rejoint après et juste avant l'évaluation ce qui pourrait aussi expliquer leur niveau de compréhension. Une formation complète sur la gestion du changement prévue fin 2022 n'a été effectuée qu'en janvier 2023 en raison de la nécessité d'intégrer des participant·e·s clés à la formation.

## ADAPTATIONS DU PROGRAMME

Cette partie des résultats répond à la sous-question d'évaluation suivante : **Le programme a-t-il été adapté au contexte dans lequel il est mis en œuvre ?**

Synthèse des conclusions sur l'adaptation au contexte :

- Le concept du programme FrC a été adapté à différents contextes avec divers modèles opérationnels trouvés dans les pays et projets couverts par l'évaluation.
- Il existe deux contextes où les équipes sont très favorables au programme FrC - Beira au Mozambique et au Burundi. La plupart des employés des autres sites sont soit négatifs, soit ignorants des changements liés au FrC.
- L'évaluation a mis en évidence des domaines d'apprentissage importants qui doivent être articulés et partagés dans les sites actuels et dans les nouvelles régions où le programme FrC sera introduite.
- Atteindre la partie « apprendre » du cycle « tester-essayer-apprendre » est difficile sans un moyen de suivre les adaptations et l'impact.
- Des conseils supplémentaires sont demandés à l'équipe catalyseur et au CMMO sur la manière de mettre en œuvre le programme FrC avec succès.

Le Comité de Direction (CoDir) de l'OCB a été responsable de la direction et des résultats du FrC, y compris au siège. Le CMMO était chargé de fournir des conseils sur la mise en œuvre. Cependant, les évaluateurs pensent que la légèreté du CMMO pour soutenir le programme a contribué à la confusion associée au FrC. Compte tenu de l'importance des changements à initier sous l'égide du FrC et de la profondeur des causes à traiter, l'approche n'était pas suffisamment solide pour conduire un processus de changement solide.

L'équipe d'évaluation reconnaît que parce que chaque région/pays sera différent et en raison de la nature du programme, des « adaptations » continues sont nécessaires. L'équipe d'évaluation s'attendait à observer un cycle d'apprentissage clair entre les expériences dans la région de l'Afrique australe et les adaptations du programme dans la région de l'Afrique centrale. Cependant, l'équipe a eu du mal à trouver une documentation solide sur les enseignements tirés de l'Afrique australe pour informer l'Afrique centrale. Un membre du personnel décrit ce manque de processus d'apprentissage pour améliorer la conception : « Le programme FrC *ressemblait à un copier/coller avec beaucoup de zones grises sur la façon de fonctionner* »<sup>28</sup>. Très peu de personnes interrogées en Afrique centrale ont fait référence aux expériences en Afrique australe.

La première adaptation en Afrique centrale a été de maintenir la coordination pays en place. En Afrique australe, il y a eu un retard dans la présence d'un Facilitateur du changement sur le terrain en raison de la pandémie de COVID-19, tandis qu'en Afrique centrale, une personne a été recrutée au début du processus pour fournir un soutien à la gestion participative et servir de champion de l'équipe catalyseur sur le terrain.

« Nous étions plus attentifs à la sensibilité du programme FrC et avons essayé d'impliquer davantage le siège en Afrique centrale. Nous avons effectué moins de changements radicaux qu'en Afrique australe. »

Personnel MSF-OCB

Le processus d'évaluation a mis en évidence certains domaines importants d'apprentissage concernant la présentation du FrC à de nouvelles régions :

**Tableau 5. Effets potentiels du FrC**

EFFETS POTENTIELS SUR LA FAÇON D'ADAPTER	
Nationalisation du poste	<p>Une nationalisation réussie est liée aux personnes, à leurs niveaux de compétence, à leur exposition à MSF en dehors des frontières nationales et à leur capacité à préserver la neutralité et l'impartialité. Le personnel d'un pays peut considérer les promotions liées au FrC comme la reconnaissance ou la restitution d'une dette historique. Dans de nombreux cas, le personnel talentueux et engagé a été promu à des postes de direction dans les projets et supervise le personnel MSF, toutes nationalités confondues.</p> <p>Dans d'autres cas, des experts techniques nationaux ont été nommés à des postes de direction sans évaluation ni formation pour les nouvelles tâches. Le personnel national en capitale a du mal à être classé plus bas que les chefs de projet et essaie de naviguer dans ses nouveaux rôles de soutien. Il existe un mélange de camaraderie, de jalousie et même de discriminations dans certains pays où le</p>

<sup>28</sup> Entretien avec le personnel de MSF-OCB.

	<p>personnel d'autres régions du pays ou de pays voisins est considéré comme une menace pour les postes et les promotions. Certains membres du personnel national n'ont aucune envie de travailler dans d'autres pays et privilégient la sécurité de l'emploi à une motivation « <i>sans frontières</i> », affirmant que leur principal intérêt est d'aider leurs communautés locales.</p> <p>L'un des avantages du personnel recruté localement est qu'il peut commencer à travailler et s'adapter rapidement au contexte local et est souvent disposé à rester longtemps à son poste. MSF devra s'adapter à ces postes non éligibles à la rotation des nouvelles recrues et évaluer la valeur ajoutée de la diversité dans les équipes. Compte tenu des tensions sociales et ethniques existantes dans certains pays, MSF-OCB pourrait envisager un processus de consultation plus large avec des représentants locaux.</p>
Implication /rétroaction des leaders communautaires	Pour évaluer pleinement l'impact du FrC ou répondre aux besoins locaux, MSF-OCB doit demander à ses équipes de consulter les dirigeants et les représentants de la communauté. Dans le cas du Burundi, où le programme FrC a évolué et où le projet a un modèle de cogestion avec d'autres institutions comme le ministère de la Santé, la question de la nécessité d'une plus grande implication des tiers dans le programme FrC et de l'apprentissage des partenaires au développement se pose.
Facilitateurs de changement	La présence active de facilitateurs de changement aide au déploiement du FrC. Le moment du recrutement, le niveau de responsabilité et le rôle dans l'apprentissage et le développement sont cruciaux s'ils sont investis tôt et suffisamment. Deux membres clés du personnel en Afrique australe ont reçu une formation en gestion du changement en 2022, et une formation supplémentaire était prévue pour du personnel clé supplémentaire au début de l'année 2023.
Engagement du siège dans le processus	Le projet était la première étape pour FrC. De nombreuses personnes ont posé des questions sur les plans concernant les changements au siège et la vision à plus long terme du programme FrC, y compris les changements dans la structure de soutien et les décisions financières.
Rôle des départements de support du siège	Des changements dans les systèmes, les processus et les procédures ont été introduits avec peu de directives. Les projets rapportent un accès plus direct aux référents techniques, tandis que les référents du siège disent se sentir moins connectés avec le terrain et incapables de prendre contact à moins d'être approchés par le terrain. SAMU (South African Medical Unit de MSF) rapporte moins d'engagement du terrain, un manque de clarté sur les rôles, des canaux de communication flous conduisant à de la confusion et à une certaine duplication des rôles. Il y a moins d'optimisation des ressources de soutien, une perte de mémoire institutionnelle et de compétences clés (plaidoyer et communication), et pas suffisamment de formation.
Perfectionnement du personnel	Un poste régional d'apprentissage et de développement (L&D) a été créé en Afrique australe et lié au ESR, à la section des partenaires et aux responsables du développement du personnel (RDP) dans chaque pays. Cela a permis d'identifier les besoins et les intérêts en matière de formation, en particulier pour l'appui à la gestion.
Subsidiarité	C'était essentiel dès le départ et il faut continuer à la promouvoir. L'équipe Beira a un sens aigu de la construction d'une solide capacité d'équipe, tandis que les projets du Zimbabwe varient dans la mesure où la subsidiarité est incorporée dans les décisions, en fonction de la direction de leurs gestionnaires. En Afrique du Sud, les équipes sont trop submergées par les fermetures et les défis culturels pour voir comment ceux-ci s'intègrent.
Projets phares de MSF	Des recommandations ont été faites pour introduire FrC dans des projets MSF plus typiques qui nécessitent une plus grande agilité et réactivité aux urgences. L'introduction du programme FrC au Burundi a été relativement facile avec un seul projet, tandis qu'en RDC, il est plus compliqué de prioriser le déploiement du

	programme FrC avec plus de projets et de personnel occupé par les problèmes opérationnels quotidiens. Il n'y a pas eu d'évaluation du FrC en RCA.
Qualité médicale	Les personnes interrogées ont soulevé des préoccupations concernant le maintien de la qualité médicale, en particulier dans les projets qui ferment. Alors que les stocks médicaux, les achats, le stockage et l'impact sur les soins aux patientes n'entraient pas dans le champ de l'évaluation. Ces zones nécessitent un suivi étroit.
Représentation	De nombreuses personnes interrogées craignaient que MSF communique moins dans les sites FrC, à la fois avec les autorités locales et sur des questions humanitaires sensibles. L'équipe en capitale n'a pas de mandat de représentation clair et les projets ne peuvent pas être poussés à communiquer. Les témoignages étant une activité clé et le personnel de MSF Communications signalant des inquiétudes concernant la visibilité réduite depuis FrC, MSF-OCB doit surveiller attentivement ce domaine.
Perte de personnel expérimenté	Les entretiens ont indiqué que plusieurs membres du personnel expérimentés ont décliné des propositions d'emploi dans des projets FrC ou des capitales où les salaires sont inférieurs. L'équipe d'évaluation voulait examiner la rotation et les lacunes dans la dotation en personnel du projet et des capitales, mais n'a pas pu accéder aux données pour voir si une « main-d'œuvre régionale » se développe à partir de la programmation FrC.

## 2.5. PERTINENCE DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME

Cette partie des constatations porte sur la sous-question d'évaluation suivante : **Dans quelle mesure la conception du programme traite-t-elle les causes principales ? Est-ce toujours la bonne solution ?**

Synthèse des résultats sur les causes principales et la conception :

- L'évaluation suggère que l'analyse initiale des causes principales du programme est incomplète et que le processus de consultation pour la conception du programme était insuffisant. De nombreux participant·e·s ont considéré que les forums étaient descendants et dirigés par le personnel du siège qui n'a pas pris en compte les idées du terrain dans la conception.
- La conception et la mise en œuvre du programme se sont concentrées sur la ligne verticale des opérations et ont à peine abordé les lignes départementales horizontales.
- Il est essentiel d'inclure plus d'opinions et d'idées d'un plus grand nombre de personnes situées en première ligne de la prestation de services.
- C'est une grande demande de mettre le poids de l'appui aux projets, de l'appui aux pays, de la stratégie régionale et du déploiement du programme FrC sur les ESR. Il existe un risque que le ESR grandisse et réintroduise la bureaucratie et les retards tout en essayant d'assurer la qualité du soutien opérationnel et de la prestation.
- Le Siège est le quatrième pilier et doit être inclus dans la conception FrC. Cela doit inclure des unités en dehors de Bruxelles (telles que SAMU ou BRAMU). Si le siège est configuré pour mettre l'accent sur l'établissement de normes et l'élaboration de politiques, il doit se connecter aux projets. Des outils comme SHERLOG, UniField et WEFIN doivent être adaptés.

## LACUNES DANS LA CONCEPTION DU PROGRAMME

Cette évaluation révèle que les personnes de MSF-OCB partagent des opinions différentes sur la pertinence de la conception du FrC. En plus des domaines déjà couverts, l'équipe d'évaluation recommande de se concentrer davantage sur les domaines clés.

### Théorie du changement

La carte mentale est appréciée par certains, considérée comme une simplification excessive par d'autres, et considérée comme trop difficile à suivre par d'autres. D'un autre côté, les évaluateurs pensent que ce document est censé être mis à jour régulièrement et largement partagé, ce qui n'a pas été le cas (comme souligné précédemment).

« La théorie initiale du changement a abordé tous les défis de manière significative. Cependant, nous parlons maintenant de capacité, qui est essentielle en tant que cause principale. Bien qu'il y ait une pression du Sud pour rapprocher les choses, il devient évident que la capacité est un écart qui doit être comblé. »

Personnel MSF-OCB

« Notre approche de l'Afrique centrale était quelque peu différente de la façon dont nous avons abordé l'Afrique australe. Nous avons tiré des leçons de la mise en œuvre en Afrique australe, mais je ne me souviens pas d'un moment où nous avons examiné en profondeur la théorie du changement. »

Personnel MSF-OCB

### La structure plutôt que la culture

Le CoDir a utilisé les résultats des consultations et des ateliers de terrain de 2019 sur les modèles potentiels pour sélectionner l'option qui s'éloigne des coordonnateurs dans les missions et des cellules au siège. L'équipe catalyseur du programme FrC a souligné que les modèles étaient discutés à tous les niveaux, mais les retours du terrain indiquaient très peu de mentions ou d'opportunités de mettre en œuvre les deux autres modèles. Comme souligné lors d'un entretien d'un membre du personnel de MSF-OCB : « Il y avait une concentration excessive sur un niveau et je pense que ce niveau est très important...Le projet, ils peuvent être aussi autonomes qu'ils le souhaitent, mais ils sont toujours là, intégrés dans un environnement externe où la prise décisionnelle sur ces environnements est différente de ce que nous espérons ». Pour certaines personnes interrogées, l'ancienne cellule est encore considérée comme un mode de travail efficace, surtout dans des contextes instables. Comme l'explique un cadre supérieur de MSF-OCB :

« Si nous disons : 'Démontons dans notre esprit tout ce qui est là et commençons par une page blanche. Mettez le projet sur la table, puis construisez-le à nouveau. De quoi avons-nous besoin? De quoi n'avons-nous pas besoin ? Laissons-le en place ou déplaçons-le. Parce que peut-être que l'organisation a encore besoin de quelque chose, mais pas un projet. Et c'est l'autre tension. L'organisation a besoin de certaines choses parce qu'elle est d'une certaine échelle et qu'elle exerce des responsabilités, mais un projet n'en a pas besoin, et il n'a même pas la moindre idée de la raison pour laquelle l'organisation en a besoin. »

Cadre supérieur MSF-OCB

MSF-OCB a beaucoup de personnel clé tournant à travers les postes de direction et laissant leur marque sur les priorités organisationnelles. Pour mettre en œuvre efficacement une approche transformatrice, il est essentiel que tous les membres du CoDir et du siège aient une solide compréhension du FrC et soient pleinement favorables via des briefings réguliers et un soutien non seulement aux projets, mais également aux ESP et ESR.

« Un autre problème se pose lorsque les personnes ne sont pas certaines de leur rôle dans le schéma plus large des choses. Il est normal que les personnes ne soient pas conscientes de la situation dans son ensemble, mais c'est précisément pour cette raison que le programme FrC a été créé en premier lieu. »

Membre du personnel MSF-OCB

Les évaluateurs ont observé une tendance à donner la priorité aux résultats du FrC au niveau des projets plutôt qu'aux niveaux régional et national.

« Il existe des techniques sur la façon de mettre en œuvre les changements, mais cela n'a pas vraiment été pris en compte. L'accent était mis sur le projet, ce qui est compréhensible car tout le monde voulait que les projets réussissent. »

Membre du personnel MSF-OCB

### Tester-essayer-apprendre nécessite des mécanismes de rétroaction

Les cycles de programme nécessitent des données pour le suivi et l'évaluation, des boucles de rétroaction pour l'apprentissage et le développement continu, et des adaptations régulières pour affiner les meilleurs modèles. Un cadre supérieur de MSF-OCB a expliqué qu'il s'agissait d'une stratégie intentionnelle des équipes de direction : « Pour relever les défis, nous avons choisi de ne pas engager un cabinet de conseil pour revoir l'ensemble du processus et imposer un nouveau système qui s'appliquerait à tous les contextes. Au lieu de cela, nous avons choisi d'adopter une approche étape par étape, en commençant par différents types de contextes et en apprenant par la pratique ». Les évaluateurs estiment qu'il s'agissait d'un élément important de la conception du programme.

### Prise décisionnelle participative

Malgré son importance, il existe peu de preuves d'une approche plus horizontale de la prise décisionnelle réelle, malgré l'introduction d'une seule personne dans la région de l'Afrique centrale et d'un plus grand nombre de participant-e-s au projet lors des réunions clés (Examens annuels et pluriannuels des opérations). De plus, ni la portée du programme ni la théorie du changement n'expliquent comment OCB abordera la microgestion .

### Risque ou responsabilité<sup>29</sup>

Accroître la responsabilisation était l'une des principales ambitions depuis le début du programme FrC. Un entretien avec un cadre supérieur de MSF-OCB a précisé que :

---

<sup>29</sup> D'autres sections du rapport traitent ce domaine.

« Les projets doivent être responsables. Et cela signifie comme dans un projet normal. Même si vous êtes un Chef de Mission responsable ou CoMed ou même une cellule, vous aurez un audit. Un auditeur vient et vous aurez une personne de qualité qui viendra vous confronter à vos responsabilités. Maintenant, la responsabilité ici pour moi, vous savez quand nous en avons discuté, est un peu un problème. MSF n'a pas l'habitude de discuter et de définir qui est finalement responsable. Maintenant, nous essayons de déjà savoir qui est responsable. La responsabilité, en revanche, est un gros problème car généralement les personnes ne restent pas très longtemps ou pas suffisamment longtemps autour de la table ».

Membre du personnel MSF-OCB

L'équipe d'évaluation croit en l'importance des mécanismes de suivi pour renforcer la responsabilisation et gérer les conflits d'intérêts. Cependant, il existe peu d'orientations sur la manière d'aborder, de gérer ou d'intégrer ces éléments clés. Bien que l'unité de gestion des risques de MSF-OCB ait dispensé des formations adaptées à la sécurité en Afrique australe en 2021, son rôle de soutien reste flou. Plusieurs éléments se situent entre le projet, l'ESP et le ESR en raison d'un manque de clarté sur qui est responsable, y compris les décisions sur les budgets, l'introduction de nouveaux postes, de nouvelles méthodes d'évaluation des performances, les responsabilités des plans de sécurité, les fonctions de représentation et même qui devrait être inclus dans la communication.

Les personnes ne savent pas si FrC est un pilote ou une nouvelle façon de travailler, comme l'explique un membre du personnel de MSF-OCB : « *Les personnes partent dans tous les sens et deviennent extrêmement frustrées. Le remplacement est juste confronté à un moment difficile pour éliminer progressivement les anciennes choses et cohérent pour jeter les nouvelles choses cohérentes* ». Certains disent qu'ils ne sont pas clairs sur les causes principales, les cibles tangibles ou la fin du jeu.

« Trop de doutes et de rumeurs. Les trop nombreux processus clés inachevés et le trop peu de visibilité à moyen terme alimentent non seulement les doutes, mais aussi la peur de l'inconnu, la frustration et dans le pire des cas la résistance au changement. »

Personnel MSF-OCB

Les personnes interrogées ont exprimé le besoin d'une meilleure communication et que leurs besoins psychosociaux soient reconnus et pris en compte. En effet, il y a de la peur, de la confusion et certains traumatismes associés au FrC. Les premiers documents du FrC notaient que les exécutants devaient permettre à la peur d'être présente et créer un espace d'expression et de partage, même s'il n'y avait pas de solutions immédiates. La communication a été lente pour contrer les rumeurs et apaiser les doutes. Différents groupes de personnes interrogées ont indiqué que l'adhésion est encore limitée et que la résistance au changement s'exprime à tous les niveaux, en particulier dans les capitales et au siège.

La décision a été prise de réduire le portefeuille en Afrique australe parallèlement au déploiement du programme FrC. Alors que certains projets sont en cours de fermeture, de nouveaux projets promis

n'ont pas été ouverts<sup>30</sup>, ce qui suscite des inquiétudes quant à l'avenir du portefeuille de l'Afrique australe. Il y a des équipes en Afrique centrale qui s'opposent à ce que la Coordination Pays perde son rôle stratégique. Le concept sous-jacent du programme FrC est généralement compris, et bien que les personnes sachent qu'il est possible de contribuer à la conception, la plupart des personnes interrogées ont déclaré ne pas comprendre pleinement comment le faire. Ainsi, elles ont vu l'évaluation comme une opportunité pour cela.

## VALIDITÉ DES HYPOTHÈSES DE CONCEPTION

Les programmes réussis nécessitent des mécanismes pour atteindre les objectifs, tandis que les hypothèses de la chaîne de causalité doivent être explicites. Les réussites et les lacunes doivent être identifiées et communiquées pour soutenir ou adapter la mise en œuvre.

Les données recueillies par l'équipe d'évaluation suggèrent qu'une série d'hypothèses ont été faites par la direction de MSF-OCB sur les environnements externes et internes avant la mise en œuvre du FrC. L'examen 2021 a identifié huit hypothèses. Le tableau ci-dessous présente les réflexions des évaluateurs sur certaines de ces hypothèses.

Tableau 6. Synthèse des hypothèses de conception

HYPOTHÈSE	RÉFLEXIONS DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION
1. La stabilité du CoDir assure la continuité du Programme	L'engagement de l'actuel CoDir reste fort, et le mandat du Directeur Général a été prolongé pour faciliter le déploiement du FrC.
2. Il y a adhésion au niveau du directeur	Bien que l'équipe d'évaluation ait observé les engagements de différents directeurs envers un fonctionnement correct du FrC, des questions ont été soulevées lors des entretiens sur le niveau de soutien des départements du siège, en particulier des ressources humaines et des finances. Les répondant·e·s ont indiqué que la collaboration avec le personnel des divers départements du Siège dépend des personnes.
3. Le Programme dispose de suffisamment de temps pour évoluer	FrC est toujours en cours de déploiement et aucun indicateur clair n'a été défini pour le suivi. En comparaison, le Centre opérationnel de Barcelone-Athènes (OCBA) suggère qu'il a fallu neuf ans pour mesurer l'impact de la décentralisation de son hub de Nairobi.
4. Il y a suffisamment d'innovation en matière de recrutement et de dotation en RH pour attirer et retenir les bonnes personnes	Les hypothèses concernant le recrutement, la formation et la rétention sont profondément ancrées dans les défis de conception. Cependant, les recommandations du rapport de suivi 2021 sur ce qui rend un poste de projet attractif n'ont pas été ignorées. Il existe peu de preuves et aucune donnée disponible sur le personnel expérimenté sur le terrain ou au siège qui va travailler dans les projets FrC. A l'inverse, plusieurs Coordonnateurs et personnels

<sup>30</sup> En dépit de la réduction de la taille du portefeuille, cette évaluation a eu lieu au cours du processus ARO où ESR a présenté de nouveaux projets tout en clôturant ceux existants. Le résultat de l'ouverture de nouveaux projets est venu après l'évaluation. De nouveaux projets seront ouverts mais moins nombreux que ceux fermés.

	expérimentés ont quitté les sites FrC ou MSF-OCB. L'engagement envers les principes FrC a été ajouté aux critères de recrutement, mais de nombreux postes FrC ont rencontré des lacunes. Il n'y a pas de données disponibles pour comparer cela avec les sites non-FrC.
5. Les personnes (personnel MSF-OCB) peuvent s'adapter.	Le rythme de mise en œuvre du FrC indique une surestimation dans les évaluations précédentes. Les répondant·e·s ont noté que la taille et la complexité du FrC, ainsi que certaines décisions de mise en œuvre initiales ne définissant pas ou ne fournissant pas d'orientation aux processus, ont laissé certaines personnes dépassées ou confuses.
6. Le personnel du projet est motivé et stimulé en jouant un rôle décisionnel dans l'organisation	Certains membres du personnel sont enthousiasmés par leurs nouveaux rôles et leur promotion à la direction, tandis que d'autres se sont sentis dépassés par la responsabilité supplémentaire et ont démissionné.
7. Les cadres et accords internationaux sont suffisamment flexibles pour soutenir le programme	Il faut plus de temps pour évaluer. Le redimensionnement des postes a été un défi, et de nombreux membres du personnel interrogés sont préoccupés par le manque de détails sur la rémunération ou les récompenses.
8. Les risques pour le programme sont inhérents en cas d'urgence à grande échelle	L'équipe d'évaluation n'a visité aucun site d'urgence. La pandémie de COVID-19 a compliqué le déploiement et FrC était prévu à Cabo Delgado (Mozambique), bien que l'on ne sache pas pourquoi cela a pu être suspendu. Il n'y a pas eu de nouvelles grandes urgences pour tester davantage cette hypothèse.

L'équipe d'évaluation a identifié des hypothèses dans la théorie du changement qui ne soutiennent pas le processus de changement :

- **Il n'y a eu aucune évaluation de la perte de la Cellule.** La cellule a créé une dépendance pour le soutien décisionnel, et certains projets se tournent toujours vers le ESR dans les domaines où ils ont autorité. Les cellules étaient également chargées de relier le siège aux projets, et la suppression des interactions quotidiennes rend plus difficile pour les départements du siège de développer leurs normes et politiques ou de comprendre certaines des demandes venant du terrain. L'ouverture de canaux de communication directs entre le projet et le siège peut combler la distance, bien que certains départements de soutien trouvent complexe de gérer les demandes directement des projets sans réflexion nationale ou régionale. Étant donné que cet aspect n'était pas entièrement couvert par la portée de cette évaluation, l'équipe d'évaluation demande un examen ou une évaluation spécifique de cet élément pour compléter les conclusions de cette évaluation.
- **Les rôles et les responsabilités étaient censés être mis à jour et validés au cours du processus de mise en œuvre,** mais plusieurs ébauches de tableaux ont circulé sans directives claires. Les descriptions de poste manquaient de détails contextuels suffisants et les briefings n'étaient plus systématiques. On ne sait pas non plus qui, à quel niveau, est responsable de la mise à jour et de la diffusion des documents clés tels que les plans de sécurité.

- **Faire travailler des personnes expérimentées dans les projets peut nécessiter une modification du recrutement.** Les personnes interrogées pour cette évaluation suggèrent que MSF-OCB pourrait avoir besoin de rechercher activement des personnes qui ont démissionné, pour les encourager à revenir. Les salaires et les avantages sociaux ont augmenté pour quelques postes au niveau des projets, mais cela suppose que la rémunération soit le facteur clé. Travailler au sein d'équipes de projets peut raviver une nostalgie des années passées. Les équipes de projets d'aujourd'hui comptent des employés plus âgés qui rentrent souvent chez eux tôt pour rejoindre leurs familles, avec peu d'occasion de tisser des liens avec les collègues après les heures de travail. De même, Internet et les réseaux sociaux ont changé les relations avec le personnel sur le terrain, car les activités de renforcement d'équipe sont souvent planifiées par le comité pour se dérouler pendant les heures de travail.

#### Étude de cas n° 1 : Khayelitsha - Afrique du Sud

Lors du lancement du programme FrC, des intentions ont été annoncées de réduire le portefeuille opérationnel en Afrique australe et de fermer Khayelitsha, un projet coûtant environ 2,5 millions d'euros par an, une grande partie du financement allant aux salaires locaux.

« L'héritage de Khayelitsha s'est effondré : il se termine avec un gémissement. L'impact incroyable de MSF dans le cadre de la lutte contre le VIH a atteint son apogée il y a des années. »

Personnel MSF-OCB

« La fermeture de Khayelitsha était à nouveau prévue, mais le projet a connu de nombreuses rotations lors de la transition. Les premiers mois ont été consacrés à des discussions avec une équipe nationale qui craignait de perdre ses emplois et espérait qu'avec FrC, l'autonomie de l'équipe pourrait empêcher la fermeture. Il y avait aussi des discussions sur le racisme au sein de MSF. Le ESR avait une présence limitée dans le projet Khayelitsha. »

Personnel MSF-OCB

De nombreux membres de l'équipe de Khayelitsha étaient impliqués depuis 15 ans et avaient du mal à assurer la continuité des coordinateurs de projet. Le projet dépendait fortement des consultantes et de l'ancien coordinateur national qui est parti avec la restructuration du FrC et la propagation de la COVID-19. FrC a apporté un triangle de soutien avec le ESR, SAMU et le Référent Médical Pays (RMP). Cependant, le soutien du CMR et du ESR était limité car les personnes tentaient de s'établir, et MSF s'efforçait également de rétablir son statut d'entité nationale, tandis que l'unité SAMU tentait d'aider et de contourner certaines duplications des postes. Les opportunités étaient limitées pour les personnes de s'asseoir ensemble et de trouver la meilleure façon de soutenir la transition du projet, et finalement, une personne a été recrutée pour rassembler les équipes et gérer à la fois le soutien opérationnel du pays et du projet.

## MISE EN ŒUVRE ET PERFORMANCE DU PROGRAMME

### QUESTION D'ÉVALUATION 2 : DANS QUELLE MESURE LE PROGRAMME EST-IL CORRECTEMENT MIS EN ŒUVRE ?

Cette section fournit une évaluation du processus de gestion du changement FrC, de la mise en œuvre, des adaptations et des enseignements, ainsi que des sources de confusion.

Synthèse des conclusions sur la mise en œuvre :

- Le concept du programme FrC est clair ; cependant, le CoDir doit revoir comment il veut aller de l'avant avec FrC et attribuer des rôles et des responsabilités plus proactifs aux exécutants du programme.
- FrC se perd dans les zones de chevauchement entre les initiatives connexes, et il y a des appels à harmoniser et à consolider toutes les initiatives de changement.
- Une plus grande attention doit être accordée au rôle de l'équipe catalyseur, au rôle des facilitateurs du changement et à la tâche du ESR de soutenir à la fois le programme FrC et les opérations quotidiennes. Les conclusions générales de cette évaluation suggèrent que des changements sont en cours, mais qu'il en faut davantage.
- L'absence d'indicateurs de suivi et d'évaluation ou d'un cadre rend difficile la mesure des progrès, des cibles ou des jalons et l'établissement des enseignements tirés.

### PROGRES DE LA MISE EN ŒUVRE ET COMMENTAIRES

Cette partie des conclusions examine la mise en œuvre 2019-2020 en abordant la sous-question d'évaluation suivante : **Quels résultats ont été obtenus et quelle est leur valeur pour les patientes ? Pour le personnel de projet OCB ? Pour le département OCB (y compris les Opérations) ?**

Synthèse des conclusions sur les résultats :

- La planification de projet et la gestion du changement du FrC ne suffisent pas. Le manque de planification, de prévoyance et de ressources nécessaires à son développement a limité le temps et l'énergie nécessaires pour un soutien régulier au développement des opérations, des missions et des projets conformément aux principes du FrC.
- L'évaluation indique que les personnes sur le terrain ont besoin de réponses plus claires à leurs questions, même si les réponses sont difficiles à accepter.
- Les valeurs ajoutées du programme n'ont pas été communiquées efficacement sur le terrain.
- Des nouvelles stratégies régionales et nationales correctement développées sont nécessaires.

Bien que les quatre piliers et la carte mentale reflètent la stratégie générale du programme FrC, ils ne fournissent pas d'orientations claires sur les buts ou objectifs régionaux ou nationaux. La direction de MSF-OCB a déclaré qu'elle ne voulait pas être prescriptive, mais il ressort clairement des entretiens que les personnes souhaitent un certain degré d'orientation et une vue d'ensemble de l'apprentissage des premières régions. Le témoignage suivant d'un cadre supérieur illustre comment l'approche globale de la façon dont l'opérationnalisation a été comprise.

« Il y a une sorte de changement de matériel et de logiciel. Le changement de matériel consiste à localiser les personnes en dehors de Bruxelles, à déterminer où j'affecte du personnel, comment je veux fonctionner et comment me déplacer ? OCB est-il en train de devenir une organisation internationale qui ne sera plus basée en Europe ? Cette régionalisation fait partie du virage matériel. En parallèle, nous essayons d'influer sur un changement de logiciel en apprenant à travailler différemment, avec plus d'autonomie pour les projets, etc. Nous construisons un réseau parallèlement à cette régionalisation et décentralisation de Bruxelles. »

Personnel MSF-OCB

## MATERIEL

Les opérations ont pris l'initiative de la mise en œuvre du FrC. L'accent a été mis sur le renforcement des projets, la restructuration des Cellules et de la Coordination et la mise en place d'un ESR. Il était entendu que d'autres départements du siège s'impliqueraient de plus en plus et adapteraient leurs opérations pour soutenir le nouveau modèle FrC. Une équipe catalyseur a été recrutée pour animer FrC, composée de trois personnes qui ont été recrutées pour leur proximité avec les problématiques et leurs domaines d'expertise spécifiques à MSF. En plus de l'équipe catalyseur, un CMMO basé au siège a été créé pour fournir des conseils et une expertise via un « cercle de mentors stratégiques ». Il y a place pour une plus grande implication du CMMO avec le programme FrC.

« Le CMMO pose toujours des questions fondamentales, même après tant de temps, et vous savez qu'il y a encore des personnes qui ne seront jamais convaincues avec FrC. Une masse critique est nécessaire pour normaliser. »

Personnel MSF-OCB

« Le CMMO se perçoit et est créé comme un organe de mise en œuvre et de suivi pour faire fonctionner la mise en œuvre. (...) Je veux dire, il y a une grande vision stratégique et une orientation, mais cela devra également être mis en œuvre.

Personnel MSF-OCB

Dans la première phase, les cellules et les équipes de coordination nationale ont été restructurées dans la région de l'Afrique australe. Le rôle stratégique a été déplacé vers les projets, avec le soutien disponible du ESR. De nouveaux postes, intitulés de postes, grilles salariales et relations de travail ont été établis. L'ESP, le ESR et le Siège ont été chargés de soutenir l'apprentissage par le mentorat,

l'encadrement et les détachements. FrC a été lancé en Afrique du Sud et au Zimbabwe au milieu de l'année 2020, puis peu de temps après au Mozambique. Cependant, les exercices de suivi ont recommandé d'autres adaptations dans un cadre opérationnel typique d'OCB, c'est pourquoi la région de l'Afrique centrale a été sélectionnée pour le déploiement.

« Ainsi, lors de la phase initiale du programme de décentralisation sur le terrain, cette région (l'Afrique australe) a été choisie comme celle qui était la plus pertinente pour mettre en œuvre certains changements, pas nécessairement celle qui en avait le plus besoin, mais c'était un choix opportuniste. Nous étions très heureux de contribuer aux programmes de recentralisation sur le terrain. »

Cadre supérieur MSF-OCB

Une interconnexion du pouvoir au niveau régional et le recrutement d'un ESR multinational sont considérés comme un changement important. Avoir une équipe basée dans la région permet une plus grande proximité et des visites de terrain plus fréquentes. Cependant, les avis sont partagés sur la capacité de gestion, les compétences techniques, la capacité décisionnelle ou la capacité à plus long terme de certains membres du ESR à gérer les demandes et les pressions du déploiement du programme FrC et du soutien aux opérations quotidiennes pour plusieurs sites. Diverses interprétations du programme FrC dépendaient du poste, du pays ou de l'heure dans la région. L'introduction du programme FrC en Afrique centrale a été plus compliquée qu'en Afrique australe en raison de la taille et de l'insécurité de nombreux sites. FrC a été créé et mis en œuvre de manière fragmentaire, opportuniste et discontinue, ce qui ne facilite pas l'appropriation générale. Le manque de préparation pour la mise en œuvre et le développement alimente les retards et l'opposition.

La reconnaissance et la responsabilité accrues du FrC envers le personnel recruté au niveau national ou local sont considérées comme un atout majeur. Comme expliqué lors d'un entretien : « La façon dont cela m'a été expliqué, comme c'était une situation un peu compliquée où vous avez, d'une part, la reconnaissance de la capacité du personnel local, mais vous avez aussi beaucoup de personnel local qui n'ont jamais travaillé à l'extérieur du [pays] qui ne veulent pas perdre leur emploi et qui se sont battus pour maintenir leurs programmes en vie ».<sup>31</sup>

La séparation entre les expatrié-e-s et les nationaux a été partiellement comblée avec le nouveau terme de « personnel mobile international » (PMI), qui désigne toute personne travaillant en dehors de son pays d'origine. Certains postes de gestionnaires de projet et de soutien à la capitale ont été pourvus par du personnel local avec des salaires quasi-similaires pour PMI et personnel local dans de nombreux cas. Les inquiétudes concernant les pressions locales pour participer à des activités frauduleuses ou au népotisme par le personnel local dans des postes de direction dans leur pays d'origine ont été contrées par des exemples de PMI qui ont également été pris au dépourvu. Certaines des personnes interrogées ont fait part de leurs préoccupations concernant la neutralité et l'impartialité, en particulier dans les zones ayant un historique fait de tensions ethniques ou lorsque le personnel local de pays, qui n'a aucun intérêt à travailler en dehors de son pays d'origine, se sent menacé par des postes pourvus par du personnel étranger.

<sup>31</sup> Entretien avec le personnel de MSF-OCB.

Idéalement, la mise en œuvre du FrC, de son concept, de sa feuille de route et de sa stratégie nécessite des dispositions structurelles claires et solides qui attribuent les rôles et les responsabilités. Au cours des entretiens, les évaluateurs ont identifié un thème récurrent autour d'un manque de clarté perçu concernant qui fait quoi. Comme l'illustre un membre du personnel se souvenant d'un atelier récent : « Ils ont réexpliqué FrC et ont donné aux projets la responsabilité de la prise décisionnelle en collaboration et en communiquant avec l'ESP, et de temps en temps avec le ESR, mais il n'y a pas de rôles clairs et responsabilités. »

## LOGICIEL

L'évaluation indique que les changements apportés au FrC ont conduit à un meilleur partage d'informations, mais les preuves du changement culturel en sont encore à leurs débuts. FrC a été présenté comme un programme de changement qui tirerait parti des alternatives existantes et de nouvelles « poches de soutien » qui s'étendraient sur trois à cinq ans et entraîneraient un changement culturel et structurel substantiel. L'équipe catalyseur s'est concentrée sur la subsidiarité, l'itération et l'adaptation. Comme l'a expliqué l'un des responsables de la mise en œuvre de MSF-OCB : « Nous avons dit : "Commençons quelque part, qui pourrait être un endroit sûr où il y a la capacité de penser, de réfléchir, d'essayer, de prendre des risques et de reconstruire, et avec de la volonté aussi" ».

Les entretiens ont généralement montré que le personnel du projet et de la ESR est intégré, mais cela est moins évident parmi le personnel du pays ou du siège.

« Pour moi, il ne s'agissait pas seulement de changer notre structure de gestion. Il s'agissait de changer notre état d'esprit. Même avec une nouvelle structure, s'il y a encore un dictateur au sommet, rien ne changera vraiment. Donc, j'étais personnellement plus intéressé par la façon dont nous pouvons mettre en œuvre les principes d'autonomie et d'autonomisation et aider les personnes à prendre leurs propres décisions. »

Personnel MSF-OCB

Les changements apportés aux titres de poste et aux liens hiérarchiques ont eu un impact sur la motivation et la productivité, qui sont des éléments importants de la culture organisationnelle. Les évaluateurs ont été informés des discussions en cours concernant le pouvoir, l'argent, la rémunération et la localisation. Alors que le récit du programme FrC met l'accent sur le projet qui pilote le processus, certains soutiennent que le siège en Europe continue de définir le cours de l'action. Les personnes interrogées ont appelé à une approche d'« écoute radicale ».

Les anciens coordonnateurs et le personnel d'Afrique australe ont signalé un niveau élevé d'autonomie de la gestion du projet dans leur région bien avant l'introduction du programme FrC. Ils ont estimé que leurs équipes et leurs approches responsabilisaient les équipes de terrain et qu'ils avaient la confiance du siège pour mettre en œuvre et innover. Beaucoup ont estimé que FrC a simplement officialisé et promu un modèle qui fonctionnait déjà, et ils étaient impatientes de partager et d'inspirer les autres à aller plus loin.

« Pendant la période où nous travaillions, nous avons eu la chance de collaborer avec de nombreuses personnes qui possédaient une vaste expérience et occupaient des postes de direction. Il y avait une forte volonté de créer des échanges d'apprentissage transversaux et de s'engager dans une prise décisionnelle collective, tout en maintenant des responsabilités claires pour toutes les personnes impliquées. »

Personnel MSF-OCB

Les retours de nombreux personnels sur le terrain ont indiqué que les outils de communication FrC, allant des documents techniques relatifs au programme FrC aux forums internes d'information ou de promotion, utilisés n'étaient pas efficaces : « *Les présentations Microsoft PowerPoint étaient superficielles, et personne ne pouvait vraiment comprendre ou articuler leur contenu. Je suis introspectif, il faudrait transformer les informations en termes simples et en opportunités organisées pour discuter.* »<sup>32</sup>

Un nombre important de membres du personnel des projets ont déclaré qu'ils ne comprenaient pas vraiment ce qu'était le programme FrC, pourquoi il avait été introduit ou comment cela affectait leur travail. Dans les sites où le programme FrC était bien comprise, les responsables ont déclaré que cela était lié à la répétition. Même les professionnels de la communication interrogés se disent frustrés par leur incapacité à agir ou à contribuer. Pour les interlocuteurs clés en dehors de MSF, l'introduction du FrC a entraîné une moindre participation aux réunions nationales et une visibilité ou une compréhension réduite de ce que fait MSF-OCB dans leur pays. Une portée réduite pour MSF-OCB en Afrique australe limite également le rôle de MSF dans la gestion de grands programmes s'il n'y a pas d'intervention d'urgence. Une personne interrogée a émis une recommandation utile :

« Pour déployer FrC dans d'autres endroits, nous avons besoin de procédures et de politiques écrites sur comment, quand et qui sélectionner les projets. Nous avons besoin de SOP. FrC est une idéologie, mais elle n'a pas été réfléchie. La hiérarchie fonctionne mieux car les personnes savent à qui ils rendent compte et il y a une responsabilisation aux niveaux national et régional. »

Personnel MSF-OCB

## CHANGER LES INTITULES

Les évaluateurs comprennent l'importance des changements transformationnels qui se produisent dans OCB à ce stade. En tant que tel, et comme pour tout changement organisationnel, certaines formes de résistance ou de manque d'adhésion peuvent persister au fur et à mesure que la mise en œuvre progresse. Comme l'explique un cadre supérieur : « *Il y aura des tensions. Nous avons besoin des tensions pour que nous puissions les aborder pour avancer. La communication continue aide les personnes à comprendre. Et avec le temps, certaines personnes accepteront et passeront à autre chose. Certaines personnes n'accepteront pas pour des raisons similaires qui pourraient être d'ordre politique ou culturelle, etc.* ». Les évaluateurs proposent d'accepter ces phénomènes comme faisant

---

<sup>32</sup> Ibid.

partie du processus, mais en même temps de consacrer une attention particulière à les traiter et de les réintégrer dans la conception et le processus. Les personnes sur le terrain ont besoin de réponses claires aux questions, même si les réponses ne sont pas faciles à trouver et à dire.

Changer un nom ou changer de marque peut souvent permettre d'indiquer que des changements majeurs se sont produits. Aucune personne interrogée n'a apprécié le titre de référent des opérations de projet (POR), et la recommandation est de s'en tenir à l'intitulé « coordinateur de terrain ». Si les intitulés des ESP ne mentionnent que le « soutien », ils peuvent rencontrer des difficultés à être pris au sérieux par les interlocuteurs nationaux. Les nouveaux intitulés peuvent également rendre les mouvements entre les missions ou les sections difficiles à comprendre.

Bien que cette évaluation ait indiqué que le programme FrC est claire pour certains groupes de personnes, de nombreuses personnes interrogées ont trouvé que les changements associés ne sont pas faciles. Les commentaires négatifs partagés avec les évaluateurs ne reflètent pas nécessairement les perceptions envers FrC ou les exécutants, mais expriment des craintes concernant le changement et la façon dont les personnes sont personnellement affectées.

« MSF n'a pas laissé aux personnes le temps et l'espace nécessaires pour exprimer pleinement leurs griefs, tandis que l'équipe de direction a rapidement amené les personnes à se concentrer sur les solutions. C'est bien intentionné, mais il n'y a aucune possibilité d'exprimer quoi, pourquoi et comment les choses se sont développées. »

Personnel MSF-OCB

« Les problèmes ont été soulevés à plusieurs reprises. Il y a toujours quelqu'un d'autre qui bloque, ou l'équipe catalyseur dit qu'elle n'a aucun pouvoir de décision.

Personnel MSF-OCB

« Il y a un manque de sécurité psychologique, un environnement toxique marqué par des reproches, une attitude défensive et des personnes qui ne veulent pas faire face aux problèmes, mais qui restent tous engagés et capables de travailler ensemble en raison de leur lien avec l'objectif de MSF. »

Personnel MSF-OCB

Du point de vue des évaluateurs, il y a un manque de clarté sur la motivation, le processus ou les impacts directs du programme FrC, ainsi qu'un niveau insuffisant de concentration ou de mécanisme pour recueillir des informations sur les résultats imprévus du programme FrC. Plusieurs éléments se situent entre le projet, l'ESP et le ESR, y compris les décisions sur les budgets, l'introduction de nouveaux postes, de nouvelles façons d'évaluer les performances, les responsabilités pour les plans

de sécurité, les responsabilités de représentation et même qui inclure dans les communications. Tous ces facteurs se sont avérés difficiles.

« Il y a trop de doutes et de rumeurs, trop de processus clés inachevés et trop peu de visibilité à moyen terme. Cela alimente non seulement les doutes, mais aussi la peur de l'inconnu, la frustration et, dans le pire des cas, la résistance au changement. »

Personnel MSF-OCB

« Les personnes partent dans tous les sens et deviennent très frustrées. Le remplaçant a du mal à éliminer progressivement les anciennes choses et à être cohérent dans la mise en œuvre de nouvelles choses. »

Personnel MSF-OCB

Les évaluateurs ont noté des inquiétudes concernant la perte de personnel expérimenté qui refuse de travailler dans les projets ou dans la capitale avec des niveaux de responsabilité réduits. Des questions ont été soulevées à la fois sur la qualité médicale de certains projets et sur les coûts liés à la fois à la dotation en personnel et à la fermeture de postes, et si ceux-ci sont suffisamment gérés. Les personnes s'inquiètent de la communication de MSF, à la fois avec les autorités locales et sur des questions humanitaires plus vastes et sensibles. Une décision a été prise de réduire le portefeuille en Afrique australe, et pendant que cela se fait, aucun nouveau projet n'est ouvert. Ainsi, il y a des craintes quant à l'avenir du portefeuille de l'Afrique australe. Certains ont également demandé si FrC est un changement qui est institutionnalisé ou lié à des agendas individuels qui changeront s'il y a un changement de leadership.

## SUIVI ET EVALUATION (S&E)

Chaque examen préalable a appelé le programme FrC à introduire un cadre de S&E significatif et robuste pour soutenir la mise en œuvre et suivre les progrès vers les résultats souhaités.

« Au début du FrC, certains indicateurs ont été proposés pour la mise en œuvre en Afrique australe, mais n'ont pas été entièrement mis en œuvre et mesurés. Par conséquent, il n'est pas possible pour cet exercice de mesurer la qualité et la quantité des contributions et des activités qui soutiennent une gestion efficace du processus de changement tel que proposé dans l'approche. Cependant, à la lumière de l'évaluation à venir, il est important d'identifier quelques indicateurs dès maintenant. La théorie du changement décrit de nombreux domaines qui peuvent être utiles pour développer des indicateurs. Les différents niveaux des pistes pour le changement pourraient être traduits en ensembles spécifiques d'indicateurs. »

Rapport d'examen de suivi 2021

Les documents du FrC<sup>33</sup> demandent également que le S&E soit un réflexe continu et naturel pour le changement et les réussites, dépendant de la capacité à apprendre par la pratique. Il établit même trois niveaux :

1. **État d'esprit** - Une culture qui considère les pièges et les échecs comme des opportunités de progresser vers FrC. Cet objectif sera atteint grâce à un mentorat, un encadrement et un soutien continus, ainsi qu'à la mise en évidence de son importance via une communication formelle et informelle.
2. **Auto-réflexion** - Créer un espace de réflexion systématique au sein des équipes de programme et de projet pour un apprentissage substantiel. En utilisant des méthodologies rétrospectives simples, les équipes pourront devenir des organismes apprenants et avancer vers les réussites. L'autoréflexion vise à aérer les tensions et à libérer la soupape de pression qui est susceptible de s'accumuler rapidement avec les processus de changement. Il permet de partager les réalités de chacune et chacun pour créer un sentiment de proximité et une saine dynamique d'équipe.
3. **Évaluation externe** – Étant donné que les enjeux sont importants, le programme nécessite une composante d'évaluation externe qui peut fournir à toutes les parties prenantes une évaluation objective des progrès vers une transition positive et s'ouvrir à des perspectives externes qui peuvent fournir une valeur ajoutée.

L'équipe d'évaluation estime qu'une évaluation solide de tout programme nécessite de l'identifier et de l'analyser afin que des adaptations puissent être apportées. MSF-OCB suit déjà un large panel d'indicateurs qui pourraient être utilisés pour une analyse préliminaire. Par exemple, un examen des rotations et des lacunes des RH, du budget des dépenses par rapport aux dépenses réelles, de l'expérience en gestion de projet, des déplacements du personnel du siège sur le terrain et des mesures liées à l'utilisation de la plateforme SHERLOG et d'autres plateformes que FrC pourraient être utilisés.

## ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Cette section des résultats aborde la sous-question d'évaluation suivante : **Les résultats contribuent-ils à traiter les causes principales du lancement du programme ?**

Synthèse des conclusions sur les causes principales et les résultats :

- Une fois entièrement déployée, l'évaluation indique que FrC améliorera probablement la réactivité et réduira les frustrations liées à la prise décisionnelle au niveau du projet (un facteur clé dans les causes principales).
- Le programme a été l'occasion de présenter une méthode de travail plus collaborative pour MSF.
- L'analyse des causes principales doit être approfondie pour bien comprendre les problèmes culturels à l'origine des frustrations. Adapter la structure seule ne suffit pas.
- Il est nécessaire que la direction de l'OCB soit plus courageuse et audacieuse dans la conduite du changement.

<sup>33</sup> Initiatives de mise en œuvre basées sur les principes de recentralisation sur le terrain (état des lieux 2021).

## ÉVALUATION DU PROCESSUS DE GESTION DU CHANGEMENT EN UTILISANT ADKAR

La gestion du changement est analysée tout au long de ce présent rapport. Les évaluateurs utilisent le modèle ADKAR<sup>34</sup> pour montrer comment le changement organisationnel pousse les personnes à changer et à surmonter les obstacles. ADKAR prend en compte : (1) **Awareness** : Sensibiliser à la nécessité d'un changement ; (2) **Desire** : Susciter le désir d'un changement ; (3) **Knowledge** : Former les personnes à la manière d'opérer le changement ; (4) **Ability** : Concrétiser ces connaissances en capacité à réaliser le changement ; et (5) **Reinforcement** : Rendre le changement permanent en consolidant les nouvelles méthodes.

L'équipe catalyseur a commencé par sensibiliser le public lors de la phase de consultation. Ils ont réuni des acteurs de différentes régions et évalué leur volonté de participer à la création d'un nouveau modèle opérationnel. L'équipe a utilisé la feuille de route FrC<sup>35</sup> et diffusé des informations via plusieurs canaux tels que des séances d'information, des documents et des vidéos. Les commentaires des entretiens ont révélé des lacunes dans la saisie des perspectives du terrain. Par exemple, un membre du personnel a réfléchi à l'efficacité des communications ainsi qu'à la question de savoir si les consultations étaient authentiques ou non, déclarant :

« Au cours de la consultation, l'équipe a été présentée avec plusieurs options pour la configuration FrC. Cependant, notre proposition de mission n'a pas été prise en compte et aucune explication claire n'a été fournie pour expliquer pourquoi notre proposition de structure n'a pas été mise en œuvre et pourquoi une autre a été sélectionnée. Les raisons de cette décision n'ont jamais été précisées. »

Personnel MSF-OCB

Malgré l'éventail de forums et de médias utilisés pour communiquer sur FrC, les évaluateurs ont constaté qu'un niveau général de confusion persiste dans la plupart des pays couverts par cette évaluation. Bien que la plupart des personnes aient compris le concept, elles ont eu du mal à articuler comment le mettre en œuvre ou travailler avec les nouvelles structures de soutien.

Accéder à la compréhension et aux réactions des parties prenantes au changement est crucial pour évaluer l'impact du programme. Cela donne l'occasion d'aborder les craintes et les réserves, et de renforcer l'adhésion, les connaissances ou les capacités dans certains domaines. Lors du déploiement du programme FrC en Afrique australe et centrale, les personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient besoin de plus de temps pour des discussions difficiles portant sur l'inclusion, la sécurité de l'emploi et la dynamique du pouvoir.

« L'un des problèmes mis en évidence était le manque de briefings, ce qui a laissé les personnes venant aux postes sur le terrain sans une compréhension claire de ce qu'est FrC. En conséquence, soit elles en avaient une vague idée, soit elles n'en comprenaient pas la pratique. De plus, les personnes ont souvent demandé un briefing avec ESR à leur arrivée sur le terrain, mais l'occasion d'expliquer FrC a été manquée. »

<sup>34</sup> Se référer à l'annexe D pour consulter le tableau ADKAR avec tous les détails.

<sup>35</sup> Feuille de route du projet de recentralisation par Cédric Marin 2019, MSF-OCB.

Personnel MSF-OCB

« Les pratiques de gestion doivent soutenir la mise en œuvre du programme FrC. Sans ce soutien, rien ne se passera. Si les gestionnaires ne soutiennent pas la mise en œuvre de nouvelles connaissances, rien ne changera. Par conséquent, nous avons besoin de plus de soutien à ce sujet. »

Personnel MSF-OCB

Un membre du personnel a fait preuve de franchise sur certaines lacunes dans le processus d'analyse des problèmes et de les résoudre avec des solutions FrC, expliquant :

« MSF ne peut pas se permettre de négliger d'investir des ressources dans la bonne approche. Au lieu de l'approche actuelle de « Go-Act-Leave », il est essentiel de prendre le temps de comprendre les enjeux avant d'agir. Bien qu'il y ait un besoin d'action et de programmes, la mise en œuvre va au sud. Pourquoi ont-ils laissé toute l'équipe de coordination Afrique du Sud rentrer chez elle avant de faire entrer le ESR, et ensuite sans transfert. L'ancien a été détruit avant de construire le nouveau. Il y a eu un intervalle d'un an entre la réunion avec l'équipe pays et le projet pour discuter des défis. L'ESP pleurait à cause du processus. Les projets ont été abandonnés sans structure, descriptions de poste, etc. Il a été mis en place pour échouer et maintenant nous nous rétablissons. Cela n'aurait pas dû commencer en Afrique du Sud . »

Personnel MSF-OCB

Les parties prenantes ont besoin d'une compréhension claire des attentes si elles veulent produire des résultats après l'introduction des changements associés au FrC. Les briefings, les formations et le coaching sont essentiels pour renforcer la production de tels changements. Les évaluateurs suggèrent fortement que les équipes ont besoin de temps loin des opérations quotidiennes pour réfléchir, s'adapter, échanger des expériences, examiner honnêtement les succès et les échecs et créer des directives qui relient les initiatives.

« L'équipe régionale a été créée pour transférer les connaissances et offrir des formations et de l'encadrement. Cependant, elle n'a offert aucun cours ou soutien spécifique sur la façon d'y parvenir. Par conséquent, l'équipe a dû se fier à sa formation et à son expérience pour déterminer la meilleure approche à adopter. »

Personnel MSF-OCB

Pour soutenir cette transformation, un facilitateur du processus de changement s'est rendu en Afrique australe pour travailler avec le personnel à tous les niveaux dans la région. L'Afrique centrale a fait plus en utilisant des enquêtes et des réunions en ligne. Le personnel interrogé des deux régions a demandé plus de soutien en matière de gestion et de leadership.

La sensibilisation était un défi, car de nombreuses personnes impliquées dans la conception initiale étaient parties et les nouveaux membres de l'équipe n'étaient pas systématiquement informés. Il a fallu plus de temps pour communiquer sur le processus et les attentes. Les équipes composées de gestionnaires qualifiés ou de spécialistes de la gestion du changement étaient plus disposées à participer et à soutenir le changement, car ces personnes aidaient à mettre en évidence les réussites et à relever les défis avec les équipes. La capacité à mettre en œuvre les compétences et les comportements souhaités était soit présente chez les personnes recrutées, soit renforcée une fois que les ressources de formation ont été mises à disposition. Le renforcement pour soutenir le changement est un processus continu. Alors qu'une énorme quantité de travail a été investie dans les projets, moins a été investie dans les ESR et les ESP. Les évaluateurs n'ont pas été en mesure de documenter comment MSF-OCB a investi dans la gestion du changement au siège. Un changement positif motive les parties prenantes, et il est essentiel de documenter et de partager l'apprentissage. Les champions doivent être identifiés et soutenus.

Comme indiqué précédemment, l'évaluation révèle que les personnes de MSF-OCB partagent des points de vue différents sur le modèle et la pertinence de la conception FrC. La conception documentée du programme, ou carte mentale, est considérée comme une simplification excessive des tendances de changement et de ce qui doit être abordé.

## CONTEXTE EMERGENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Ce résultat répond à la sous-question d'évaluation suivante : **Quelles opportunités et contraintes sont apparues tout au long de la mise en œuvre ?**

Synthèse des résultats sur les opportunités et les contraintes :

- Les conclusions de l'évaluation ont révélé trois thèmes transversaux : les interdépendances des RH, les rôles et responsabilités de la coordination pays et la gestion des risques. Ceux-ci devraient être pris en compte pour les adaptations futures et la mise en œuvre du programme.
- Ni la conception du programme ni la mise en œuvre ne précisent comment aborder la responsabilisation.

### EXAMINER LES INTERDEPENDANCES FRC ET RH

La théorie du changement FrC a été construite autour de cinq résultats, l'un étant « **les postes de projet sont pourvus par des personnes compétentes et expérimentées** ». Les progrès sur ce résultat sont essentiels pour atteindre la plupart des autres résultats<sup>36</sup>. L'équipe d'évaluation a observé une

---

<sup>36</sup> Enseignement 1 : les ressources humaines continuent d'être la principale dépendance pour que le programme réussisse ! Extrait du Programme de recentralisation sur le terrain — Après une année, qu'avons-nous appris ? Catalyseur de recentralisation sur le terrain et équipe de soutien, version 3, octobre 2020.

tendance générale parmi les partenaires et les exécutants du programme à séparer FrC de ses interdépendances RH et à simplifier à l'excès la manière dont cela peut être réalisé<sup>37</sup>.

« Les ressources humaines disposent des bonnes personnes au bon endroit. Je pense que nous avons toujours nos anciens problèmes pour trouver les personnes qualifiées. Des personnes avec le bon niveau d'expérience. Je ne pense pas que cela se soit amélioré ou changé. Je ne suis pas sûr que cela ait quoi que ce soit à voir avec la centralisation. Cela a à voir avec le marché, certains endroits, les personnes de plus de 40 ans, celles qui ont une famille, etc. »

Cadre supérieur MSF-OCB

Les évaluateurs ne sont pas d'accord pour dire que les défis en matière de RH n'ont rien à voir avec le programme FrC. En fait, certaines des causes principales du FrC, ou des raisons pour lesquelles MSF-OCB a besoin du FrC, sont significativement liées (et enracinées) aux défis des ressources humaines d'OCB.

L'expérience des deux régions a indiqué que la modification des grades d'emploi et l'augmentation de la visibilité des postes de projet ne se sont pas encore avérées suffisantes. MSF-OCB a besoin de personnel qualifié pour pourvoir les postes. D'autre part, les évaluateurs reconnaissent qu'il existe un marché du travail hautement compétitif, tant pour les urgences médicales que pour les programmes à plus long terme. Il est essentiel de faire les bons jumelages et de planifier la relève. Relever les défis RH est, et devrait être, un élément central des solutions FrC. Il s'agit d'un domaine important pour les interventions et le changement, mais l'absence de progrès dans ce domaine entraînera l'échec de l'obtention de résultats s'il n'est pas traité.

« Le service des ressources humaines devrait travailler sur des changements primordiaux, notamment dans notre dotation en personnel en raison des lacunes auxquelles nous sommes confrontés. »

Personnel MSF-OCB

« Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas eu de réflexion préalable sur les expériences et les enseignements tirés depuis des années, mais parce que le modèle d'apprentissage par la pratique choisi, et la nature de l'organisation elle-même, la durée des projets, les changements de stratégie, le fort turnover, les lacunes RH...ne permettent pas de mettre en place FrC. »

Personnel MSF-OCB

---

<sup>37</sup> Remarque importante : les ressources humaines font ici référence à un large panel de fonctions, à savoir le recrutement du personnel, la gestion des talents, la rémunération et les avantages sociaux, la formation et le développement, l'évaluation des performances et la conformité, ainsi que la sécurité au travail. L'équipe d'évaluation se réfère à cette vision d'ensemble sur les interdépendances RH.

L'incapacité de MSF à faire face aux rotations au niveau du projet, en particulier parmi le personnel expérimenté, est un problème. Un manque de capacité de gestion ou de leadership a été le plus souvent cité comme motif de départ. Le rapport de capitalisation FrC de 2021 a souligné : « *Bon nombre des défis rencontrés tout au long de l'année ont trait à la capacité de faire correspondre avec succès les besoins du programme à une stratégie RH efficace. Cela reste le principal défi et dépendance du programme pour le pilote existant et ne fera qu'augmenter à mesure que nous nous dirigeons vers un pilote avec des complexités RH supplémentaires. Si des progrès sont réalisés, les postes projets restent assez loin d'être les plus valorisés dans l'organisation, et les principales préoccupations exprimées par les équipes de terrain en région restent liées aux ressources humaines. Les besoins pilotes en RH passent par un système déjà difficile, et des questions subsistent quant à savoir si les ambitions de la recentralisation sur le terrain sont réalisables sans davantage d'innovation autour de ce sujet clé de MSF.* »

### Étude de cas n° 2 : Mbare/Harare - Zimbabwe

Le projet Mbare SRH se trouve à Harare et nécessitait auparavant peu d'intervention de l'équipe de coordination. Un hub WASH a également travaillé indépendamment de la capitale pour répondre aux urgences et former les personnes dans toute la région. Il y a eu des discussions sur la fusion du WASH Hub dans le projet Mbare. Au lieu de cela, la décision a été prise plus haut de dissoudre le WASH Hub et d'examiner une nouvelle stratégie régionale de santé environnementale.

Mbare a lutté avec le turnover du personnel et les lacunes. À l'exception du personnel de la logistique et de l'approvisionnement, la plupart des personnes s'interrogent sur ce que FrC apporte.

L'équipe de la capitale autrefois dynamique a été restructurée après la suppression de nombreux postes, et le personnel de longue date a vu ses postes réduits.

« Vous ne pouvez pas vous réveiller un matin et faire la distinction entre qui est important ou pas. Nous continuons maintenant à être divisés. »

Personnel MSF-OCB

Ils disent que leur rôle est maintenant de combattre les incendies et qu'ils ne peuvent rien faire pour les prévenir à moins qu'on leur demande. Ils citent l'un de leurs premiers échecs importants lorsque le gouvernement leur a demandé d'aider avec le test rapide CD4, seulement pour s'apercevoir que les kits ont expiré dans l'entrepôt de MSF. Heureusement, une campagne de vaccination contre la rougeole a eu plus de succès après qu'une visite ESR ait permis au ESP de préparer une prise en charge. Certains membres du personnel ont déclaré qu'ils avaient

envisagé de partir, mais avec seulement 10 % des Zimbabwéens officiellement employés ou ayant accès à une assurance maladie, ils ne peuvent pas partir.

Dans certains projets, les coordonnateurs changeaient tous les trois ou quatre mois. Des progrès ont été accomplis dans la formation du personnel international aux projets avec l'introduction formelle de la contribution des projets dans le processus de recrutement. Il est désormais possible de contribuer aux politiques, aux budgets et à la sélection des candidates. Auparavant, cela était contrôlé par la Coordination. Impliquer le chef de projet dans la sélection permet d'identifier des candidats sérieux et de préparer leur arrivée. Avec FrC, le personnel des projets a plus d'opportunités d'apprentissage et de développement. Les séances d'information sont essentielles, tout comme les vérifications périodiques et les rebriefings. L'Afrique australe a introduit des « réunions de famille ». Tout le monde n'est pas adepte, mais cela constitue pour chacune et chacun une opportunité d'échanger des idées et des préoccupations. Les personnes qui comprennent et ont une solide expérience dans une mission recommandent la région, le pays ou le projet à leurs amis. Les responsables du développement personnel effectuent une rotation entre les sites. Cependant, cette évaluation a révélé des progrès limités sur différents axes de travail et aucune percée dans certains domaines clés tels que le nouveau système de rémunération ou de promotion.

MSF rencontre des difficultés à recruter et à retenir du personnel qualifié et engagé, prêt à assumer de lourdes responsabilités dans des endroits dangereux ou difficiles. Malgré les aspirations de la direction du siège, le personnel expérimenté de MSF ne se précipite pas aux postes de projet en tant que coordonnateurs de projet ou référents médicaux. Beaucoup sont partis et les capitales ont perdu leur capacité d'encadrement et d'urgence. Certains des meilleurs et des plus brillants éléments de MSF ont rejoint les équipes de soutien régional (ESR), mais il leur est impossible de soutenir des opérations multi-pays tout en déployant une toute nouvelle structure de gestion. En Afrique du Sud, des défis ont également été rencontrés en raison de changements dans l'enregistrement de MSF, les permis de travail et les packages salariaux associés.

FrC n'est plus un territoire inconnu. Davantage de ressources sont nécessaires sur la base des enseignements tirés des déploiements en Afrique australe et centrale, y compris la reproduction de vidéos, de textes et d'outils qui ont réussi. De plus, les documents disponibles en anglais ou en français doivent être traduits en portugais ou en swahili. Une évaluation est nécessaire pour accéder à l'efficacité du site Microsoft SharePoint de MSF et des enquêtes FrC.

Les problèmes liés à la disponibilité de ressources humaines de qualité, expérimentées et déterminées dans le temps, ainsi qu'à la perte de personnel expérimenté, ont été aggravés par le manque de préparation des capacités de gestion et de prise décisionnelle. Des conseils limités ont créé plus de confusion que d'espace pour l'innovation. Les ESR ont besoin de soutien pour s'assurer qu'ils ne se développent et n'introduisent pas de nouveaux niveaux de bureaucratie. Les évaluateurs appellent à accorder plus d'attention à cette relation au cours de la prochaine période, car la mise en œuvre de la phase précédente n'a pas suffisamment pris en compte les interconnexions entre ces zones.

## EXAMINER LE RÔLE DE L'ÉQUIPE EN CAPITALE DU PAYS

Les évaluateurs ne peuvent pas être normatifs, mais ils peuvent souligner l'une des préoccupations les plus fréquemment mentionnées par les personnes sur le terrain concernant le rôle du personnel au niveau national. Des réunions et des discussions entre les ESP, les ESR et les POR/RMP doivent avoir lieu pour étudier les moyens de rationaliser les opérations, les interventions d'urgence et le soutien administratif. Les personnes sur le terrain ont la capacité d'examiner et de réviser. Par ailleurs, les enseignements tirés de l'Afrique australe et centrale devraient être partagés lors du déploiement du FrC dans de nouvelles zones.

Les entretiens ont indiqué que la perturbation était nécessaire pour encourager les personnes à penser au-delà des systèmes bien établis de MSF. Il faut bousculer les choses, mais il n'a pas fallu perdre de vue l'essentiel. Les équipes de projet doivent être responsabilisées et dignes de confiance pour prendre des décisions dans leur périmètre opérationnel, alors qu'il est également important de conserver le personnel expérimenté dans les capitales. Les équipes en capitale sont les mieux placées pour gérer des problèmes complexes tels que la représentation, l'administration ou la conformité.

L'équipe d'évaluation a observé que les chefs de mission et les coordinateurs médicaux en Afrique australe étaient initialement les plus grands défenseurs du FrC, mais la plupart d'entre eux sont partis depuis et très peu sont passés aux projets. MSF-OCB a rencontré des difficultés à recruter des remplaçant-e-s. La frontière entre les questions médicales et opérationnelles est très mince. Réduire le rôle stratégique du ESP est une vision à court terme compte tenu de la taille des opérations et du potentiel de besoins humanitaires et médicaux dans les régions. Cela vaut non seulement pour le personnel international, mais aussi pour le personnel national. Compte tenu de la capacité de MSF à travailler dans des contextes de plus en plus complexes où les gouvernements jouent un rôle plus important dans les interventions d'urgence et la gestion des financements des bailleurs de fonds, il est essentiel que MSF reste informé. La capitale doit encore jouer un rôle clé dans les rôles juridiques, administratifs, d'approvisionnement, de sécurité, de communication, d'EPREP et de représentation. Il n'est pas logique que l'équipe se concentre sur des tâches telles que l'obtention des visas ou le paiement des impôts. L'équipe pays peut toujours jouer un rôle dans le renforcement des communications entre les projets et les autres pays, ainsi que dans le soutien du ESR. Le ESR d'Afrique australe fonctionne avec du personnel dans les trois pays, ce qui offre plus d'opportunités d'interagir avec les équipes nationales, les autorités locales et garantit que les valeurs fondamentales du programme FrC prennent vie. L'équipe pays, si elle est correctement dotée en personnel, peut jouer un rôle dans les évaluations, les nouveaux projets et les urgences.

Pour éviter que l'équipe projets ne reproduise simplement l'ancienne structure de coordination de la capitale avec son approche hiérarchique, tout le monde doit améliorer sa communication. Chacun doit revoir la logique de ses équipes et de ses structures pour trouver des efficacités et de meilleurs modes de fonctionnement. MSF-OCB a accès à des spécialistes de la gestion du changement et doit trouver des personnes qui peuvent les aider à traverser cette transition massive. Bien que certaines formations aient été dispensées aux membres des POR, des RMP, des ESP et des ESR, une réflexion plus approfondie sur les enseignements tirés est nécessaire pour un déploiement ultérieur.

## APPETIT ET TOLERANCE AU RISQUE

L'orientation stratégique d'OCB a confirmé la culture de MSF en tant qu'organisation prenant des risques, car cela est essentiel pour mener à bien sa mission. Bien qu'un certain degré de prise de risque soit ancré dans la culture organisationnelle, il est impératif d'améliorer le suivi et l'atténuation des risques après l'introduction du FrC. Du point de vue des évaluateurs, il existe deux principaux types de risques associés au FrC, la qualité et la sécurité des opérations, et les deux contribuent au risque organisationnel<sup>38</sup>. Le CoDir protège et travaille pour éviter les problèmes de responsabilité. MSF-OCB dispose de registres des risques et d'outils pour catégoriser, évaluer et gérer les risques. Les évaluateurs pensent que l'OCB devrait se concentrer davantage sur une culture d'évaluation des risques à intégrer dans le cadre de la conception, de la planification et de l'exécution du projet.

### Qualité des opérations

Supprimer les niveaux de validation et permettre aux projets d'agir rapidement ne signifie pas qu'une diminution de la qualité des soins. Se concentrer sur la qualité des projets ne doit pas se faire au détriment d'une ignorance des urgences. Les personnes ont besoin de savoir quand appeler pour obtenir de l'aide et si les partenaires continuent à travailler avec MSF, en laissant de la place pour répondre. Le contrôle de la qualité dans le cadre du FrC et la détermination de la responsabilité doivent être clairement définis.

Avec FrC, de nombreuses personnes interrogées ont indiqué que les projets sont moins collaboratifs et ouverts à la standardisation. De nombreuses politiques et procédures sont basées sur 50 ans d'expérience et peuvent être améliorées.

« Tout le monde a maintenant cet espace pour faire ce qu'il pense, et c'est quelque chose que nous ne suivons pas, même si cela a été évoqué à plusieurs reprises. Il existe des risques associés aux articles commandés mais non utilisés, aux changements dans les normes des véhicules et aux profils de sécurité qui ne sont pas partagés. »

Personnel MSF-OCB

### Risque organisationnel

Plusieurs personnes interrogées à travers les pays et les projets ont fourni des commentaires sur les risques associés au contexte qui peuvent émerger du FrC et de la nationalisation des postes. OCB doit trouver un équilibre dans ses équipes et le déploiement de personnel national et international. La nationalisation est un facteur de confusion qui peut conduire à des incohérences d'approche et à un manque d'expertise dans les pays où le programme FrC est introduit. L'identité, les valeurs et les principes de MSF doivent être respectés.

Reconnaître les sensibilités autour des débats sur le racisme et la localisation de l'aide, confier les responsabilités des finances, de la logistique et de l'approvisionnement à une équipe de proches collaborateurs présente un plus grand risque de fraude. Ce n'est pas une question de nationalité mais plutôt de pressions locales et de menaces s'ils ne s'y conforment pas.

<sup>38</sup> Les risques organisationnels font référence à la façon dont les opérations sont organisées autour de différentes fonctions organisationnelles (c'est-à-dire, médical, financier, achats et approvisionnements, etc.).

Les entretiens ont indiqué que MSF a peut-être perdu du terrain en Afrique australe. Les stratégies nationales, la représentation nationale, les projets et les opportunités de plaidoyer manquent. Le portefeuille est beaucoup plus petit et de nouveaux projets ont été mis en attente. Par ailleurs, des inquiétudes existent quant à ce que les personnes des projets savent sur la communication et le plaidoyer. Des fraudes et des pertes financières sont constatées car les ressources pour les fermetures ne sont pas entièrement en place. Les projets ne se terminent pas à temps ou atteignent leurs objectifs, et il y a des problèmes avec les liquidations et les rapprochements comptables.

Les citations suivantes ont été extraites d'une entrevue avec des cadres supérieurs d'OCB décrivant l'attitude de l'organisation face au risque :

« Nous avons différentes unités de gestion des risques, mais nous n'avons pas d'approche globale de gestion des risques pour toutes ces différentes choses. Par conséquent, nous ne les priorisons pas vraiment. D'un point de vue macro, l'organisation doit mettre à jour cette cartographie, puis déterminer si nous devons prendre certaines décisions lorsque nous estimons qu'il existe un risque trop important qui n'est pas suffisamment pris en compte.

Personnel MSF-OCB

« En tant qu'organisation, si vous regardez l'équipe de direction, il y a un certain appétit pour la prise de risque chez la plupart du personnel. Cependant, il existe de nombreux risques intermédiaires, tels que des risques organisationnels, financiers ou réputationnel, qui n'ont pas nécessairement d'impact sur la personne. D'autre part, les personnes ne sont pas toujours conscientes de ces risques. Et d'un autre côté, si elles en sont conscientes, elles deviennent quelque peu averses au risque. »

Personnel MSF-OCB

L'équipe d'évaluation est d'accord avec les caractéristiques de la situation actuelle et propose une approche allant de l'avant sur les points clés mis en évidence par le personnel de MSF-OCB. Le programme FrC change le contexte des opérations de MSF de plusieurs manières. Par conséquent, l'approche de gestion des risques doit changer pour s'aligner sur les changements introduits en raison du FrC.

## RÉSULTATS DU PROGRAMME

### QUESTION D'ÉVALUATION 3: QUELS ÉLÉMENTS DU PROGRAMME GÉNÈRENT LES RÉSULTATS LES PLUS PRÉCIEUX POUR LE TEMPS, LES FINANCEMENTS ET LES EFFORTS INVESTIS ?

#### QU'EST-CE QUI A CHANGÉ AVEC FRC ?

Synthèse des conclusions sur les résultats les plus précieux :

- La mise en œuvre du FRC a commencé par simplifier la prise décisionnelle verticale (opérations) avant les structures horizontales (référénts techniques). Les projets peuvent avoir une plus grande autonomie opérationnelle, mais les domaines spécifiques ou thématiques déclarent avoir moins d'autonomie, notamment dans les projets techniquement exigeants.
- FRC a amélioré l'agilité dans la prise décisionnelle avec immédiateté, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires. L'agilité et la qualité de la réponse dépendent toujours des changements apportés aux systèmes, aux outils et au personnel compétent. Les projets peuvent avancer plus rapidement, mais il n'est pas clair s'ils vont dans la meilleure direction.
- FRC a permis l'introduction et l'adaptation de la flexibilité opérationnelle. MSF-OCB doit investir des ressources pour renforcer les capacités opérationnelles et disposer d'un personnel plus compétent au niveau des pays et des projets.
- FRC a réduit le fardeau ressenti par les projets associés à la validation du siège.
- La réactivité d'OCB dépend fortement de la façon dont OCB rationalise les rôles au siège pour s'aligner sur les changements qui se produisent aux niveaux régional, national et des projets.
- L'influence du programme FRC sur l'innovation n'est pas claire. L'apprentissage croisé doit être renforcé.

#### A) AUTONOMIE DU PROJET DANS LA PRISE DÉCISIONNELLE

L'autonomie est un terme complexe. Dans le contexte du programme FRC, cela tend à être compris comme une « indépendance » par rapport à une « plus grande agence ». Les projets ont reçu une « autonomie stratégique accrue dans un cadre prédéfini »<sup>39</sup> avec des objectifs et des budgets devant s'aligner sur le portefeuille opérationnel, les perspectives et les décisions de l'ORA de MSF-OCB. Des informations devaient être fournies aux équipes sur la manière d'adapter les opérations, la sécurité, les communications, la gestion des ressources et le soutien. Les équipes pays, en capitale et de soutien pays ont été chargés de fournir un soutien, la cellule, le hub et le ESR ont reçu un rôle de miroir ou de mentor, et le siège a été invité à se concentrer sur les normes et les politiques<sup>40</sup>. L'autonomie était liée aux besoins, aux ambitions opérationnelles, aux objectifs institutionnels et aux capacités locales. Les directions opérationnelles, en consultation avec le terrain pendant les ARO, les tables rondes, etc.,

<sup>39</sup> Document conceptuel FRC, avril 2019.

<sup>40</sup> Pilier 2 : Juridique, administratif, communication d'approvisionnement et représentation.

et avec les départements techniques ont défini le « QUOI » et les projets devaient développer le « COMMENT ». Même avant le déploiement du programme FrC, les missions en Afrique australe ont déclaré qu'elles disposaient déjà d'une grande autonomie dans l'élaboration d'interventions, de protocoles et de budgets. Elles ont vu FrC comme une opportunité de promouvoir les approches et les outils qu'ils utilisaient déjà.

« Nous faisons déjà beaucoup de choses par nous-mêmes, mais le soutien est venu d'ailleurs. Nous étions heureux d'avoir formalisé FrC. »

Personnel MSF-OCB

Les commentaires de la plupart des personnes dans les projets étaient positifs à propos du programme FrC et de l'autonomie.

« FrC fonctionne. Il y a beaucoup de responsabilisation du personnel national, y compris des mutations vers des postes de direction. Il existe une bonne formation sur le leadership, la gestion des personnes et les interventions d'urgence. »

Personnel MSF-OCB

« D'autres personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient désormais beaucoup plus leur mot à dire dans la prise décisionnelle et qu'elles se sentaient plus autonomes. Les projets ont obtenu un accès direct aux experts techniques et ont désormais une place à la table des discussions ARO et MYRO. Par exemple, un membre du personnel : "Depuis le programme FrC, les grilles de validation ont été modifiées pour responsabiliser davantage les personnes sur le terrain. Les niveaux ont été augmentés et des ressources ont été débloquées. Par conséquent, les personnes ont plus de ressources pour faire le travail". »

Personnel MSF-OCB

### Étude de cas n° 3 : Beira - Mozambique

Au début, il y avait des goulots d'étranglement évidents, mais aujourd'hui les équipes de Beira, pas seulement les coordinateurs ou les responsables, parlent avec confiance de leur autonomie. L'équipe de Beira participe aux discussions et aux débats depuis le début de la conception de l'activité jusqu'à sa présentation à l'ARO. Les équipes sont encouragées à utiliser la même approche avec leur personnel, leurs clients et leurs patientes. Des leaders solides s'engagent envers FrC et permettent à tous les membres de l'équipe de travailler dans d'autres parties du pays, de la région ou du monde. Les visiteurs sont les bienvenus s'ils viennent apprendre. Il y a eu une transformation dans l'état d'esprit du projet. Bien que tout le monde n'ait pas l'impression que FrC a amélioré son travail et/ou sa vie, les discussions et les défis sont les bienvenus, car tout est perfectible.

Lorsque FrC a été introduit, de nombreux Mozambicains avaient déjà vécu la transition du Centre opérationnel de Genève au Centre opérationnel de Bruxelles et étaient convaincus que FrC signifierait la fermeture, d'autant plus que le nouveau coordinateur avait réussi à fermer la ville voisine de Tete. De plus, des projets prenaient fin en Afrique du Sud et au Zimbabwe, et de nombreux expatrié-e-s sont partis en raison de la pandémie de COVID-19.

Le déploiement du programme FrC comprenait des présentations, des réunions et des séances d'information approfondies. Les niveaux de personnel et les salaires ont été révisés à mesure que les responsables disposaient d'un espace pour identifier, concevoir et suivre leurs activités. Davantage de responsabilités sont venues avec une responsabilisation accrue, et le personnel national est devenu des responsables. Si les personnes partent ou si les activités se terminent, la suivante est prête à être lancée. À Beira, des cadres nationaux sont formés pour travailler avec des expatrié-e-s. Le personnel apprend également l'anglais et le français afin de pouvoir partir en détachement ou travailler à l'étranger. De plus, tout le monde se prépare et participe à l'ARO.

Beira est prêt à fournir une première réponse et une évaluation d'urgence. Le ministère de la Santé (Mds) a la capacité de répondre et de savoir ce qui est nécessaire, mais peut être dépassé par l'ampleur d'une intervention et avoir besoin d'aide. Les responsables rencontrent des difficultés à Cabo Delgado et à travailler dans la capitale, mais FrC a créé un espace sûr pour que les personnes puissent présenter des idées et être prêtes à assumer leurs responsabilités.

D'autre part, certains membres du personnel qui étaient dans des projets dont la fermeture était prévue n'étaient pas satisfaits. Ils avaient initialement espéré que le programme FrC, et les nouveaux niveaux d'autonomie, permettraient un renversement des décisions et que leurs projets pourraient continuer. Cependant, il a été précisé par la suite que l'ouverture et la fermeture de projets étaient « en dehors du cadre » et que le portefeuille de l'Afrique australe se réduirait.

Les évaluateurs étaient préoccupés par le manque de stratégie régionale claire et de budget associé, et des inquiétudes ont été soulevées à la fin de 2022 lorsque Bruxelles a procédé à de nouvelles réductions en Afrique australe en annulant ou en retardant les nouveaux projets qui avaient été proposés au ARO. Ceci est lié aux craintes plus grandes que MSF-OCB cherche à quitter l'Afrique australe. Il y a eu un examen stratégique de la région de l'Afrique australe en 2021, ce qui a entraîné une réduction de la portée pour se concentrer sur les approches intégrées, la préparation aux situations d'urgence et le plaidoyer, mais aucun document de stratégie n'a été partagé ou mentionné lors des entretiens.

Le personnel de MSF-OCB au siège et en capitale craint que les personnes dans les projets n'aient une expérience limitée dans la prise décisionnelle importante. Cependant, un grand nombre de répondant-e-s sur ce sujet évoquent les problèmes liés au manque de transparence et à la question de savoir qui décide de l'allocation des ressources aux projets :

« Une analyse honnête des projets a été manquée. La plupart n'étaient pas prêts et n'avaient pas la capacité d'assumer les nouvelles responsabilités. »

Personnel MSF-OCB

« La machine [Siège] n'a pas contesté les projets sur qui nous sommes. Un grand pouvoir implique de grandes responsabilités. Les projets veulent du pouvoir mais pas nécessairement des responsabilités. Nous avons besoin d'une correction de trajectoire pour nous assurer que les projets maintiennent la prise décisionnelle au moins dans les limites des exigences minimales. »

Personnel MSF-OCB

« Une partie des défis est que cela remonte aux causes principales. Bruxelles est devenue trop grande et trop de spécialistes se sont installés au siège. Il y a trop de personnes qui se concentrent uniquement sur leur domaine d'expertise et qui conservent leur domaine d'expertise et leurs emplois, etc. »

Personnel MSF-OCB

Au départ, certains membres du personnel du projet en Afrique du Sud auraient déclaré qu'ils n'étaient pas prêts à assumer davantage de responsabilités et auraient par la suite démissionné. D'autres personnes interrogées ont mentionné qu'assumer plus de tâches avec FrC était beaucoup plus difficile qu'on ne l'imaginait. D'autres ont vu dans l'autonomie nouvellement retrouvée du FrC une opportunité de démontrer que la capitale n'avait pas besoin de contributions.

Des descriptions de postes, des rôles et des responsabilités, ainsi que des organigrammes ont été rédigés et corrigés, dont beaucoup ne semblent pas avoir été finalisés. Le personnel des projets a été promu au rang de gestionnaire avec des niveaux et des salaires accrus, tandis que quelques postes de capitales ont été réduits. Les entretiens ont révélé que certains expatrié-e-s sont allés dans d'autres missions non-FrC, d'autres OC, ou ont complètement quitté MSF. Certains cadres supérieurs nationaux ont accepté des postes inférieurs et des baisses de salaire pour conserver leur emploi. Le chômage constitue une grande crainte et les personnes ne se sentent pas en sécurité pour discuter ouvertement de ces préoccupations. OCB a investi des années dans la formation des cadres supérieurs, qui sont maintenant classés plus bas que le personnel du projet qu'ils sont invités à coacher et à mentorer. Les évaluateurs ont le sentiment que le manque de reconnaissance de la richesse des connaissances ou des besoins en matière de capacité de combat et d'intervention d'urgence dans les équipes de la capitale peut être sous-estimé.

« L'ESP est exclu et n'a plus d'importance. Qui est chargé de prendre des décisions ? Les projets doivent demander un soutien. Il y a des lacunes et des zones grises qui doivent être comblées. La pression de travail reste élevée. Il y a des questions sur la qualité médicale des activités. »

Personnel MSF-OCB

FrC a supprimé les équipes de la capitale cellule et pays en même temps. La transition en Afrique australe a été difficile en raison de la pandémie de COVID-19, car de nombreux coordonnateurs sont partis tôt, rapidement et sans passation de poste. Le passage du ESP à un rôle de support et l'introduction d'un tout nouveau ESR, retardé en raison de problèmes de recrutement et de visa, ont entraîné des transferts de responsabilités vers les projets avant que les systèmes ne puissent être adaptés ou que les formations n'aient pu être organisées. Les équipes projets ont été désignées comme responsables, mais initialement sans les outils ou les informations d'identification pour effectuer des demandes d'argent.

En Afrique centrale, l'autonomie et la prise décisionnelle étaient essentielles au processus du programme FrC. Ceci est non seulement nécessaire mais également juste pour le développement correct des opérations et des projets. De même, la participation et la représentation des équipes de terrain permettent une pertinence des actions, même si tout ne suit pas le scénario original du FrC.

« Au début, on nous a dit que l'idée était de rapprocher la capacité décisionnelle du projet par un processus de décentralisation, mais ensuite, ce que nous avons vu, c'est que ce qui était décentralisé, c'étaient les personnes et la structure, mais pas vraiment les décisions importantes qui sont restées à Bruxelles. »

Personnel MSF-OCB

Au Burundi, le degré d'autonomie n'est pas le même qu'en RDC, le premier étant plus avancé et facilité par la taille et le contexte. D'après les entretiens, il ressort clairement que la notion d'autonomie est correctement comprise, en particulier par les personnes ayant déjà une expérience MSF, notamment les expatrié·e·s qui ont travaillé de manière assez indépendante avant même FrC, alors qu'elle est plus académique pour le personnel national qui adhère et apprécie le concept et pratique l'autonomie dans les limites établies. Comme l'explique un membre du personnel : « C'est facile de donner de l'autonomie à quelques-uns. Le problème est que ces personnes ne savent pas s'en servir car elles n'ont jamais été formées à le faire. Parfois, dans les réunions, personne n'est capable de prendre des décisions »<sup>41</sup>.

Outre l'absence de limites définies à l'intérieur des rôles et des responsabilités, qui est un exercice inachevé, il a été perçu comme une source de tensions qui entrave l'exercice de l'autonomie. Ce problème est aggravé par une mauvaise communication entre les personnes à différents niveaux. La

---

<sup>41</sup> Entretien avec les membres du personnel.

bonne volonté ne suffit pas en matière de compétence, de nombreuses personnes sont considérées comme n'ayant pas les compétences nécessaires pour prendre des décisions.

#### Étude de cas n° 4 : Burundi

La mise en œuvre du programme FrC au Burundi a été généralement réussie. Cela peut être attribué à un volume d'opérations réduit, à un contexte stable et serein et à une approche collaborative au sein de l'équipe Projet.

La grande implication et les efforts déployés par l'équipe pays, avec un coordinateur général et un directeur médical expérimentés, ont également été essentiels pour faciliter la mise en œuvre. FrC a permis une plus grande clarté dans la division et les responsabilités pour l'identification et la réponse d'urgence au niveau national. Dix-huit mois après le début du programme FrC, il reste d'importantes questions en suspens telles que la modification des rôles et responsabilités et la finalisation du cadre ESR/ESP/Projet.

Les risques de résurgence des tensions ethniques ou de polarisation dans la région nécessiteront des mécanismes d'atténuation pour garantir l'indépendance, l'impartialité et la neutralité de MSF. De nombreux interlocuteurs, nationaux et expatrié-e-s, ont insisté sur la nécessité pour MSF de contrer les risques de fraude, de manipulation ou de corruption liés à la nationalisation des postes. La nationalisation accrue des postes doit s'accompagner de mécanismes garantissant que le personnel ne perçoive pas ce changement comme une menace pour son avenir professionnel.

Il y a des éléments à renforcer, comme l'adaptation, le coaching et la formation aux nouveaux rôles et responsabilités, ainsi que des mesures d'accompagnement et des améliorations salariales en fonction de l'augmentation des responsabilités.

Le ESR de la région de l'Afrique centrale a organisé une série de formations sur la gestion participative, qui ont suscité un intérêt et une acceptation significatifs, bien que tardivement.

La feuille de route 2019 dispose que « plus une décision est complexe, plus la gamme de conseils nécessaires doit être large, et les décideurs sont responsables de veiller à ce que toutes les personnes concernées soient informées ». En Afrique australe, le ESR est en contact et consulté par l'équipe projets ; tandis qu'en Afrique centrale, le Burundi a des relations fluides entre les projets et ESR, en fonction des sujets et de la charge de travail. L'ESP au Burundi a une forte capacité d'absorption en raison du contexte et du volume des opérations. Cependant, en RDC et en Afrique australe, les projets contournent souvent les ESP et vont directement au ESR. Les ESP se sentent isolés en raison de

malentendus : les membres des ESP affirment qu'ils ne sont contactés que lorsque les choses tournent mal. Certaines personnes interrogées au niveau des projets disent également qu'elles n'ont pas confiance dans la capacité du ESP à les soutenir ou à les représenter. Il y a des demandes répétées pour aborder la portée et les limites de l'autonomie en fonction des rôles, des responsabilités et des lacunes identifiées. Certaines voix ont soulevé les points suivants :

« Les équipes projets font ce qu'elles veulent, il n'y a pas de CC sur les communications envoyées du projet à ESR... On m'a dit de ne pas toucher ou perturber le projet. »

Personnel MSF-OCB

« Ils ne se plaignent pas au niveau du projet. La seule chose qu'ils veulent, c'est avoir une réponse lorsqu'ils posent une question au niveau de la capitale. Parfois, la coordination au niveau de la capitale devient un goulot d'étranglement, ce qui peut créer de l'inconfort ou des frustrations. Donc, si vous résolvez ce problème de goulot d'étranglement, peut-être que les choses iront mieux. Mais comme je l'ai dit, les projets seront très heureux s'ils peuvent se mettre en relation directement avec le reste ou avec Bruxelles. Ils s'en moquent, mais ils ont besoin de réponses à leurs questions et non de retards dans la réception de différentes réponses. »

Personnel MSF-OCB

On dit aux projets qu'ils ont de l'espace pour apprendre et grandir à partir des erreurs, mais on s'attend également à ce qu'ils soient plus responsables.

« Les projets doivent être alimentés par la curiosité et l'innovation. Chaque fois que le Projet lance la balle à la Coordination ou à la ESR, elle doit être renvoyée. »

Personnel MSF-OCB

L'Autonomie du FrC change la façon dont les décisions sont prises dans la culture organisationnelle formelle, et c'est un signe encourageant de subsidiarité pour les Projets. Cependant, il n'est pas clair si la même chose se produit dans la culture informelle ou au sein des projets.

« Il y a un phénomène de "shopping" de projet lorsque les retours du ESP ne répondent pas aux attentes des projets. Cela conduit à contourner l'ESP et à se tourner vers le ESR au nom de l'autonomie, dans l'éventualité où le ESR aurait une position plus favorable pour le Projet. »

Personnel MSF-OCB

L'hypothèse était que le personnel du projet voulait plus d'autonomie, de contrôle et de responsabilité. Au cours des entretiens, certains membres du personnel ont expliqué que bon nombre des frustrations liées à la coordination (ESP) étaient liées au filtrage de l'information, aux retards de rétroaction ou au refus des demandes. Pour répondre à ces frustrations, certains contrôles ont été réduits au niveau de la coordination, de la cellule ou du Siège. Cependant, l'équipe d'évaluation n'a pas vu d'évaluation formelle des goulots d'étranglement ni de recommandations de réforme à ces niveaux. Le personnel de terrain se demande si le personnel des départements du siège reconnaît la nouvelle façon d'opérer sur le terrain.

« La grille de validation des finances a nécessité un an pour être achevée ; la résistance est venue du Siège. Les services techniques n'étaient pas prêts. On passe encore beaucoup de temps à expliquer FrC, encore aujourd'hui. Ils jugent encore avant de connaître les détails. »

Personnel MSF-OCB

Une refonte structurelle majeure a été introduite. Rien ne garantit qu'OCB trouvera du personnel de terrain ou de projet plus compétent qu'auparavant, ou que ce personnel sera en mesure de prendre de meilleures décisions lorsqu'il y a moins de contrôle ou de jugement. Pour les évaluateurs, cela soulève la question de savoir si FrC, en tant que solution, s'attaque aux causes principales et si elle génère les résultats les plus précieux au regard du temps, des financements et des efforts investis.

## **B) PRISE DECISIONNELLE AGILE AVEC IMMEDIATETE**

Les évaluateurs ont constaté que les commentaires sur « si la bureaucratie a changé ou non » sont mitigés et dépendent de différents facteurs. Les évaluateurs ont observé que de nombreuses réponses indiquent que cela ne se produit que dans le cadre d'un éventail très limité de questions posées ou de soutien nécessaire. Avec FrC, les personnes dans les projets ont plus d'informations et peuvent donc prendre plus de décisions au jour le jour. Il y a plus de réunions, et tout le monde est invité à participer.

« Les choses vont plus vite. Les idées passent par les managers qui donnent des réponses ou des décisions rapides. Ils ne disent jamais "Non", mais ils disent "Allez, réfléchissez-y et travaillez sur votre idée". »

Personnel MSF-OCB

Les équipes ont déclaré qu'elles pensaient que leur impact était plus important maintenant parce qu'elles possédaient les idées, les stratégies, les stocks et les budgets. Le personnel peut présenter et défendre ses idées lors de réunions stratégiques clés sans avoir à passer par la Coordination. Il y a plus d'opportunités d'apprendre, de partir en détachement ou de s'expatrier, et d'apporter de nouvelles idées au Projet. L'augmentation du nombre d'employés nationaux occupant des postes clés en tant que gestionnaires réduit les écarts avec les retards des expatrié-e-s et conduit le personnel national à gérer de nouveaux expatrié-e-s.

Actuellement, les ESR peuvent mobiliser des personnes et des ressources pour des évaluations, de nouveaux projets ou des urgences. Le ESR d'Afrique australe est situé dans la région et peut visiter les programmes plus régulièrement que les membres des Cellules. En Afrique australe, le groupe multiculturel de membres expérimentés de la ESR est basé dans trois pays et peut répondre aux demandes de renseignements ou se déployer rapidement. Ce n'est pas toujours le cas en Afrique centrale où les voyages entre les pays sont plus difficiles, et les voyages en RDC peuvent être coûteux. L'Afrique australe a fait appel à un facilitateur de processus de changement et l'Afrique centrale a engagé un spécialiste en gestion participative pour son équipe. Le rôle de « personne ressource » fournit un soutien sans jugement lorsque les projets ressentent le besoin d'une assistance supplémentaire. Le personnel du projet affirme également qu'avec FrC, ils ont un meilleur accès aux spécialistes OCB au siège et dans les unités SAMU, BRAMU ou celles spécialisées des sections partenaires.

#### Étude de cas n° 5 : Eshowe – Afrique du Sud

Le personnel du projet est engagé envers les habitants d'Eshowe. Cependant, ils n'ont pas de place pour les urgences, d'autant plus qu'on leur a dit que le projet fermait. Certains craignent que MSF ne parvienne souvent à comprendre les problèmes des patientes avant de prendre des décisions concernant les programmes. Ils ont le sentiment que les infrastructures, les systèmes et les acteurs de la santé se renforcent, et MSF en Afrique australe se concentre sur les activités et les investissements là où ils sont déjà basés.

Lorsque des émeutes ont éclaté à Durban, le personnel d'Eshowe n'a pas voulu perturber ses activités pour évaluer la situation. L'ESP s'est installé, mais ils n'avaient pas de personnel médical ni de ravitaillement. Ils ont signalé qu'ils n'avaient pas pu trouver au sein de l'Association des personnes ayant de l'expérience en coordination d'urgence qui étaient disponibles pour y aller.

Plus tard, des inondations se sont produites dans le KwaZulu-Natal. Un médecin de la première mission d'Eshowe a été envoyé pour évaluer la situation. Il a été rejoint par les logisticiens ESP/ESR et le responsable du plaidoyer. Une équipe a été constituée et Bruxelles a mis à disposition un financement pour trois mois. Cependant, bon nombre des personnes qui sont venues aider n'avaient aucune expérience en matière d'intervention d'urgence. Des personnes ont été amenées d'autres projets mais sont parties rapidement, déclarant qu'elles devaient encore s'acquitter de leurs responsabilités antérieures.

Le personnel d'Eshowe a déclaré que cela aurait mieux fonctionné avec de nouvelles personnes dévouées. Il n'y avait pas de politiques ou de directives sur les interventions d'urgence, et l'équipe rencontrait des difficultés pour gérer l'approvisionnement local. Tout le monde voulait la venue d'un coordonnateur d'urgence expérimenté. Une équipe venue du WASH Hub au Zimbabwe est arrivée mais a dû faire face à des défis en milieu urbain. Au KwaZulu-Natal, tout le monde est habitué à avoir de l'eau courante, et celles et ceux qui sont intervenus ne savaient pas comment travailler sans eau. Le personnel de MSF a été encouragé à intervenir et aider, même avec des capacités disponibles limitées.

Le côté itératif de l'agilité est lié à la volonté, aux connaissances et à l'expertise individuelles, y compris celles qui ne sont pas d'accord avec FrC. Bien que des changements significatifs se soient produits sur le terrain, le cœur de la matrice MSF-OCB n'a pas changé de manière significative. FrC a commencé par simplifier les opérations verticalement mais s'ajuste encore horizontalement en termes de services et de référents techniques.

« Bruxelles n'a pas lâché prise, surtout au début il y avait beaucoup de microgestion. Aborder la culture de la microgestion demeure un changement important à opérer. »

Personnel MSF-OCB

Les solutions liées aux protocoles médicaux, aux normes d'approvisionnement ou aux systèmes financiers sont toujours sous le contrôle du siège, où les personnes interrogées dans les départements indiquent qu'elles ne voient pas de changements significatifs avec FrC. Les points de vue sur la diminution de la bureaucratie sont variés. Les évaluateurs ont demandé des mesures sur la façon dont les opérations ont été affectées par le déploiement, mais le siège n'a pas été en mesure de fournir des données.

L'équipe catalyseur ne comprenait pas de responsable du changement, et le facilitateur du processus de changement et le responsable participatif n'ont que des rôles de soutien et plusieurs équipes à assister, bien qu'ils soient essentiels au changement culturel nécessaire pour transformer les opérations et l'agilité.

Au cours du processus d'évaluation, des préoccupations ont été soulevées au sujet de la continuité du travail dans le cadre du processus de transition du FrC. On s'est inquiété du fait que le ESR d'Afrique australe avait une expérience et une histoire limitées dans la région et qu'il fallait près d'un an pour être pleinement établi. La ESR centrafricaine comprend des personnes du siège et des membres de la coordination nationale de la RDC, qui possèdent une connaissance approfondie du contexte et des opérations. Le CoDir détermine les limites de la taille des ESR. Il existe un risque qu'ils deviennent leur propre goulot d'étranglement et reprennent des activités précédemment gérées par les équipes de coordination des pays, telles que la recherche de nouvelles opportunités et de projets

à lancer. Il est difficile d'évaluer le succès du rôle de « personne ressource », sa fréquence d'utilisation ou les sujets abordés car il n'y a pas de système de suivi.

Certaines personnes travaillant sur les projets ont exprimé qu'elles ne voyaient pas de changement significatif dans la vitesse d'exécution des tâches sous FrC et se sont plaintes que les idées nécessitent toujours l'approbation de l'ARO ou des examens trimestriels. De plus, les gestionnaires doivent toujours obtenir l'approbation de la coordination du projet avant d'agir. Les évaluateurs ont remarqué le risque potentiel que les projets dupliquent des postes qui relevaient autrefois de la coordination (c'est-à-dire, communications, plaidoyer, RDP, spécialistes techniques).

« La bureaucratie a maintenant été déplacée vers les projets car ils continuent d'ajouter des spécialistes et commencent à refléter la coordination ou le siège. »

Personnel MSF-OCB

FrC vise à promouvoir des styles de travail itératifs, collaboratifs et transparents. Cependant, la réduction des rapports formels avec le passage du FrC à des présentations Microsoft PowerPoint davantage synthétiques risque de faire perdre une grande partie des connaissances acquises et d'entraîner une duplication des efforts, car les parties prenantes sont exclues au cours des premières étapes de planification. La nouvelle culture favorise l'autonomisation et l'action rapide, mais nécessite des mécanismes clairs en dehors du ARO pour examiner ou faciliter les décisions du projet. Les évaluateurs estiment qu'il est possible d'en faire davantage pour améliorer la souplesse au-delà du processus de budgétisation transparent ou pour remédier à certains goulots d'étranglement du processus. Tous ces éléments renforceront la durabilité de l'autonomie des projets en tant que principe clé.

### C) REACTIVITE

Dans la mesure où FrC a été initialement appliqué dans des projets établis, certains ont soulevé des questions sur la capacité des équipes sous ce nouveau modèle à répondre à de nouvelles activités ou à des contextes émergents<sup>42</sup>. Les points de vue varient quant à l'efficacité de l'analyse par MSF, si l'ESP, le ESR et le projet sont la principale source d'information et de réponse, si OCB peut gérer plusieurs demandes simultanément et comment intégrer les interventions d'urgence au travail dans FrC.

« Comme les personnes se concentrent sur le processus de recentralisation, elles ne se concentrent pas sur de nouveaux besoins ou projets. »

Personnel MSF-OCB

Pour certaines personnes interrogées, il y a une tendance à se concentrer sur des projets établis plutôt que d'évaluer continuellement les besoins émergents.

<sup>42</sup> Rapport d'exercice de suivi 2021.

« Alors, à quoi bon créer une autonomie/agence pour le terrain si nous ne sommes pas prêts à agir rapidement, à apprendre et à continuer à nous développer ? (...) Trop de freins dans le système, pas suffisamment d'appétence pour le risque et des mécanismes inadéquats pour capter les réussites et les utiliser stratégiquement pour construire un récit qui renforce et consolide le processus... »

Personnel MSF-OCB

OCB engage en permanence du personnel à différents niveaux pour maintenir un portefeuille équilibré entre les projets urgents et non urgents. Les personnes interrogées ont soulevé à plusieurs reprises des préoccupations concernant le manque de ressources humaines disponibles pour répondre à tous les besoins, et de nouvelles préoccupations concernant la neutralité et l'impartialité en raison de l'augmentation du personnel national aux postes clés. Par ailleurs, des hostilités croissantes dirigées contre certaines nationalités ou ethnies dans les pays opérationnels ont été notées.

Le personnel de Beira, au Mozambique, a signalé un changement significatif de mentalité, où l'équipe observe, écoute, questionne et s'adapte rapidement aux besoins des patientes et des communautés. L'équipe MSF au Burundi parle également positivement du programme FrC, notant qu'elle a dissipé le mythe selon lequel un projet ne peut pas répondre aux besoins locaux sans l'aide de l'étranger. Le ESR est accessible et peut effectuer plus facilement des visites sur le terrain.

« Les choses vont plus vite. Les idées passent par les managers qui donnent des réponses ou des décisions rapides. Ils ne disent jamais "Non" mais ils disent "Allez, réfléchissez-y et travaillez sur votre idée". »

Personnel MSF-OCB

« le programme FrC n'a pas vraiment changé la vitesse des choses. Il y a plein d'idées, mais il faut attendre l'ARO ou les réunions trimestrielles. »

Personnel MSF-OCB

Il y a beaucoup de pression sur les projets pour obtenir des résultats, mais cela n'est pas clairement défini avec les urgences. Un cadre supérieur essayait d'expliquer si l'allocation de fonds aux urgences, en tant qu'enveloppe allouée, améliorerait la réactivité d'OCB face aux situations d'urgence.

« Ainsi, par définition, nous avons un seuil ou un objectif de 10% que nous devons maintenir pour le financement alloué chaque année. Cela signifie que nous avons la capacité de répondre à n'importe quelle urgence dans le monde. Le reste du financement est ensuite

« affecté à des projets de routine. Cependant, nous constatons que cet objectif de 10% est également remis en question en raison des changements dans le monde, car les urgences deviennent plus coûteuses en raison de leur plus grande ampleur ».

Personnel MSF-OCB

Les évaluateurs estiment qu'il est important d'accorder une attention particulière à ce domaine, après l'introduction du FrC. Des rapports ont indiqué qu'entre 2007 et 2011, MSF a dû faire face à une perte d'expertise d'urgence à la suite des épidémies d'Ebola. Cette expérience a amené certaines personnes interrogées à croire que les interventions et les projets d'urgence devraient être complètement en dehors de la portée ou du contrôle de tout acteur au niveau national.

« L'intervention d'urgence devrait être hors de portée du FrC. Cela devrait toujours être le mandat du niveau central car cela nous permettra d'être plus réactifs. Si nous laissons la réponse d'urgence au niveau du projet ou du pays, qui sont souvent déjà débordés, nous ne pouvons pas garantir ce qui pourrait arriver. »

Personnel MSF-OCB

D'autre part, la pandémie de COVID-19 venait de frapper alors que FrC se déployait en Afrique australe. La réponse de MSF-OCB a été considérée comme menée avec succès par le personnel national. L'équipe de direction à Bruxelles a appris à optimiser les plateformes en ligne pour partager les protocoles et les innovations. Les enseignements tirés de ces deux situations d'urgence sur la façon dont la réactivité de l'OCB a changé et ce qui a causé cela doit être davantage évalué.

En ce qui concerne les émeutes et plus tard les inondations au KwaZulu-Natal, l'équipe MSF à Eshowe faisait partie du FrC et avait donc la possibilité de réagir. Ils se sont également concentrés sur la clôture et se sont demandé s'ils avaient la capacité de lancer des interventions significatives.

« Les émeutes de Durban ont donné aux projets une vague idée qu'ils doivent être capables de répondre et de définir leur "bassin versant" et comment communiquer ou interagir. Eshowe a refusé d'envoyer des personnes à Durban, alors l'ESP est allé mais n'a rien trouvé à faire, ils ont ensuite été annulés par le ESR. Il n'y avait pas de personnes ayant une expérience de la coordination d'urgence dans l'Association, et l'ESP n'avait pas de personnel médical. »

Personnel MSF-OCB

Au Mozambique, Beira est prêt pour une autre intervention multi-sectionnelle de MSF la prochaine fois qu'un cyclone frappera. L'équipe est prête à mener les évaluations initiales et est convaincue que le ministère de la Santé dispose d'une capacité de réponse nettement supérieure par rapport aux années précédentes. En ce qui concerne l'urgence dans le nord de Cabo Delgado, le pool d'urgence de l'OCB a cherché à passer le relais à la mission régulière afin qu'elle puisse passer à d'autres urgences. Une ESP/Coordination hybride a été mis en place pour fournir un soutien, mais cela aurait

semé la confusion concernant les rôles, les responsabilités et les priorités au sein de l'équipe en capitale.

Le WASH Hub du Zimbabwe et le Pool d'Urgence Congo (PUC) de la RDC sont considérés comme des modèles potentiels pour soutenir la mise en œuvre du FrC. Ces équipes dynamiques sont basées en Afrique et gérées depuis le terrain. Inspirés du siège, ils surveillent les urgences régionales, réagissent rapidement et constituent un cadre de spécialistes techniques.

« Alors, à quoi bon créer une autonomie ou une agence pour le terrain si nous ne sommes pas prêts à aller vite, à apprendre et à continuer à nous développer ?...Trop de freins dans le système, pas suffisamment d'appétence pour le risque, pas suffisamment de mécanismes adaptés pour capturer les réussites et les utiliser stratégiquement pour construire un récit pour contribuer à renforcer et à consolider le processus... Le processus a été mal conçu dès le départ et nous n'apprécions pas la capacité et la volonté du terrain à transformer si les conditions sur le terrain sont fixées et encadrées clairement.

Personnel MSF-OCB

En RDC, la PUC opère depuis des années, identifiant et répondant aux urgences sur tout le territoire congolais. Ils relèvent de la Coordination RDC avec le statut de Projet. La PUC a développé des mécanismes de prise décisionnelle rapide, d'autonomie, de flexibilité et de réactivité. FrC partage certains points communs et vise à émuler le fonctionnement de la PUC. Avec ou sans FrC, le PUC continuera à fonctionner comme avant.

L'arrivée du programme FrC a apporté plus de clarté et de notions de responsabilité à certains projets, comme Masisi en RDC ou au Burundi. Il y a maintenant une répartition claire des responsabilités entre la capitale et les projets, avec une priorité sur la réponse aux urgences sur leur territoire respectif. C'est une bonne nouvelle en termes de réactivité.

Répondre à une épidémie ou à une catastrophe naturelle est souvent très différent de répondre à une situation de conflit. De nombreuses personnes interrogées sur la capacité de MSF-OCB à faire face aux urgences ont souligné l'importance de la structure hiérarchique traditionnelle pour prendre des décisions rapides.

« FrC est une bonne idée, mais pas adaptée ou complètement développée pour faire face à un conflit. »

Personnel MSF-OCB

#### Étude de cas n° 6 : République démocratique du Congo (RDC)

Au moment de cette évaluation, 14 mois s'étaient écoulés depuis l'introduction du FrC. Cependant, le volume opérationnel, les urgences et l'insécurité placent FrC sous un jour différent en RDC par rapport au Burundi. Kinshasa dispose d'un projet de lutte contre le VIH et une équipe d'urgence (PUC) qui disposent de caractéristiques et de dynamiques différentes qui testent la flexibilité du modèle FrC. Dans le cas du projet de lutte contre le VIH, malgré des pénuries chroniques de personnel (pas de PC pendant plusieurs mois), le type de projet, la stabilité et deux décennies d'expérience ont conduit à une adoption facile du programme FrC car il y avait déjà un haut niveau d'autonomie. Cependant, il existe des lacunes en termes de nationalisation des postes clés, de formation et de mentorat, de descriptions de poste, de repos et de récupération (R&R), de cadre relationnel et de canaux de communication entre le Projet/ESP/ESR.

La PUC attribue sa facilité d'acceptation du FrC et son sens de l'autonomie à l'implication directe d'un coordinateur présent depuis le déploiement du FrC et à l'expérience de l'équipe médicale. L'équipe trouve l'autonomie aisée en raison des types d'interventions, de l'immédiateté de l'action, de la gestion constante de l'incertitude ou de l'insécurité, des communications difficiles et des défis liés aux déplacements. De ce fait, ils travaillaient déjà de manière autonome, du fait de ces enjeux environnementaux externes. Il n'y a pas de différences majeures pour que l'équipe passe d'un modèle à l'autre. Cependant, quelques tensions existent avec le ESR et le Pool d'Urgence à Bruxelles. Néanmoins, le PUC peut très bien fonctionner avec le programme FrC.

Il existe des tensions entre le Projet, ESP et ESR. La relation entre l'ESP et le ESR ne fonctionne pas bien, principalement parce que ce dernier a besoin de temps et de ressources pour faire du FrC une réalité. Il y a des problèmes liés aux rôles, aux responsabilités et à la prise décisionnelle qui mettent à rude épreuve la relation entre les deux parties. La demande porte sur un meilleur soutien de l'AC au ESR et une véritable appropriation du FrC par certains Ministères.

Bien qu'il soit trop tôt pour affirmer toute la portée des résultats qui pourraient être associés au FrC, les évaluateurs estiment que le programme peut jouer un rôle positif dans le repositionnement de l'OCB pour renforcer sa valeur et sa pertinence dans différentes régions et pays. Bien que la stratégie de repositionnement soit adoptée indépendamment du FrC, les résultats du programme pourraient contribuer de manière significative à cette stratégie. Cependant, dans le cadre du programme FrC, il

est très important pour OCB de définir la portée de son repositionnement en ce qui concerne les interventions qui pourraient être qualifiées d'expérimentales.

## D) FLEXIBILITE OPERATIONNELLE

La flexibilité opérationnelle, en tant que critère d'évaluation, comprend des éléments structurels et culturels (ce qui est pertinent pour évaluer l'ampleur du changement observé). Les évaluateurs ont noté qu'en essayant d'éviter une approche à « taille unique », les structures de certains pays ont été adaptées à la portée et à l'échelle, mais pas au contexte ou à la culture. Les cadres supérieurs d'OCB qui ont travaillé dans diverses missions dans le monde et sous différents directeurs des opérations (DO) ou cellules ont souligné les différences entre la culture de contrôle descendante et les expériences en Afrique australe où la cellule a fourni l'espace et la confiance nécessaires pour se développer et innover. Un cadre supérieur interrogé au cours de cette évaluation a souligné les tentatives de déstandardisation des modèles de fonctionnement d'OCB :

« Il existe un programme FrC, mais il ne devrait pas être standardisé. Ce doit être quelque chose qui s'adapte en permanence à chaque contexte car la première perspective pour moi est de supprimer autant de niveaux de validation inutiles que nécessaire pour mettre les personnes dans une logique de discussions et de responsabilités beaucoup plus horizontales pour les amener vers une redevabilité où ils se sentent partie prenante et rapprochant ainsi la responsabilisation là où des mesures doivent être prises. »

Personnel MSF-OCB

Les coordinateurs d'Afrique australe ont vu FrC comme une opportunité de démontrer qu'une approche plus collaborative était possible en dehors des programmes stables de lutte contre le VIH. Des coordinateurs expérimentés se sont déplacés en Afrique australe et le siège voulait les voir partir dans d'autres régions. L'équipe de direction d'OCB a été influencée par les témoignages venant du terrain et par l'ouvrage intitulé « *Reinventing Organizations*<sup>43</sup> ». Ils voulaient sérieusement renoncer au contrôle et donner une vision et une direction, plutôt que des indicateurs et des cibles.

« Nous devons mieux naviguer, d'une part, dans la nécessité de maintenir notre indépendance, tout en identifiant des alliés parmi les communautés, les groupes de la société civile et les mouvements sociaux pour atteindre les plus vulnérables, s'indigner et plaider pour un changement. Cela nécessite des modèles opérationnels flexibles connectés aux communautés et fournis à proximité de celles et ceux qui en ont le plus besoin. C'est ainsi que nous assurerons l'efficacité de notre impact humanitaire médical dans un environnement hostile. »

Orientations stratégiques MSF-OCB 2020-2023

En Afrique centrale, être proche des réalités du terrain et impliquer les projets dans les décisions devrait permettre une plus grande flexibilité, liberté et adaptabilité à la réponse de MSF aux besoins.

<sup>43</sup> <https://www.reinventingorganizations.com/>

FrC accélère le changement des projets et leur permet d'élaborer, de gérer et de suivre leurs budgets. Ils peuvent s'adapter en fonction de la taille des opérations ainsi que de la stabilité, de la sécurité et de la disponibilité des RH. En ce qui concerne les protocoles médicaux ou les normes logistiques, les projets ont exprimé le souhait de ne pas se sentir obligés de suivre une approche unique.

La coordination ou le soutien du pays ne nécessite pas une équipe complète s'il n'y a que quelques projets stables. Les personnes interrogées ont souligné le pré-FrC pour fusionner la Coordination du Malawi et du Mozambique. Bien qu'il y ait eu des critiques mitigées, le personnel impliqué a déclaré que la flexibilité opérationnelle pour piloter une nouvelle approche a entraîné une nette croissance du leadership et des compétences du personnel impliqué. Le coordinateur de terrain et référent médical du projet à Beira est sorti de cette expérience.

Les ESR visent principalement à soutenir les opérations et à faciliter le programme FrC. La taille des équipes continue de croître sans plans clairs ni limites. Les personnes interrogées ont souligné les risques de rencontrer les mêmes goulots d'étranglement, la bureaucratie et les retards qu'ils avaient connus avec la coordination ou les cellules précédentes.

Des entretiens avec des informateurs clés indiquent que les stratégies spécifiques aux pays étaient plus claires avant l'introduction du programme FrC. La coordination nationale a été informée par une stratégie claire et une supervision correcte, garantissant que les projets savaient ce que les autres faisaient. Cependant, avec un tout nouveau ESR, certains membres du personnel du projet se sentent isolés en travaillant seuls. Plusieurs personnes interrogées ont soulevé des inquiétudes quant à la capacité des projets à entreprendre des activités en dehors de leur zone de desserte, à permettre au personnel d'aider dans d'autres domaines ou à envisager sérieusement la viabilité de leurs interventions. MSF investit dans la formation à la conduite du changement (cours de l'université de Cape Town) et dans le coaching pour les postes clés médicaux et opérationnels.

La direction d'OCB a exprimé le souhait de voir les projets s'ouvrir et se clôturer plus rapidement. Certaines des personnes interrogées pensaient que certains projets auraient déjà dû être clôturés, car le modèle avait fait ses preuves et une présence prolongée empêchait le gouvernement ou d'autres de prendre le relais. Des alertes ont été émises quant à la motivation du personnel à travailler avec MSF, comme l'a expliqué un membre du personnel :

« Beaucoup de personnes à Khayelitsha ont un sens des responsabilités, qui est également présent dans les poches de l'équipe Eshowe. Les travailleurs de niveau inférieur, tels que les agents de santé communautaires, qui sont souvent des migrant·e·s et peuvent perdre leur statut jusqu'à trois semaines, sont laissés sans soutien pendant cette période, sans accès à des comptes bancaires et luttant pour survivre. Malgré cela, il y a un manque de considération pour leur bien-être. Cette déconnexion entre le personnel du projet et le travail que nous faisons est préoccupante. »

Personnel MSF-OCB

Bien que ne faisant pas nécessairement partie de la conception ou de la stratégie du FrC, des portefeuilles et des projets ont été clôturés au Burundi et en Afrique australe. En théorie, cela aurait dû permettre une plus grande flexibilité dans l'introduction du nouveau modèle FrC et la rationalisation des activités. Cependant, comme il n'y a pas de portefeuilles régionaux, ces décisions continuent d'être prises à Bruxelles. De nombreux projets estiment que le modèle FrC est trop compliqué, non pertinent et ne permet pas la possibilité d'une analyse simple par ligne budgétaire. La prévision nécessite également un document séparé pour demander des financements.

« Les personnes ont l'impression d'avoir approuvé certaines choses dans le processus, puis sont revenus et ont dit "Oh oui, désolé, vous ne pouvez pas ouvrir ces nouveaux projets". Même s'il y avait une stratégie de deux projets par pays, elle n'est même pas respectée. Et finalement, les financements MSF des bailleurs de fonds vont dans un grand pool, mais on ne sait pas qui prend la décision finale sur l'allocation. Ce manque de clarté sur le processus d'attribution crée une incertitude quant à l'espace disponible aux niveaux national et régional. »

Personnel MSF-OCB

En 2018, lors d'un événement de l'Association d'Afrique australe, une motion a été présentée pour amener les décisions sur le terrain. Cela a été suivi de plusieurs ateliers sur la conception et la mise en œuvre. Cependant, de nombreux participant-e-s à ces ateliers ont estimé que leurs avis n'étaient pas entendus et que les capacités et les besoins des pays n'étaient pas pris en compte.

« ... Nous avons une grande question sur ce que signifie l'approche à « taille unique », et nous en avons beaucoup discuté lors du dernier appel. Je pense que personne ne le comprend. Donc, je ne pense pas qu'on puisse répondre à cette question, du moins depuis l'Afrique australe. »

Personnel MSF-OCB

Le Zimbabwe disposait d'une équipe de coordination en place depuis près de deux décennies. Il y avait aussi un WASH Hub qui a été déplacé dans la région pour aider et former. Cependant, au lieu d'intégrer l'unité dans le nouveau programme de santé sexuelle et reproductive (SSR), il a été décidé d'arrêter de financer l'unité. En Afrique du Sud, il n'y avait pas d'équipe de capital stable : les coordinateurs sont partis en raison de la pandémie de COVID-19, et une restructuration majeure était en cours. L'Afrique du Sud rencontre des difficultés pour recruter une ESP et a choisi de ne doter l'ESP que de ressortissant-e-s sud-africain-e-s. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un choix, les problèmes administratifs rendent difficile le recrutement de PMI. Le Mozambique a connu un déploiement retardé du programme FrC en raison du conflit dans le nord et des difficultés à trouver des locuteurs portugais. Le partage d'informations pose également des problèmes en raison des différences linguistiques, mais le personnel mozambicain fournit des efforts pour apprendre l'anglais et le français. Les trois pays ont des problèmes avec les visas de travail, ce qui entraîne de longues périodes de travail en distanciel pour le personnel. Essentiellement, le même modèle « Option 1 » a été introduit pour les trois pays d'Afrique australe, avec quelques adaptations pour le Mozambique et le Zimbabwe.

Tout comme MSF se considère comme « sans frontières », les personnes ont cité une prise de conscience croissante des personnes et des maladies se déplaçant librement entre les pays, mais les interventions s'arrêtant le long des frontières. FrC a vu la promotion de projets de migration.

« Le Tshwane Migrant Project rencontrait des problèmes. La justification de soutenir les soins de santé des migrant·e·s est pertinente, mais dans la mise en œuvre, il y a eu peu de plaidoyer formel et beaucoup de réseautage, mais il n'y a pas de données ou de témoignages disponibles. »

Personnel MSF-OCB

FrC a une vision et des objectifs ambitieux qui nécessitent de meilleures ressources. Les employés interrogés ont déclaré qu'ils avaient l'habitude de demander plus que nécessaire avant de dépenser pour s'assurer que les financements sont disponibles pour le cycle suivant. L'une des personnes interrogées a souligné cette culture, qui est contre-intuitive aux principes du programme FrC :

« Maintenant, il y a peu de différence car l'argent est toujours débloqué par Bruxelles, qui prend des décisions et des coupes budgétaires. Ce qui était prévu a été perturbé, les buts et les objectifs ont été réorganisés, ce qui l'a rendu incapable de livrer, surtout avec moins d'argent. »

Personnel MSF-OCB

Les évaluateurs estiment qu'OCB doit investir davantage de ressources pour renforcer ses capacités opérationnelles (c'est-à-dire un personnel plus compétent) au niveau des pays et des projets. Comme souligné précédemment, cela nécessite davantage d'investissements pour attirer des personnes à travailler au niveau des projets.

La confiance est la clé de la gestion des fonds, c'est pourquoi des personnes dignes de confiance et expérimentées sont nécessaires. Actuellement, il n'y a pas de directives sur la séparation des tâches ou l'équilibre des nationalités dans une équipe. Cela doit être lié à la capacité des équipes à identifier et à répondre aux besoins. MSF est dans une position incroyablement unique et chanceuse de disposer de suffisamment de financements privés pour répondre rapidement dans les zones où les besoins sont les plus grands. Cependant, MSF doit également veiller à ne pas compromettre ce financement ou sa réputation.

## E) INNOVATION

L'orientation stratégique de MSF appelle à une réponse à l'environnement externe qui soit disruptive, innovante et rapide à s'adapter dans un paysage politique hostile. Cependant, les exemples d'innovation ont été difficiles à trouver au cours de cette évaluation. Les points de vue diffèrent sur la mesure dans laquelle FrC soutient ou même documente l'innovation.

« On pourrait penser qu'une plus grande flexibilité et liberté dans la prise décisionnelle conduit à un plus large panel de possibilités et à une plus grande créativité, ce qui, de manière générale, pourrait être une source d'innovation. Mais, si l'on parle d'innovation concrètement comme des opérations avec des systèmes et des solutions intelligents, comme un processus prédéfini qui est un effet du FrC, les informations des entretiens sur le terrain montrent que le concept d'« Innovation » n'est pas bien compris, et qu'il est trop tôt pour en parler comme un résultat direct du programme FrC. »

Personnel MSF-OCB

« Nous pouvons échouer, mais nous savons que cela était basé sur les décisions que nous avons prises. »

Personnel MSF-OCB

« C'était comme construire un bateau au milieu de l'océan. C'était comme si les choses s'inventaient au fur et à mesure que nous avançons, et les personnes ne savaient pas ce qu'elles faisaient. »

Personnel MSF-OCB

FrC a créé des silos où les projets se concentrent sur leur sphère d'influence et ne cherchent pas à collaborer. Alors que FrC tente de remédier à la fragmentation ou au travail en silos, il introduit différentes manières de rassembler les personnes, mais ne rassemble pas les idées qui se chevauchent. Comme l'ont expliqué certaines personnes interrogées lors de l'évaluation, les équipes de projet ont commencé par se concentrer sur la portée de leurs projets, avec des difficultés à intégrer le contexte et les conversations plus larges dans les perspectives du projet.

« Les projets sont désormais très axés sur leurs propres interventions. Ils étudient ce qui est disponible à l'extérieur ou dans la région, ainsi que les nouvelles innovations et protocoles. »

Personnel MSF-OCB

« Dans un certain sens, du moins en Afrique australe, où il y avait déjà un haut niveau d'autonomie, les personnes qui étaient en coordination étaient là pour aider au projet, échanger des idées et faire de nouvelles choses. Maintenant, ils n'en ont plus. Ils ont accès à des personnes au siège, peut-être à d'autres projets... ils ne savent pas trop avec qui ils peuvent s'entretenir. »

Personnel MSF-OCB

« Il y a encore des référents, et on met en valeur ce qu'on fait. Des réunions entre le personnel ont lieu, mais les suggestions tombent souvent à l'eau. Une autre personne entre et propose, mais les choses ne sont pas mises en œuvre, et nous ne savons pas pourquoi. »

Personnel MSF-OCB

« Cela aiderait s'il y avait eu plus d'échanges de personnel entre projets, entre pays, voire de région à région ».

Personnel MSF-OCB

Le personnel national continuera d'apporter d'importantes contributions à l'innovation. Il y a toujours un besoin d'une culture de partage des connaissances à travers l'échange d'expériences, ainsi que l'emploi de personnel international qui dispose des expériences multi-pays et peut apporter des avis et des solutions plus diversifiés aux défis locaux. Le personnel national a davantage son mot à dire dans le soutien et l'innovation, mais en l'absence d'une culture et d'un environnement de soutien, cela peut ne pas donner de résultats tangibles.

## MODIFICATIONS INVOLONTAIRES

Outre la cartographie des changements prévus et imprévus, l'équipe d'évaluation souhaitait comprendre les éléments qui devaient changer mais qui ne l'ont pas été au cours de la période de mise en œuvre précédente. Cette section traite de certains de ces domaines. Chaque théorie du changement prévient qu'il y aura des résultats inattendus qui ne font pas partie des pistes pour le changement causal. La principale préoccupation avec FrC a été la perte de confiance à plusieurs niveaux. L'espace pour innover a laissé la confusion en raison du manque d'orientations de base sur les objectifs, les budgets ou les indicateurs de réussite.

FrC vise à mettre les Projets au centre, mais les décisions s'accumulent au niveau ESR. Les ESR tentent d'équilibrer le soutien opérationnel avec la gestion du changement. La charge de travail a été sous-estimée. Les opérations sont discutées entre les projets et le ESR, mais le dernier mot est toujours laissé au DO.

Dans presque tous les pays, il existe des tensions entre l'ESP et à la fois le ESR et les projets. Cela est dû à la suppression du rôle opérationnel stratégique et médical du ESP. Avec la réduction des postes, des niveaux et des salaires de ceux de la capitale, les techniciens, dont beaucoup sont à MSF depuis plusieurs années, ont le sentiment de ne plus être valorisés. Les personnes ont démissionné et MSF a perdu leur expérience et leur mémoire institutionnelle. MSF-OCB doit examiner comment cela affectera la représentation auprès des autorités et des organes juridiques, ainsi que la capacité d'intervention d'urgence.

« FrC a révélé les fictions, les failles et les personnes qui ne rentrent pas dans la grille des fonctions. »

Personnel MSF-OCB

L'équilibre entre la rétention et une rotation saine n'est pas clair. Les contrats ont des durées plus longues, le personnel national est devenu Manager et il y a moins de postes disponibles pour les « primo-occupants ». Des opportunités de postes ont dû être créés et financés par le siège. Les postes de gestion au niveau des projets et de l'appui aux pays sont en grande partie pourvus par du personnel national. Cela a un effet positif à la fois sur la rétention et l'utilisation des connaissances et des capacités locales, mais cela remet également en question la notion de « sans frontière » de MSF et les principes d'impartialité et de neutralité. La diminution de la diversité du personnel dans les équipes doit être modifiée.

FrC bouscule les parcours professionnels en réduisant les niveaux dans le capital ou en augmentant les niveaux dans les Projets où les responsabilités sont restées les mêmes. En conséquence, MSF est exposée à des poursuites judiciaires de la part du personnel dont les salaires ont été réduits, quelle que soit leur ancienneté ou effectuant des tâches similaires.

Des entretiens avec plusieurs membres du personnel de MSF-OCB ont indiqué que le changement de mentalité est incohérent en raison de lacunes ou d'un manque de communication claire et ciblée. De même, cela peut affecter négativement les efforts de plaidoyer au niveau national, y compris les communications externes. Il y a moins de rapports et une perte de mémoire institutionnelle. Les projets fournissent des présentations Microsoft PowerPoint au lieu de rapports de situation (Sitreps), et les procès-verbaux des réunions sont souvent rédigés mais pas finalisés. Les données collectées ne sont ni analysées ni largement partagées, et il est difficile de trouver de la documentation sur l'historique et l'évolution des Projets.

## DOMAINES DE PROGRES OU DE CHANGEMENT LIMITES

Comme souligné dans plusieurs sections du présent rapport, l'absence de progrès sur les changements au niveau du siège est l'une des principales lacunes de mise en œuvre identifiées par les évaluateurs. Alors que deux cellules ont été transformées en ESR, aucun changement n'a été apporté aux autres niveaux des départements en termes de nombre d'employés, de volume et de bureaucratie. Les commentaires du terrain sur le soutien technique et des départements indiquent qu'il n'y a pas eu de changements importants associés à FrC. Bien que plusieurs facteurs contribuent à cet écart, il est essentiel que MSF-OCB adopte à l'avenir une approche holistique pour résoudre certains des problèmes inexploités. Un grand nombre de commentaires ont été reçus autour de cette évaluation. Quelques exemples incluent les témoignages suivants :

« Il reste une question valable de savoir si les changements apportés au siège jusqu'à présent montrent qu'OCB est sur la bonne voie pour placer le projet au centre de l'organisation de manière significative. »

Personnel MSF-OCB

« Pourquoi n'y a-t-il pas eu de réductions au siège ? Certaines personnes à Bruxelles sont-elles devenues trop à l'aise et y sont restées trop longtemps ? »

Personnel MSF-OCB

« FrC a été lancé sans réelle volonté de mettre en œuvre quelque chose de nouveau. Le changement doit encore s'inscrire dans les structures rigides de MSF. »

Personnel MSF-OCB

« Nous constatons une centralisation des personnes au siège, mais nous devons trouver le bon équilibre avec le terrain et nous assurer d'avoir la bonne expérience. Peu de personnes retournent sur le terrain dans le cadre de projets ou de missions FrC, et il y a également eu un certain exode pour de nombreux projets. »

Personnel MSF-OCB

L'un des synthèses du programme a fourni des éclaircissements, partagés via une communication intranet FrC au personnel :

*L'impact au siège à Bruxelles : FrC ne concerne pas la restructuration au siège ni la (dé)construction d'un OC, mais se concentre plutôt sur l'amélioration de la gestion et du soutien des opérations en plaçant la prise de décision aussi près que possible des bénéficiaires et des communautés où nous travaillons. Une grande partie de l'expertise du siège sera nécessaire pour les projets les plus autonomes, et les projets continueront de consulter cette expertise au siège actuel ou où qu'il se trouve. Une orientation stratégique connexe mais distincte d'OCB est de travailler davantage en tant qu'OC en réseau. Ce développement se poursuit parallèlement à la recentralisation sur le terrain.*

Cette déclaration définit clairement la portée des changements attendus au siège, mais ne s'aligne pas sur l'approche de la feuille de route FrC :

*Cette voie est certainement la plus ambitieuse du programme de recentralisation, qui transformera un modèle de support très centralisé du siège en un nouveau paradigme : un réseau de support global de communautés de pratiques et d'unités de support. Ce pilier invite à revoir le soutien vertical actuel avec l'intention de favoriser le soutien transversal. Le support des équipes projet ne se fera pas exclusivement du siège vers le terrain. Il permettra de connecter toute personne du terrain ayant besoin d'assistance concernant des questions techniques spécifiques au meilleur expert capable de fournir une réponse. Cela simplifiera le processus et garantira des réponses plus rapides. Le rôle du siège se recentrera alors sur l'établissement de normes et l'élaboration de politiques, en maintenant la cohérence globale du portefeuille opérationnel avec la capacité de l'organisation, l'arbitrage sur l'allocation des ressources, la réponse d'urgence, la responsabilité et la représentation. Cela inclut la*

*gestion du groupe OCB. Le siège jouera également un rôle important dans les exercices de retour d'expérience dans le cadre de ses rôles de soutien et de responsabilisation. (Extrait également d'une communication Intranet FrC au personnel).*

Le premier énoncé indique ou met l'accent sur les opérations. En revanche, la vision de la feuille de route était plus globale en termes de changements à opérer. On ne sait pas pourquoi les changements apportés au siège se sont limités uniquement aux changements opérationnels. Les entretiens au cours de l'évaluation ont mis en évidence que le sentiment général parmi le personnel est que très peu de choses ont changé au siège.

« Le terrain dira très probablement, nous ne voyons aucun changement au siège. Ils diront, nous avons changé, nous avons fait ceci et cela. Et vous ? Pour mener à bien le changement, il faut des ressources qui y sont investies de manière si illimitée. Il faut de l'énergie, de l'attention et du dévouement pour que tout avance lentement. Et cela doit se produire également au siège car il ne sert à rien de simplement mettre une petite innovation dans un siège sans avoir de remplacement. »

Personnel MSF-OCB

« En effet, nous pouvons rencontrer des obstacles, du ressentiment, un manque de coopération ou une coopération passive de la part d'autres départements, et potentiellement même des personnes du département opérationnel également. C'est pourquoi nous avons créé une deuxième étape, le Comité miroir et mise en œuvre (CMMO), qui est composé de personnes de chaque département pour suivre et éventuellement expliquer les difficultés qui existent dans d'autres départements. Cela nous permet d'avoir une approche ciblée sur ces questions et d'en discuter pour trouver des solutions. »

Personnel MSF-OCB

« Eh bien, principalement une interaction horizontale où les différents niveaux verticaux interagissent à leur propre niveau et prennent plus de temps pour digérer et canaliser une partie des commentaires vers le bas... Cette ligne verticale est venue un peu plus sous les projecteurs, et les niveaux horizontaux ont été un peu ignorés ou n'ont pas fait l'objet d'un examen critique dans la phase initiale. Et si nous regardons aujourd'hui, cela rectifie maintenant les choses par ce qui a été créé l'année dernière, quelque chose appelé le CMMO ou le Comité miroir et mise en œuvre... Une communauté réfléchissante avec une représentation de chaque département... Ils ne souffrent pas du même système. Car après avoir créé des projets et des zones décentralisées sur le terrain, il a été clairement constaté que les systèmes ne sont pas adaptés, et là encore, le même niveau de lourdeur est resté. Donc, cela a été créé pour rectifier cela et pour s'assurer que des changements et des adaptations se produisent, et que la mentalité change dans les différents départements. »

Personnel MSF-OCB

Il y avait une dynamique de changement, avec un accent sur les changements au niveau du terrain d'abord et les changements au siège à venir plus tard dans le processus.

« Et puis je pense que tout est devenu lent. Et c'est encore lent. Je ne sais pas si cela a résolu quelque chose. Parfois, vous prenez énormément de temps pour prendre des décisions. »

Personnel MSF-OCB

« Une chose est la structure, et l'autre est vraiment la philosophie et la façon d'être et de gérer. Je pense que ce qui se passe lentement, ce sont des changements structurels comme certains titres et niveaux de salaire, qui font partie de la reconnaissance et de la responsabilité. Mais il y a des outils qui ne sont pas si faciles à changer. Il y a des décisions à prendre là où il y a des désaccords, donc c'est toujours une cible mouvante. »

Personnel MSF-OCB

MSF-OCB doit accélérer sa tendance actuelle vers des changements stratégiques en adoptant des changements dans la façon dont le siège collabore avec les régions et les pays. Ces constats appellent une question centrale aux parrains du programme FrC : Que faut-il faire et par qui pour motiver le changement ?

« Les discussions doivent se dérouler de manière beaucoup plus systématique, et c'est là que le CMMO entre en jeu... En commençant par seulement trois personnes au début, puis deux personnes dans l'équipe catalyseur, puis le CMMO comme caisse de résonance, nous avons eu des discussions régulières au début. Je me souviens aussi d'avoir eu des discussions avec les directeurs, puis ensuite nous avons senti qu'il y avait un retour d'information régulier entre l'équipe catalyseur et chaque directeur sur une base trimestrielle. Mais ensuite, nous avons estimé que ce n'était pas non plus durable. Que les techniciens de chaque département fassent un suivi, évoquent les difficultés qu'ils voient dans leur département, suivent ces problèmes également au niveau de leur département par la suite. Les décisions peuvent alors être prises, et en ce sens, le directeur est un peu épargné de ces problèmes quotidiens pour pouvoir prendre des décisions si des changements structurels doivent intervenir ou s'il y a des conflits d'intérêts ou des désaccords. De cette façon, le directeur peut jouer un rôle plus stratégique et nous sommes quelque part dans ce sens pris en deuxième ligne. »

Personnel MSF-OCB

« Et donc, le CMMO réfléchit actuellement aux changements qui s'imposent. Nous attendons l'évaluation pour identifier les points communs qui peuvent déjà être mis en œuvre en tant que modifications logicielles courantes. En termes de style de gestion, nous devrions promouvoir une approche plus centralisée au-delà des approches régionalisées et décentralisées de l'OD. De plus, l'équipe étudie les moyens de promouvoir ces changements logiciels dans la gestion via des programmes de formation. Cela créera un système de soutien au coaching et au mentorat, permettant une collaboration entre pairs et une approche ascendante de la prise décisionnelle. L'objectif est de créer plus de capacité pour que les personnes soient plus autonomes dans le processus de prise décisionnelle. »

Personnel MSF-OCB

# CONCLUSION

## CONCEPTION DU PROGRAMME FRC

Les entretiens avec les personnes pour cette évaluation indiquent clairement qu'il faudra quelques années pour mesurer le véritable impact du programme FrC et pour qu'il devienne partie intégrante du *modus operandi* de MSF. La disruption initiale a été faite, le statu quo a été remis en question et il y a eu beaucoup d' « échecs en avant » dont il faut tirer des enseignements.

### 1. RÉVISER LA THÉORIE DU CHANGEMENT ET LA GESTION DU CHANGEMENT

- Le « processus de consultation » était insuffisant, descendant et mené par le personnel du siège qui n'a pas pris en compte les idées du terrain dans la conception ou la mise en œuvre.
- L'équipe catalyseur a surestimé l'adhésion pour aller au-delà de l'idée et opérationnaliser FrC. Les avis sur la pertinence des solutions proposées divergeaient.
- L'analyse de la cause principale est incomplète (voir la section 1.4).
- Un « changement de mentalité » a commencé. Les résultats du programme FrC doivent être présentés plus concrètement pour que les personnes voient quels peuvent être les avantages réels à court, moyen et long terme.
- La conception et la mise en œuvre du programme se sont concentrées sur la ligne verticale des opérations, mais ont à peine touché les lignes départementales horizontales. L'accent a été mis sur le soutien aux projets et a laissé de côté la considération et les ressources pour le ESR et la stratégie régionale.
- La restructuration de la Coordination Pays pour donner plus d'autonomie aux Projets a été drastique. Une réforme s'imposait, notamment en ce qui concerne les marges de décision et la participation à la planification, mais cela aurait pu se faire de manière beaucoup moins dommageable. MSF-OCB a mis en danger la représentation et la conformité des opérations.
- Le personnel qualifié des capitales est incertain quant au travail dans les projets. L'accent est beaucoup trop mis sur les descriptions de poste et le recrutement plus rapide de personnel plus compétent grâce à l'apport sur le terrain, plutôt que sur la façon dont les personnes sont traitées.
- Le FrC est une question de pouvoir, que les personnes acceptent le reconnaître ou non. L'autonomie, la responsabilité, la flexibilité et d'autres domaines clés dépendent toujours des décisions prises en Europe sur les budgets et l'ouverture et la clôture des projets.
- Une théorie du changement complète et à jour fait défaut. Il y a une simplification excessive de ce qui est nécessaire pour atteindre les résultats souhaités.

### 2. REVOIR LE CADRE DU PROGRAMME ET LES INDICATEURS

Le FrC présente un virage stratégique majeur dans le fonctionnement de MSF-OCB. Depuis la première évaluation, des appels ont été lancés pour que la responsabilisation se concentre sur l'évaluation formelle. La communication doit passer de la catégorie « idée » à « projet » en introduisant un cadre logique et un S&E. Il est temps d'établir des orientations et des indicateurs de base, et qu'ils soient partagés, suivis, révisés et adaptés à intervalles réguliers. Les coûts (financiers, humains, temporels)

de cette initiative de changement monumental doivent être examinés pour déterminer si l'investissement apporte les rendements attendus.

### 3. TRAITER LES LACUNES DANS LA LOGIQUE DU PROGRAMME

L'équipe d'évaluation a noté que certains des éléments clés de la conception du programme n'ont pas tenu pendant l'étape de mise en œuvre, et qu'il y a plusieurs lacunes dans la conception.

- La conception du programme ne couvre pas « tous les éléments pertinents » des interdépendances des RH et assume ses effets marginaux sur le processus de changement. Les principes fondamentaux du FrC imposent d'agir sur les interdépendances RH. Ces actions ne sont pas séparées du concept FrC et doivent être réintégrées dans le cadre de la théorie du changement avec une plus grande emphase et des ressources investies.
- L'accent est trop mis sur les questions structurelles, et pas suffisamment sur les personnes et les changements culturels.
- Il existe très peu d'outils pour le déploiement du programme FrC. Certaines personnes en Afrique centrale et australe sont confuses, dépassées ou démoralisées tandis que d'autres se sentent positives et responsabilisées par le programme.
- Il existe des défis en matière de ressources humaines liés aux lacunes dans la recherche de personnes expérimentées pour plusieurs nouveaux emplacements FrC au niveau du projet.
- Ni la conception ni la mise en œuvre du programme ne précisent comment la responsabilisation est abordée. MSF travaille dans un environnement risqué et FrC modifie considérablement la culture de gestion hiérarchique pour apporter autonomie, flexibilité, confiance et réduction de la supervision opérationnelle. L'atténuation des risques doit être plus clairement intégrée à la conception sans éloigner le centre de gravité opérationnel du projet. La gestion des risques ne doit pas évoluer vers un nouveau type de bureaucratie.
- FrC a été mis en œuvre en tant que tester-essayer-apprendre, mais l'apprentissage n'a pas été partagé ni intégré à la théorie du changement.
- Chaque cycle de programme nécessite des boucles de rétroaction pour l'apprentissage, le développement, l'amélioration ou la refonte. L'évaluation a mis en évidence le manque de forums ou de mécanismes utilisés pour partager efficacement les résultats au sein de la communauté FrC - seules quelques personnes étaient satisfaites des informations disponibles sur des forums tels que la plateforme SHERLOG ou Family Meetings.
- L'accent est davantage mis sur les aspirations du programme FrC que sur l'impact ou les résultats. FrC a un cadre différent des autres initiatives, et ils doivent être connectés dans la conception ou la mise en œuvre avec d'autres initiatives pertinentes. FrC tente de remédier à la fragmentation ou au travail en silos ; il introduit différentes manières de rassembler les personnes, mais il ne rassemble pas des idées qui se chevauchent.
- Les patientes sont considérés comme au centre des interventions de MSF, mais on leur demande rarement un retour d'information sur le type et la qualité des soins prodigués.
- MSF-OCB souhaite évaluer le programme FrC mais ne peut pas s'appuyer sur les données existantes ni définir d'indicateurs mesurables.

#### 4. IL N'Y AVAIT PAS SUFFISAMMENT DE PREUVES INDIQUANT DES PROGRÈS VERS UNE PRISE DÉCISIONNELLE PARTICIPATIVE OU HORIZONTALE AU NIVEAU DU SIÈGE

- Malgré les efforts pour améliorer l'équipe dans les deux régions et les projets, la portée du programme et la théorie du changement n'expliquent pas comment OCB abordera le changement de la culture organisationnelle pour lutter contre la tendance à la microgestion.
- Rien n'indique quand ni comment les départements du siège rejoindront FrC.

#### 5. UNE GRANDE IMPORTANCE EST ACCORDEE AUX PROJETS ET ÉQUIPES DE PROJET COMME CIBLE PRINCIPALE POUR FRC

- Se concentrer sur les projets constitue une approche pertinente pour mettre en œuvre les principes du programme. Cependant, il n'y avait pas suffisamment de considération pour les autres niveaux de ce qu'on pourrait appeler « le terrain ». L'extension du concept de terrain pour couvrir le niveau pays/national est un élément important qui peut fournir une cohérence FrC, la façon dont il est perçu et son impact.
- L'accent est mis sur les besoins du projet, sans tenir compte des autres besoins de l'organisation au sens large. Cela peut conduire à des résultats déséquilibrés à long terme.

## MISE EN ŒUVRE

### 1. CONSOLIDER LES INITIATIVES DE CHANGEMENT

- La mise en œuvre du programme a été mise à l'épreuve par des facteurs liés au calendrier et au chevauchement d'autres initiatives de changement se déroulant en même temps, parallèlement à l'impact de la pandémie de COVID-19. MSF-OCB est témoin de différents changements et de priorités concurrentes dans la période actuelle. FrC se perd dans les zones de chevauchement entre les initiatives connexes. Avec de nombreux agendas difficiles, les personnes ne se concentrent pas toujours sur FrC.
- Bien que chaque initiative ait ses propres objectifs et processus, continuer à les mettre en œuvre séparément crée de la confusion, contribue à un manque de cohérence et d'opportunités de synergies. Il est important pour OCB d'harmoniser et de consolider les initiatives connexes en un seul volet général qui reflète la vision de l'orientation d'OCB. Il est nécessaire d'harmoniser, de réconcilier et de consolider toutes les initiatives entreprises sous un seul « programme de changement ».
- Le CoDir, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un groupe/sous-comité consultatif de soutien, peut prendre l'initiative de consolider et d'orienter le changement dans l'ensemble de l'organisation. Cela nécessitera de revoir la connexion et de réaligner les rôles et la portée des travaux confiés au CMMO. La composition de l'organisme qui dirigera le changement consolidé devrait être correctement structurée en termes de membres et de dévouement. Il faut accorder plus d'attention au rôle de l'équipe catalyseur, au rôle des facilitateurs du changement et à la nécessité de recruter des personnes supplémentaires. Cela a été signalé dans la première évaluation, mais persiste comme un problème.

## 2. EQUILIBRER LES CONSIGNES ET LES ORIENTATIONS

- FrC a été décrit comme un changement stratégique, pas un pilote ; en d'autres termes, c'est quelque chose qui avance. La clarté autour de cela est essentielle, ce qui rend ce message très clair. L'une des observations sur le processus de mise en œuvre est la nécessité pour la direction de l'OCB d'être plus courageuse et audacieuse dans la conduite du changement. Les changements culturels et structurels associés à FrC ne sont pas aisés. Toutefois, le besoin et le soutien pour eux dans toute l'organisation existent. Le personnel compte sur ses dirigeants pour les guider dans les changements. Il ne doit pas être perçu comme des changements imposés « du haut vers le bas », mais plutôt comme un rôle de leadership et d'orientation, dont les personnes ont également besoin pendant ces périodes. La première évaluation suggérait d'utiliser un indicateur pour montrer où les décisions sont prises et les types de décision, mais il n'existe aucun système pour suivre l'utilisation du rôle de « personne ressource » ou d'autres décisions essentielles. Il est donc difficile d'évaluer si la subsidiarité a effectivement été enracinée.
- Le programme lui-même a été l'occasion de montrer une manière différente de travailler pour MSF. Le transfert des rôles d'un comité de pilotage composé de directeurs à un groupe de mentors stratégiques pour guider et habilitier l'équipe du programme a été ressenti comme un atout pour le programme. Bien qu'expérimentale dans la première phase et avec quelques difficultés de croissance, la prochaine phase dépendra en partie du rôle des mentors stratégiques pour rester autour du programme FrC et faire preuve d'audace pour faire pression pour un changement significatif autour d'eux.

## 3. RÉVISER ET RÉALIGNER LES DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Les évaluateurs comprennent l'importance des changements transformationnels qui se produisent dans OCB à ce stade. Comme tout changement organisationnel, certaines formes de résistance ou de manque d'adhésion peuvent persister à mesure que la mise en œuvre progresse. Alors que l'approche de la façon dont OCB a créé les « dispositions de mise en œuvre » est claire et pourrait être pertinente et appropriée pour d'autres initiatives de changement; le niveau de critiques et de défis au cours de la période de mise en œuvre précédente nécessite une autre réflexion du CoDir sur la meilleure approche pour soutenir la mise en œuvre en attribuant des rôles et des responsabilités plus proactifs aux exécutants du programme. La structure des modalités de mise en œuvre devrait être revue, en tenant compte de certains des éléments liés à la conception du programme et en adaptant une approche plus guidée pour soutenir la mise en œuvre.
- La planification de projet et la gestion du changement du programme FrC sont tout simplement « insuffisantes ». Octroyer davantage de temps aux personnes pour traiter l'information et parler aux responsables du programme a peut-être entraîné une plus grande adhésion et un plus grand soutien. Les craintes et les inquiétudes, surtout lorsqu'une personne sent qu'elle risque de perdre son emploi, sont réelles et effrayantes pour beaucoup. Plus de temps passé à répondre à ces préoccupations, à combler les lacunes des inconnues et à les guider tout au long du processus au fur et à mesure que les décisions sont prises était un élément manquant de la mise en œuvre du programme. Le programme FrC est un processus énergivore dans sa conception et sa mise en œuvre. Le manque de planification, de prévoyance et de ressources nécessaires à son développement a limité le temps et l'énergie nécessaires au développement régulier des opérations, des missions et des projets.

- Pendant qu'il y a un appel pour continuer à conduire, changer à partir du niveau de direction ; le changement doit prendre son temps pour mûrir et pour que les résultats se matérialisent. Entre-temps, les phases de transition doivent être correctement et soigneusement gérées. Le transfert a été décrit par de nombreux membres du personnel comme chaotique et précipité, et ses processus n'ont pas été élaborés.

#### **4. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION PERTINENTE ET EFFICACE**

- La communication continue permet aux personnes à comprendre. Alors que certaines personnes accepteront et passeront à autre chose, d'autres ne le feront pas pour plusieurs raisons. Les évaluateurs proposent d'accepter ces phénomènes comme faisant partie du processus, mais en parallèle de consacrer leur attention à les traiter et à les réintégrer dans la conception et le processus. Les personnes sur le terrain ont besoin de réponses claires à leurs questions, même si les réponses sont difficiles à entendre.
- Une stratégie de communication nouvelle et correctement développée est nécessaire. Une stratégie de communication peut non seulement informer, mais aussi créer un espace de dialogue et susciter la compréhension et l'adhésion tout en minimisant la résistance ou la confusion. Pour ce type de programmes, où le changement est confronté à des confusions, il pourrait être important d'envisager un changement de marque du programme.
- Par ailleurs, le soutien continu du CoDir doit être encouragé et comprendre que les cadres intermédiaires et les employés ont la charge d'un défi plus direct qui est de définir les détails des changements spécifiques qui sont nécessaires. Des messages positifs continus sur FrC et les résultats attendus aideront à maintenir l'élan et à créer de l'enthousiasme pour l'avenir.
- Avec l'engagement de MSF-OCB à s'exprimer, un inventaire exhaustif des initiatives pré et post-FrC est nécessaire pour confirmer les rapports selon lesquels MSF a considérablement réduit ses contacts et communications externes et s'il y a une hésitation des projets à s'exprimer sur des sujets qui pourraient être sensibles.

#### **5. DOCUMENTER ET DIFFUSER LES INFORMATIONS SUR LES LACUNES ET LES CONSÉQUENCES IMPRÉVUES**

- Le cycle d'apprentissage sur la mise en œuvre du programme existait d'une manière ou d'une autre, mais n'a jamais été documenté et partagé avec les parties prenantes. Le processus d'apprentissage doit être considérablement amélioré. L'apprentissage ne devrait pas porter sur la manière de procéder à la recentralisation sur le terrain, mais plutôt sur la documentation et la diffusion des conséquences imprévues de la manière dont chaque région a choisi de faire sa modalité ou son travail. Si les exécutants parviennent à documenter cela et à le diffuser, alors les personnes verront et comprendront les conséquences ou les risques imprévus.
- Ce qui se passera dans la prochaine région en termes de réactions ou d'incidents sera anticipé et traité dans le cadre de la communication ; Cependant, il manque un véritable plan de communication sur le déploiement du FrC. Cela doit être résolu pour la prochaine phase de déploiement.

## 6. INTRODUIRE LE S&E

- En matière de S&E, qu'il s'agisse de la méthodologie utilisée, de la forme des différentes initiatives, du manque ou de la spécificité des contextes, du manque d'indicateurs et du calendrier sélectionné, de l'étape initiale du processus dans laquelle nous nous trouvons, etc., signifient que toute mesure de suivi des progrès ou non du FrC, ou tout retour d'information, enseignements tirés et réajustement possible, manque de valeur suffisante.
- Le rapport de suivi 2021 recommandait fortement que des indicateurs soient développés immédiatement pour le programme FrC afin de suivre les progrès et les réussites. Cette recommandation n'a pas encore été mise en œuvre. Outre le suivi du degré de conformité de certaines initiatives, regroupées en paquets et revues annuellement en fonction du degré de suivi ou de l'étendue de ces initiatives, initiatives qui sont peu spécifiques et difficilement mesurables dans la plupart des cas, en Afrique centrale, la notion de suivi n'apparaît pas et il ne semble pas y avoir de mécanisme de S&E en tant que tel, pour le moment.

## PERFORMANCES DU PROGRAMME

Les conclusions générales de cette évaluation suggèrent que des changements sont en cours, mais qu'il en faut davantage. Cependant, certains acteurs craignent qu'à vouloir tout changer, rien ne change. Les mentalités changeront avec le temps si le programme FrC est correctement mis en œuvre. Le succès des projets pilotes dépend d'un engagement fort à apprendre et à explorer les tensions avec un état d'esprit positif axé sur les solutions. L'organisation doit accepter les échecs et les imperfections dans la poursuite de systèmes et de méthodes de travail qui résisteront. Une fois pleinement déployé, FrC améliorera probablement la réactivité et réduira la frustration liée au processus de prise décisionnel. Le cycle « tester-essayer-apprendre » d'itération du changement présente un défi majeur. En effet, il n'y a pas eu assez de préparation pour les équipes de terrain. La gestion participative, l'autonomie décisionnelle, etc., sont des concepts nouveaux. De fait, un besoin de formations et de renforcement des capacités en gestion participative sont nécessaires pour soutenir l'adaptation aux changements.

### 1. FRC A AMÉLIORÉ L'AUTONOMIE DE PROJET DANS LA PRISE DÉCISIONNELLE EN AFRIQUE AUSTRALE

- L'expérience de l'Afrique australe indique une tendance positive vers l'autonomie dans la prise décisionnelle. Ce domaine n'a pas été évalué dans la région de l'AC, car il est trop tôt pour mesurer les perceptions des changements.
- En réponse à la complexité croissante des opérations de MSF et aux appels à l'amélioration de la qualité et de la gestion, MSF a développé ses équipes de soutien au siège et à la coordination. Cela a augmenté la complexité interne, la spécialisation et les outils hautement techniques alors que MSF recherchait des solutions plus innovantes.
- Le cœur de la matrice MSF-OCB ne semble pas avoir changé de manière significative. Le pouvoir, les RH et les financements restent au cœur des discussions, et ceux-ci sont toujours gérés à Bruxelles. Le « cadre » est essentiel et le partage des budgets, y compris les allocations régionales, peut contribuer à instaurer la confiance. FrC a introduit un changement majeur dans la façon dont OCB doit penser et fonctionner, de sorte que tous les postes seront touchés, y compris les postes

transversaux non directement engagés dans la prise décisionnelle pour le terrain. Les discussions autour de l'autonomie vs agence vs adaptabilité doivent être clarifiées.

- Une distinction doit être faite entre les décisions opérationnelles et stratégiques. La mise en œuvre du FrC a commencé par simplifier la prise décisionnelle verticale (opérations) avant les structures horizontales (référénts techniques). Les projets peuvent avoir une plus grande autonomie opérationnelle, mais les domaines spécifiques ou thématiques en auraient moins, notamment dans les projets techniquement exigeants. Les mêmes problèmes se posent avec l'établissement de nouveaux projets. L'autonomie est toujours liée à la structure organisationnelle d'OCB. FrC traite principalement des décisions opérationnelles qui affectent la portée et la priorité locales, et non des domaines plus spécifiques tels que les finances, l'approvisionnement ou la logistique. Les décisions concernant les protocoles médicaux ou les achats sont toujours gérés selon une approche descendante par le siège.

## **2. FRC A AMÉLIORÉ L'AGILITÉ DANS LA PRISE DÉCISIONNELLE AVEC IMMEDIATETE, MAIS PLUS D'EFFORTS SONT NÉCESSAIRES**

- L'agilité et la qualité d'une réponse dépendent toujours de l'évolution des systèmes, des outils et du personnel compétent. Les projets peuvent avancer plus rapidement, mais il n'est pas clair s'ils évoluent dans la meilleure direction. Même avant l'introduction du programme FrC, il y avait des questions sur l'agilité de certains des projets en Afrique australe. Le déploiement du programme FrC et certaines fermetures de projets ont révélé plusieurs lacunes. La réduction d'échelle des ESP et le transfert des cellules basées au siège vers les ESP régionaux ont eu un effet mitigé sur la réactivité.
- Certaines questions clés ont émergé de cette évaluation qui entraîneront des conséquences : (1) les rôles pertinents sont-ils répartis entre le ESR et l'ESP ? (2) Ce qui n'est pas transférable du ESP au ESR, (3) les directions supports sont-elles allées assez loin dans l'adaptation de leurs fonctions support ? La logistique et les départements médicaux ont fait quelques adaptations, mais des frustrations continuent d'être exprimées concernant les ressources humaines et les finances<sup>44</sup>. Les changements convenus par les départements à l'appui du FrC doivent être documentés, partagés et utilisés comme base pour la prochaine phase du FrC.

## **3. LA FLEXIBILITÉ OPÉRATIONNELLE A ÉTÉ INTRODUITE ET ADOPTÉ, MAIS PLUS DE RESSOURCES SONT NÉCESSAIRES**

- La flexibilité opérationnelle nécessite la confiance et le soutien du siège pour que les projets s'adaptent et contribuent à modifier la culture et l'état d'esprit sur la façon dont MSF-OCB travaille. De plus, la flexibilité opérationnelle est liée à la capacité d'un projet et aux niveaux de soutien requis. La standardisation ne doit pas être une fin. Les normes ont ralenti les réponses, même si, dans de nombreux cas, elles étaient liées aux meilleures pratiques et aux économies d'échelle. Les procédures opérationnelles standard (POS) aident les personnes à naviguer entre les projets et à réagir rapidement une fois sur le terrain. La rapidité de la réponse varie dans les projets plus établis axés sur les maladies, ce qui soulève la question de savoir si FrC est devenu l'approche à « taille unique » pour tous les pays et projets. La flexibilité opérationnelle devrait rendre MSF-OCB plus agile, réactif et pertinent. Alors que FrC se déploie et que les cellules

---

<sup>44</sup> Programme de recentralisation sur le terrain — Après une année, qu'avons-nous appris ? Catalyseur de recentralisation sur le terrain et équipe de soutien, version 3, octobre 2020.

continuent d'être remplacées par des ESR, des questions clés émergent de cette évaluation : comment et quand les départements de soutien au siège s'adapteront-ils ?

- La flexibilité doit être appliquée à différentes étapes du cycle de projet (initiation, mise en œuvre et clôture) et pour différentes catégories de projets (urgence, humanitaire, développement, plaidoyer, recherche opérationnelle). Au minimum, des principes directeurs et une grille des risques doivent être définis.
- MSF-OCB doit investir des ressources pour renforcer les capacités opérationnelles (c'est-à-dire davantage de compétences) au niveau des pays et des projets. Cela nécessite des investissements pour attirer et retenir des personnes motivées. Avec la croissance, les niveaux de standardisation et de validation sont allés trop loin et ont étouffé l'innovation et l'engagement. Le défaut de préparation des RH à leurs responsabilités a un effet paradoxal et devient un goulot d'étranglement aux effets indésirables.

#### **4. L'ÉVALUATION DE LA RÉACTIVITÉ A ÉTÉ LIMITÉE**

- FrC a réduit le fardeau du projet associé à la validation du siège, cependant, c'est l'étape de validation qui a changé plus que les personnes ou ce qui se passe.
- La réactivité d'OCB au niveau organisationnel et la manière dont la structure et la culture l'affectent dépendront fortement de la façon dont OCB rationalise les rôles au siège pour s'aligner sur les changements qui se produisent aux niveaux régional, national et du projet.
- D'autres travaux d'évaluation sont nécessaires pour approfondir l'impact du FrC sur l'amélioration de la réactivité des projets aux besoins des communautés.

#### **5. L'INFLUENCE DU FRC SUR L'INNOVATION N'EST PAS CLAIRE, MAIS L'APPRENTISSAGE CROISÉ DOIT ÊTRE RENFORCÉ**

- Avant FrC, des approches et des outils de validation plus structurés réduisaient l'espace d'innovation sur le terrain. FrC a accompli des progrès limités dans le rétablissement de l'autonomie. D'autre part, des conseils limités ont créé davantage de confusion que d'espace pour l'innovation.
- FrC peut favoriser l'innovation au niveau stratégique s'il est bien mis en œuvre et soutenu par une transformation pertinente du paysage stratégique RH d'OCB. Traduire les concepts de l'orientation stratégique exige que le personnel de l'OCB s'engage dans des domaines atypiques et apprenne à faire les choses différemment.
- Il est nécessaire de relier les initiatives prises par différents projets en échangeant des expériences, en rendant visibles les succès et les échecs en cours de route, en tirant les enseignements, en inspirant de nouvelles innovations, en créant des spécifications et des directives et en travaillant en amont pour permettre des modifications dans différents départements.
- Un élément important de la promotion de nouveaux pilotes de changement sera de générer de la motivation via une communication qui renforce et motive l'innovation.

#### **6. LES CHANGEMENTS NON INTENTIONNELS ET LES DOMAINES DE CHANGEMENTS LIMITÉS DOIVENT ÊTRE TRAITÉS**

- Le changement de mentalité est incohérent en raison de lacunes ou d'un manque de communication claire et ciblée.

- Tout nouveau programme , politique ou intervention entraîne des résultats ou des changements imprévus qui ne faisaient pas partie des pistes pour le changement causal décrites dans la théorie du changement. FrC a entraîné une perte de confiance à plusieurs niveaux. Le pouvoir continue de changer à mesure que FrC est mis en œuvre.
- Les multiples effets non intentionnels du FrC doivent être évalués et pris en compte dans le cadre des enseignements tirés lors de la prochaine phase de mise en œuvre.
- Le sentiment général est que très peu de choses ont changé au siège. Il n'y a pas eu de progrès documentés sur les changements en cours ; s'il y a eu des changements, ceux-ci ne sont pas communiqués au reste de l'organisation. Le manque de clarté sur les changements qui ont lieu au siège conduit à un manque de confiance dans FrC, ses principes et ses motivations quant à la raison pour laquelle il a été lancé.

## RECOMMANDATIONS

Les évaluateurs ont travaillé avec MSF-OCB sur des recommandations de haut niveau basées sur les résultats et les conclusions.

### ⇒ **Recommandation 1 : Leadership, gouvernance et supervision**

- Le CoDir doit jouer des rôles plus « activement visibles » au cours de la prochaine période et envisager un langage plus audacieux et affirmé sur la manière dont le programme FrC doit être mis en œuvre.
- Organiser davantage de discussions et impliquer les parties prenantes concernées sur la manière dont OCB modifiera son approche de la gestion des risques, de la responsabilité et de la surveillance en réponse aux changements qui se produisent en raison du FrC.

### ⇒ **Recommandation 2 : Conception, planification et cadres du programme**

- Réviser la carte mentale, consolider les éléments supplémentaires, reformuler la feuille de route FrC et mettre à jour la théorie du changement (TdC) dans les cadres du programme axés sur les actions et les résultats.
- Harmoniser et consolider différentes initiatives de changement pertinentes actuellement adoptées par MFS-OCB (qui partagent des limites et des orientations avec FrC). Envisagez de les fusionner en un seul programme de changement global et de le renommer de manière stratégique.

### ⇒ **Recommandation 3 : Structures et synergies de mise en œuvre du programme**

- Réaligner le rôle des différents exécutants du programme, notamment en évaluant les options d'évolution du rôle du Comité miroir et mise en œuvre (CMMO) et de l'équipe catalyseur.

### ⇒ **Recommandation 4 : Orientations et communications pour la mise en œuvre du programme**

- Engager le CoDir et d'autres niveaux de leadership pour réviser la déclaration de valeur du FrC (pourquoi le programme FrC a des avantages à court et à long terme). Utilisez cette déclaration de valeur pour guider la communication et développer un nouveau plan de communication exhaustif, qui comprend le recalibrage des messages destinés au public cible du FrC et la manière dont il peut bénéficier du programme.

### ⇒ **Recommandation 5 : Suivi et évaluation de la mise en œuvre**

- Élaborer un cadre de S&E adapté à l'objectif capturant le processus, les contributions, les extrants (EN. « *output* » ), les résultats, qui contient des indicateurs appropriés (qualitatifs et quantitatifs), y compris des indicateurs d'impact, avec un calendrier clair lié au cadre de résultats.

### ⇒ **Recommandation 6 : Essai, apprentissage et commentaires du programme**

- Élaborez des notes d'information régulières sur les réussites rapides, les domaines « d'échec » et d'apprentissage potentiels (y compris ceux capturés) dans ce présent rapport d'évaluation. Encourager l'apprentissage croisé et les activités axées sur le partage d'expériences.

⇒ **Recommandation 7 : Contextualisation du FrC dans les prochaines régions et pays**

- Élaborer le plan de déploiement et la feuille de route structurée selon les piliers du programme FrC. Attribuez des rôles et des responsabilités clairs aux exécutants du programme.
- Redéfinir ce que signifie « Adhérer au cadre d'autonomie » au niveau régional, national et du projet (pas seulement au niveau du projet). Communiquer clairement le cadre et la stratégie à tout le personnel de l'OCB dans les régions.
- Assurer une plus grande participation de la communauté dans le processus FrC et son évolution dans le futur. Planifier une évaluation d'impact appropriée en temps opportun.

## ANNEXES

Annexe A : Termes de Référence de l'évaluation

Annexe B : Élaboration de l'approche et de la conception de l'évaluation

Annexe C : Liste des documents étudiés

Annexe D : Modèle de gestion du changement utilisé pour évaluer le programme de recentralisation sur le terrain

Annexe E : Questions d'entretien

Annexe F : Grille d'évaluation

Annexe G : Cadre analytique

## ANNEXE A : TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

**Médecins Sans Frontières (MSF)** est une organisation médicale humanitaire internationale résolue à apporter des soins médicaux de qualité aux personnes en situation de crise dans le monde, quand et où elles en ont besoin, indépendamment de leur religion, de leur origine ethnique ou de leurs opinions politiques. Nos principes fondamentaux sont la neutralité, l'impartialité, l'indépendance, l'éthique médicale, le témoignage et la responsabilité.

L'Unité d'Évaluation de Stockholm (SEU), basée en Suède, est l'une des trois unités MSF chargées de gérer et de guider les évaluations des projets opérationnels de MSF. Elle travaille principalement avec le centre opérationnel de Bruxelles (OCB). Pour plus d'informations, consultez [evaluation.msf.org](http://evaluation.msf.org).

Objet/Mission :		Évaluation de la recentralisation sur le terrain de MSF
Date de début :		Août 2022
Durée :		Rapport final à soumettre d'ici décembre 2022
Critères :		Les candidates intéressés doivent soumettre: 1) Une proposition décrivant comment réaliser cette évaluation (incluant le budget dans un dossier séparé), 2) Un CV, et 3) Un exemple de travaux rédigés
Date limite pour postuler :		7 août 2022
Envoyer la soumission à :		<a href="mailto:evaluations.sweden@stockholm.msf.org">evaluations.sweden@stockholm.msf.org</a>
Considérations particulières :		L'évaluation nécessitera des visites sur le terrain de certains des projets pour mener des entretiens.

### CONTEXTE

Médecins Sans Frontières (MSF) est l'une des plus grandes organisations humanitaires médicales au monde. Le Centre Opérationnel de Bruxelles (OCB) est l'une des six directions opérationnelles à travers lesquelles MSF gère les opérations et gère annuellement plus de 100 projets dans le monde. Traditionnellement, la mission sociale d'OCB, ses projets opérationnels médicaux, est pilotée par une équipe de coordination nationale, comprenant un chef de mission (*Head of Mission*), un coordinateur médical (CoMed), mais aussi des fonctions spécifiques coordonnant l'apport des services supports (approvisionnement, logistique, finances, ressources humaines, etc.). Au niveau projet, un ensemble de coordinateurs – dont le coordinateur projet (PC) et le référent médical projet (RMP) – pilotent le projet. Ces postes sont principalement pourvus par du personnel mobile à l'échelle internationale, bien que dans certaines missions plus importantes, des postes d'adjoints puissent être recrutés au niveau national. À Bruxelles, des cellules (unités) au sein de la Direction des Opérations sont structurées selon une répartition en zones géographiques (pays) pour suivre les missions. D'autres

départements basés à OCB fournissent un soutien direct aux cellules et aux missions via du personnel placé directement dans les cellules ou en travaillant en étroite collaboration avec les cellules, les missions et les projets.

Souhaitant une réduction de la bureaucratie et en voulant renforcer l'autonomie décisionnelle au plus près des patientes, les Orientations Stratégiques et les Perspectives Opérationnelles 2020-2023 de MSF-OCB visent à placer le patient et la population au centre de ses activités médicales. Dans le cadre de la réalisation de cette ambition stratégique, MSF-OCB a lancé un programme de gestion du changement intitulé « Recentralisation sur le terrain » (Programme FrC ou le Programme) en 2019. Le programme suppose qu'il peut augmenter l'impact des opérations médico-humanitaires d'OCB en déplaçant le processus décisionnel au plus près de l'acte médico-humanitaire et de ses bénéficiaires.

La *feuille de route* FrC (2018) décrit comment des années de croissance, notamment au niveau du siège plutôt que dans les pays où les projets sont mis en œuvre, et le développement continu de règles et de directives, ont affecté la capacité d'action des projets, les rendant de plus en plus dépendants du Siège pour la prise décisionnelle et la mise en œuvre. Le programme vise à accroître l'autonomie du personnel du projet et à s'assurer que les connaissances sont accessibles et que l'accompagnement est adapté à leurs besoins. En abordant des éléments tels que : l'autonomie, la responsabilité, la redevabilité, l'agilité et la capacité décisionnelle des équipes projets, FrC veut « rééquilibrer le centre de gravité de l'organisation en redonnant au terrain la capacité de retrouver son autonomie et en redéfinissant le périmètre de responsabilités des projets » (document relatif au programme FrC).

Le document du programme comprend une théorie du changement (TdC) avec un objectif général : « Prise décisionnelle aussi proche que possible de l'acte médico-humanitaire et du bénéficiaire » et les sous-objectifs suivants :

- Qualité stimulée et renforcée dans les opérations médicales humanitaires,
- Vitesse & Réactivité favorisées,
- Sortir d'une mentalité à « taille unique »,
- Connaissances & Supports adaptés aux besoins du projet,
- Modèles et systèmes déstandardisés,
- Les équipes de projet ont plus d'autonomie pour atteindre les objectifs, et
- Les postes de projet sont pourvus par des personnes capables, compétentes et motivées.

FrC a démarré en Afrique australe en 2019 puis en Afrique centrale en 2020. Dans les deux régions, des changements ont été mis en œuvre dans les projets en termes de dotation en personnel (rôles et responsabilités, autorité), dans les équipes de coordination de la région et finalement au niveau de la cellule. Dans la phase initiale, l'équipe FrC a travaillé en étroite collaboration avec des projets en Afrique australe, établissant des équipes de soutien nationales et régionales et mettant en œuvre plusieurs nouveaux processus, qui visaient à permettre à MSF-OCB de mettre fin au soutien de la cellule et de transformer progressivement la coordination dans les pays (où les projets sont mis en œuvre).

Les cellules 1 et 5 ont progressivement arrêté leur soutien à la région et des équipes de soutien régional (ESR) ont été mises en place dans la région avec des composantes centrales basées dans la section Afrique australe de MSF à Johannesburg (Afrique du Sud) et dans le bureau MSF de Kinshasa

(RDC). Il vise à être élargi à d'autres régions dans les années à venir, bien que les étapes pratiques ne soient pas dictées. Cette évaluation couvrira deux phases des travaux du programme à ce jour (région Afrique australe et région Afrique centrale) en reconnaissant qu'elle devrait être adaptée aux progrès des différentes phases. La région Afrique australe comprend des projets en Afrique du Sud, au Mozambique et au Zimbabwe. La région Afrique centrale comprend la République Démocratique du Congo (RDC), le Burundi, le Cameroun et la République centrafricaine.

## OBJECTIF ET UTILISATION PREVUE

Cette évaluation vise à rendre compte du programme FrC depuis l'analyse des causes principales<sup>45</sup> et la conception stratégique jusqu'à la mise en œuvre et les résultats. Elle devrait générer une compréhension plus approfondie des effets (positifs et négatifs) à différents niveaux de l'organisation, y compris sa capacité à atteindre ses objectifs médicaux humanitaires.

Il est destiné à fournir à l'organisation une meilleure compréhension des objectifs, des progrès, des défis et des résultats du programme et à aider la direction à identifier les domaines d'adaptations futures, à la fois pour regarder en arrière et vers l'avenir (pour un déploiement supplémentaire).

Le programme est actuellement mis en œuvre dans deux régions (Afrique australe et Afrique centrale). Il a été lancé et a été mis en œuvre dans différentes conditions et conditions préalables. Il est probable que l'évaluation devra examiner les deux contextes séparément pour tirer des conclusions quant à la valeur du programme.

## CRITÈRES ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'évaluation vise à évaluer 1) quel type de changement se produit et pour qui, à quels niveaux de l'organisation et dans quelles circonstances et 2) où nous voyons le changement positif souhaité, et où nous voyons un changement involontaire ou négatif.

1. Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il aux besoins et problèmes identifiés ?
  - a. Dans quelle mesure la conception du programme traite-t-elle les causes principales ? Est-ce toujours la solution pertinente ?
  - b. A-t-il été adapté au contexte dans lequel il est mis en œuvre ?
  - c. Le programme a-t-il été capable de s'adapter aux changements de contexte, y compris en réponse à son propre apprentissage interne et à une meilleure compréhension ?
2. Dans quelle mesure le programme est-il correctement mis en œuvre ?
  - a. Quels résultats ont été obtenus et quelle est leur valeur : Pour les patientes ? Pour le personnel de projet OCB ? Pour le département OCB (y compris les Opérations) ?
  - b. Les résultats contribuent-ils à traiter les causes principales du lancement du programme ?
  - c. Quelles opportunités et contraintes sont apparues tout au long de la mise en œuvre ? Comment le programme a-t-il pu surmonter les contraintes et mettre à profit des opportunités ?

---

<sup>45</sup> L'intention n'est pas de redéfinir les causes principales, mais plutôt de considérer comment l'analyse de ces causes a été conduite comme condition préalable à la conception d'un programme solide.

3. Quelles parties ou éléments du programme génèrent les résultats les plus précieux pour le temps, les financements et les efforts investis ?

## LIVRABLES ATTENDUS

- Rapport initial

Le rapport initial doit inclure une proposition d'évaluation détaillée comprenant la méthodologie et le protocole d'évaluation, étayant davantage ce qui a été proposé dans la proposition. MSF accorde une grande importance à la phase de démarrage, notamment lorsqu'il est essentiel d'assurer une compréhension partagée d'une évaluation complexe.

- Débriefings régionaux en lien avec la collecte de données

Débriefing avec les équipes régionales et les équipes projets, en lien avec les visites de projets. Il n'est pas prévu que les évaluateurs doivent se rendre dans les sept pays du projet.

- Projet de rapport d'évaluation

Le projet de rapport d'évaluation doit répondre aux questions d'évaluation et à l'objectif déclaré de l'évaluation en gardant à l'esprit l'utilisation prévue, en se basant sur l'analyse, les constatations et les conclusions, et le cas échéant, les enseignements tirés et/ou les recommandations.

- Séance de travail

Dans le cadre du processus de rédaction du rapport, une séance de travail aura lieu avec les évaluateurs, les membres du groupe de consultation et le responsable de l'évaluation du SEU. L'évaluateur présentera les conclusions préliminaires, recueillera les commentaires et animera une discussion sur les recommandations (soit pour co-crée des recommandations, soit, si elles sont déjà développées, leur faisabilité).

- Rapport d'évaluation final

Le rapport final aura traité les commentaires reçus au cours de la séance de travail et les commentaires écrits de la boucle de rétroaction.

- Présentations du rapport d'évaluation final

1. Une présentation et une discussion du rapport final au Comité de Direction (CoDir) à Bruxelles, en présentiel ou en distanciel.
2. Une présentation du rapport final à un public général d'OCB sous la forme d'un webinaire.

Les principaux produits livrables (rapport initial, projet/rapport final) seront traités via une boucle de rétroaction, en recueillant les contributions du groupe de consultation (voir ci-dessous, Mise en œuvre pratique de l'évaluation). Chaque livrable est examiné par le SEU et approuvé par le responsable de l'évaluation.

## OUTILS & MÉTHODOLOGIE PROPOSÉS

Bien que laissé à la discrétion de l'évaluateur ou des évaluateurs, il est probable que l'évaluation devra évaluer les deux régions séparément, puis analyser le programme FrC de manière transversale.

Bien que le document original du programme contienne une théorie du changement, celle-ci doit être examinée au début du programme et testée pour sa viabilité, afin de s'assurer qu'elle fournit une base précise pour l'évaluation. L'évaluation doit être basée sur des méthodes mixtes et incorporer à la fois les données de suivi de routine (données du projet et données médicales) et les données primaires collectées dans le cadre de l'évaluation.

En plus de la proposition d'évaluation initiale soumise dans le cadre de la soumission, un protocole d'évaluation détaillé doit être rédigé par les évaluateurs au cours de la phase de démarrage. Il comprendra une explication détaillée des méthodes proposées et sa justification basée sur des théories validées. Il sera examiné et validé dans le cadre de la phase de démarrage en coordination avec le SEU.

## DOCUMENTS RECOMMANDÉS

- Documents stratégiques MSF et OCB, y compris les orientations stratégiques, les perspectives opérationnelles, la stratégie du département médical
- Documents du programme FrC, y compris les plans et les documents de référence
- Évaluations précédentes (capitalisation 2020, exercice de suivi externe 2021, consultations en Afrique centrale)
- Plans de projet (y compris la configuration des ressources humaines et l'évolution des besoins), suivi, évaluation et rapports (rapports, données de suivi, données médicales) des sites du projet dans le cadre de l'évaluation

## MISE EN ŒUVRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION

Nombre d'évaluateur(s)	Flexible
Calendrier de l'évaluation	Démarrage : août 2022 Rapport initial : septembre 2022 Collecte des données : octobre/novembre 2022 Fin : au plus tard en décembre 2022

Le SEU (en tant que responsable de l'évaluation) a mis en place un groupe de consultation (GC) pour accompagner cette évaluation. Ce groupe est dirigé par un responsable. Ils ont contribué à la finalisation de ces Termes de Référence.

## PROFIL/EXIGENCES POUR LE(S) ÉVALUATEUR(S)

L'évaluation nécessite une personne ou une équipe de personnes qui peuvent démontrer des compétences dans les domaines suivants.

1. Compétences d'évaluation éprouvées et pertinentes pour effectuer une évaluation d'un programme complexe et multi-pays<sup>46</sup>.
2. Compétences techniques spécifiques
  - a. Planification stratégique humanitaire et gestion de programme
  - b. Développement organisationnel et conduite du changement
3. Maîtrise de l'anglais (parlé et écrit), maîtrise professionnelle du français.

<sup>46</sup> Le SEU référence les compétences professionnelles de la Société suisse d'évaluation SEVA, disponibles sur <https://www.seval.ch/fr/standards-competences/competencies/>.

4. Une bonne connaissance de MSF, de son organisation, de ses opérations et de ses principes directeurs constitue un atout majeur.
5. Compétence pour analyser des contextes complexes.
6. Un élément central du programme en cours d'évaluation concerne la dynamique du pouvoir ; la meilleure façon d'interpréter et d'analyser cela doit être prise en compte dans la présentation du profil et des compétences de l'évaluateur ou des évaluateurs.

## PROCESSUS DE SOUMISSION

La soumission doit comprendre une proposition technique, une proposition budgétaire, un CV et un exemple de travail antérieur. La proposition doit inclure une réflexion sur la manière dont le respect des normes éthiques pour les évaluations sera pris en compte tout au long de l'évaluation.

Par ailleurs, le ou les évaluateurs doivent tenir compte et aborder la sensibilité du sujet traité dans la méthodologie ainsi qu'être reflété dans la configuration de l'équipe.

Les offres doivent inclure un devis séparé pour les services complets, exprimés en euros (EUR). Le budget doit présenter les frais de conseil en fonction du nombre de jours de travail prévus sur toute la période, à la fois dans leur totalité et sous forme de frais journaliers.

Les frais de déplacement, le cas échéant, n'ont pas besoin d'être inclus car le SEU les organisera et les couvrira. Notez que MSF *ne* paie aucun per diem.

Les soumissions seront évaluées en fonction de la capacité de la proposition soumise à comprendre les principaux livrables conformément aux présents termes de référence, une méthodologie pertinente pour atteindre les résultats prévus et la capacité globale de l'évaluateur ou des évaluateurs à effectuer le travail (c'est-à-dire inclusion des CV des évaluateurs proposés, référence aux travaux antérieurs, certifications, etc.).

Les équipes ou les personnes intéressées doivent soumettre leur proposition à [evaluations@stockholm.msf.org](mailto:evaluations@stockholm.msf.org) en indiquant dans l'objet du courriel « **FRCEV** » au plus tard **le dimanche 7 août 2022, au plus tard à 23h59 CET**. Nous apprécierions que les documents nécessaires soient soumis en pièces jointes séparées (proposition technique, proposition budgétaire, CV, exemple de travail, etc.). Veuillez bien vouloir inclure vos coordonnées dans votre CV.

Nous vous prions par ailleurs de bien vouloir indiquer dans votre courriel de soumission sur quelle site Web vous avez vu la présente offre.

>...<

## ANNEXE B : ÉLABORATION SUR L'APPROCHE & LA CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

### OBJECTIF DE L'ÉVALUATION & UTILISATION PRÉVUE

MSF-OCB a adopté un cycle d'apprentissage et d'amélioration pour le programme FrC. L'Unité d'Évaluation de Stockholm (SEU) a travaillé avec MSF-OCB pour définir les Termes de Référence (TdR)

et a chargé PEA Consultancy d'évaluer le programme FrC à ce jour. L'approche PEA est décrite dans la section 3.1 et met en évidence les éléments dont l'inclusion n'est pas recommandée.

### But de l'évaluation :

- Fournir un compte rendu du programme FrC des objectifs, de l'analyse des causes principales et de la conception stratégique aux progrès, aux défis et aux résultats de la mise en œuvre.
- Soutenir une meilleure compréhension des effets du programme (positifs et négatifs) à différents niveaux de l'organisation.

### Objectifs d'évaluation :

- Pour évaluer quel type de changement se produit et pour qui, à quels niveaux de l'organisation et dans quelles circonstances.
- Pour évaluer où nous voyons le changement positif souhaité et où nous voyons un changement involontaire ou négatif.

## CADRE DE L'ÉVALUATION

### Les questions de l'évaluation

Les Termes de Référence (TdR) comprenaient les questions suivantes :

#### 1. Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il aux besoins et problèmes identifiés ?

1.a. Dans quelle mesure la conception du programme traite-t-elle les causes principales ? Est-ce toujours la solution pertinente ?

1.b. A-t-il été adapté au contexte dans lequel il est mis en œuvre ?

1.c. Le programme a-t-il été capable de s'adapter aux changements de contexte, y compris en réponse à son propre apprentissage interne et à une meilleure compréhension ?

#### 2. Dans quelle mesure le programme est-il correctement mis en œuvre ?

2.a. Quels résultats ont été obtenus et quelle est leur valeur pour les patientes ? Pour le personnel de projet OCB ? Pour le département OCB (y compris les Opérations) ?

2.b. Les résultats contribuent-ils à traiter les causes principales du lancement du programme ?

2.c. Quelles opportunités et contraintes sont apparues tout au long de la mise en œuvre ? Comment le programme a-t-il pu surmonter les contraintes et mettre à profit des opportunités ?

#### 3. Quelles parties ou éléments du programme génèrent le résultat le plus précieux pour le temps, les financements et les efforts investis ?

L'équipe d'évaluation du PEA illustre son approche méthodologique et son raisonnement évaluatif dans le cadre établi figurant dans le tableau suivant. Par ailleurs, à la suite de la phase préparatoire et à notre évaluation et réflexions sur la portée des questions d'évaluation, nous souhaiterions explorer davantage de domaines pour une analyse plus approfondie et générer des données probantes. Les évaluateurs souhaitent reconnaître et signaler l'ambition de ce plan de génération de données probantes (qui est essentiel pour fournir des réponses solides aux questions d'évaluation).

Questions d'évaluation	Approche d'évaluation	Qu'est-ce que nous voulons davantage comprendre pour répondre à la question?
<p>1. Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il au besoins et problèmes identifiés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous proposons une conception d'évaluation basée sur la théorie qui modélise la logique du programme, puis examine de manière critique l'énoncé du problème du « pourquoi » FrC a été introduit. Cela sera lié au « comment » MSF a conçu le programme (en s'appuyant sur la théorie du changement). Une évaluation théorique ou de processus aide à documenter où et pourquoi le programme réussit ou échoue. Il fournit également des suggestions sur les domaines à améliorer.</li> <li>• En utilisant la TdC développée par OCB et les résultats et conclusions présentés dans l'exercice de suivi du FrC (2021), nous nous appuyerons sur ces efforts et évaluerons la cohérence des principes conceptuels, hypothétiques et pragmatiques du programme et comment ils ont influencé</li> <li>• La cartographie des parties prenantes nous aidera à identifier les personnes clés qui savent comment le programme est censé fonctionner et produire des résultats, et ceux qui sont chargés de la mise en œuvre.</li> <li>• Aucun résultat, en particulier du point de vue des équipes de terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien que les documents partagés donnent un aperçu pertinent des problèmes que FrC vise à résoudre, les évaluateurs souhaitent ajouter à l'analyse des causes principales et en savoir plus sur les raisons pour lesquelles le modèle ou l'approche FrC a été sélectionné afin que nous puissions mieux identifier les succès, en particulier en ce qui concerne à la réplication du programme FrC dans d'autres régions.</li> <li>• En savoir plus sur la façon dont les résultats des pistes pour le changement ont été suivis dans les différents contextes.</li> <li>• Cartographiez et évaluez l'alignement des parties prenantes et documentez les domaines où les buts et les objectifs doivent mieux s'aligner.</li> <li>• Écoutez le personnel de terrain parler des défis et de ce qui persiste après le déploiement du FrC.</li> <li>• Examinez comment le programme FrC a influencé les politiques RH et comment les personnes à tous les niveaux perçoivent les changements.</li> <li>• Comprendre comment les rôles de soutien au siège, dans les cellules/ESR et les équipes de soutien aux pays ont changé. Comment les équipes de terrain interagissent-elles avec les ESR/ESP ?</li> <li>• Comprendre comment les principes du FrC guident les décisions concernant la structure aux niveaux régional et national ?</li> </ul>
<p>2. Dans quelle mesure le programme est-il correctement mis en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La question d'évaluation implique (y compris des sous-questions) d'évaluer la performance du programme et de documenter les réalisations des résultats escomptés (extrants et résultats). Nous proposons une Récolte des Incidences (<i>Outcome Harvesting</i>), en combinaison avec une évaluation à valeur ajoutée.</li> <li>• En analysant « comment » les contributions et les activités du programme étaient censés produire des résultats escomptés et imprévus, nous nous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenter les changements culturels et de mentalité à différents niveaux de MSF-OCB.</li> <li>• Comprendre si les différents résultats FrC dans les deux régions pilotes sont gérés. Documentez les effets positifs et négatifs.</li> <li>• Documentez les changements dans la façon dont les décisions sont prises au niveau du projet et si les données locales orientent les décisions.</li> <li>• Examiner s'il y a un meilleur sens de l'efficacité opérationnelle ou si la bureaucratie persiste. FrC a-t-il</li> </ul>

	<p>concentrerons sur la manière dont les parties prenantes comprennent les orientations fournies et perçoivent les résultats du programme. Ceci sera exploré avec leur intégration dans les contextes nationaux (c'est-à-dire, collecter et décrire les résultats).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En réfléchissant aux informations recueillies au cours de la phase de démarrage, nous utiliserons un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui peuvent être évalués de manière réaliste et générerons des preuves pour mesurer les performances à l'aide d'indicateurs pertinents (section 4.2).</li> <li>• Notre objectif est de documenter les changements incrémentiels documentés ou observés au fil du temps. Nous nous concentrerons sur l'organisation du flux logique des changements observés lors de la mise en œuvre en reliant le contexte « avant » à « après ou maintenant » lorsque nous documentons les résultats. Cela permettra de mieux comprendre les facteurs affectant les changements et de les relier au processus de mise en œuvre.</li> <li>• Notre analyse initiale indique de multiples résultats imprévus potentiels du programme. Nous les cartographierons et évaluerons leur influence sur la performance du programme.</li> </ul>	<p>simplifié les systèmes et les processus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentez les progrès réalisés et évaluez ce qui reste à faire et par qui.</li> <li>• Réfléchissez à ce que OCB a perdu à cause du programme FrC.</li> <li>• Comprendre les valeurs ajoutées du programme FrC du point de vue des bénéficiaires.</li> <li>• Évaluer la mise en œuvre du programme FrC à l'aide d'un cadre de gestion du changement approprié et identifier toute lacune pour soutenir l'OCB dans le déploiement du programme FrC dans de nouveaux domaines.</li> <li>• Évaluer comment l'apprentissage est activé. Existe-t-il de nouvelles communautés de pratiques pour soutenir l'apprentissage ? Comment le support des services techniques a-t-il changé ?</li> <li>• Évaluer l'impact du programme FrC sur les normes de continuité, de qualité, de fiabilité et de conformité.</li> <li>• Documentez toutes les idées fausses sur FrC et tous les éléments de changement qui ne fonctionnent pas parce qu'ils n'ont pas été bien reçus, compris ou adaptés.</li> <li>• Identifier et décrire les risques associés aux FrC et la façon dont ils sont gérés.</li> </ul>
<p>3. Quelles parties ou éléments du programme génèrent le résultat le plus précieux pour le temps, les financements et les efforts investis ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous nous concentrerons sur une analyse à valeur ajoutée et collecterons des données sur les indicateurs à l'échelle du système des résultats escomptés et imprévus ainsi que sur un schéma pour obtenir, classer et analyser les résultats du FrC.</li> <li>• Nous utiliserons l'analyse hiérarchique pour identifier les tendances de réalisation et associer les tendances différentielles aux contributions observées par (ou dans) différents projets ou groupes de projets similaires. Nous collecterons des preuves sur ce qui a changé, puis nous travaillerons à rebours pour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfléchir aux réalisations les plus appréciées par le personnel et les bénéficiaires ciblés.</li> <li>• Comprendre comment la région Afrique centrale a bénéficié de l'expérience de la région Afrique australe. Qu'est-ce qui est commun et qui peut être transféré à d'autres régions ? Que faut-il adapter ?</li> <li>• Quels ont été les réussites rapides ?</li> <li>• Comprendre quel système d'exploitation dans les régions FrC fonctionne le mieux ou doit être amélioré pour de meilleurs résultats.</li> <li>• Évaluer si FrC contribue à atteindre la pertinence médico-humanitaire.</li> </ul>

	déterminer si et comment une intervention a contribué aux changements.	
--	--	--

## MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Cette section fournit des détails sur la manière dont l'équipe d'évaluation du PEA abordera la collecte et l'analyse des données, y compris l'établissement d'indicateurs clairs et des délais pour la collecte future. Les méthodes décrites s'appuieront sur des preuves recueillies via une analyse documentaire et des entretiens.

### Théorie du changement et évaluation des processus

Une théorie du changement pour le programme FrC a été développée par l'équipe catalyseur, mais il n'est pas clair dans quelle mesure elle a été partagée. L'équipe d'évaluation ajoutera à l'analyse des causes principales et évaluera les éléments liés à la portée du programme FrC. Cela aidera à rendre compte des problèmes couverts par le programme et à définir ce qui n'a pas encore été traité.

Une cartographie <sup>47</sup>sera effectuée pour évaluer la fidélité du programme et la qualité de la mise en œuvre. Nous proposons d'utiliser le modèle ADKAR <sup>48</sup>pour développer une référence pertinente pour évaluer le processus de mise en œuvre du programme FrC<sup>49</sup> et d'utiliser les résultats pour orienter l'analyse critique des résultats de la cartographie des processus afin de comprendre quelles moyens de la TdC sont associés à des changements importants au niveau du projet. La TdC décrit « ce » que le programme vise à atteindre (en adoptant des pistes pour le changement), et notre équipe souhaite comprendre si le processus (le comment) est également solide et robuste.

Une approche d'analyse contextuelle utilisera des données plus qualitatives analysées à partir d'entretiens pour documenter les changements observés dans l'environnement plus large du programme, tout en répondant aux besoins réels (qu'ils soient formellement identifiés dans les documents du programme ou non). Cette approche examine d'autres questions plus larges mises en évidence dans la littérature publiée et non publiée sur les résultats associés à la motivation au changement et à l'approche décisionnelle qui ne sont pas nécessairement liées à la chaîne causale des résultats telle qu'identifiée par la TdC.

---

<sup>47</sup> Le processus fait référence à toutes les activités mises en œuvre sur la base de la conception du programme (éléments de la Théorie du Changement).

<sup>48</sup> Le modèle ADKAR est basé sur la compréhension que le changement organisationnel ne peut se produire que lorsque les personnes changent. Ce modèle permet aux organisations de guider les personnes à travers un changement et de faire face à tous les obstacles rencontrés. ADKAR est un acronyme de cinq résultats : (1) *Awareness* : Sensibiliser à la nécessité d'un changement ; (2) *Desire* : Susciter le désir d'un changement ; (3) *Knowledge* : Former les personnes à la manière d'opérer le changement ; (4) *Ability* : Concrétiser ces connaissances en capacité à réaliser le changement ; et (5) *Reinforcement* : Rendre le changement permanent en consolidant les nouvelles méthodes.

<sup>49</sup> L'approche que nous proposons pour évaluer le modèle de gestion du changement du programme de recentralisation sur le terrain est présentée à l'annexe B.

## Évaluation des résultats

Nous proposons une conception d'évaluation des résultats combinée à une évaluation à valeur ajoutée. Les évaluations des résultats évaluent les progrès des résultats du programme dans la population cible et les effets du programme<sup>50</sup>.

L'évaluation des résultats FrC utilisera le cadre du programme comme base pour l'évaluation. Compte tenu de la complexité du programme FrC, l'approche d'évaluation se concentrera sur l'application de la récolte des incidences (*Outcome Harvesting*) plutôt que sur les résultats basés sur des indicateurs ou des objectifs. Les évaluateurs se concentreront sur la saisie de ce que les parties prenantes considèrent comme les changements réels qui se sont produits au niveau des résultats (c'est-à-dire les changements associés à l'approche décisionnelle et à la culture d'autonomie au niveau du projet). Alors que nous cherchons à évaluer les résultats à tous les niveaux, nous mettrons l'accent sur l'identification des résultats du programme pour les principaux bénéficiaires (c'est-à-dire les projets MSF-OCB). Notre approche permettra aux parties prenantes de voir les changements qui en résultent (voulus ou non). Nous examinons le contexte avant et après le déploiement du FrC et nous comparons les résultats entre les sites inclus dans l'évaluation.

## Critères d'évaluation

La définition des critères d'évaluation est importante pour permettre une évaluation plus objective du programme et de ses réalisations. Le tableau suivant met en évidence ce que l'équipe d'évaluation PEA propose comme critères et définitions, et comprend certains indicateurs potentiels ou attributs de programme pour la mesure.

---

<sup>50</sup> Les résultats se réfèrent à tous les changements résultant de la mise en œuvre du programme (en se focalisant sur les changements se produisant au niveau du terrain comme cible principale du programme ; cependant, d'autres changements peuvent également être couverts).

Critère	Définition	Indicateurs et attributs potentiels
Autonomie du projet dans la prise décisionnelle	L'autonomie fait référence à la capacité du personnel de terrain et de projet compétent à prendre des décisions concernant leurs projets sans contrôle des jugements ou des actions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sens de l'autonomie rapporté par les équipes projets</li> <li>- Les Coordinateurs de terrain (CT) sont plus (1) disposés, (2) capables et (3) habilités à décider de « comment » établir des priorités sur les éléments programmatiques (dans un cadre stratégique)</li> <li>- Feedback des jeunes générations et des nouveaux arrivants à MSF (leurs perceptions sur FrC et le soutien qu'ils reçoivent et attitudes face à la prise de risques).</li> <li>- % de briefings pour les nouveaux collaborateurs clés arrivants (nationaux &amp; internationaux) sur les principes FrC et une nouvelle façon de travailler</li> <li>- Capacité à attirer à nouveau des profils de coordination dans des postes de projet, à mesure que les postes de Coordinateurs de terrain (CT) et RMP deviennent plus attractifs</li> <li>- % d'équipes (Projet/ESP/ESR) ayant suivi des ateliers sur les compétences de coaching ou d'autres coachings d'équipe et signalé des compétences améliorées grâce aux interventions</li> <li>- Espace pour réfléchir et documenter l'expérience pour le partage dans les réseaux de pairs</li> <li>- Nombre ou % de plans de projet, de budgets et de commandes préparés et présentés, ainsi que des notes sur les lacunes et la manière dont elles sont traitées</li> <li>- Nombre de fois que le rôle de « personne ressource » a été utilisé et les résultats</li> <li>- Nombre de postes pourvus par des personnes compétentes et capables vs lacunes</li> <li>- Nombre de postes de coordination pourvus par le personnel national</li> </ul>
Prise de décision agile avec immédiateté	Le programme FrC devrait soutenir ou permettre aux équipes MSF de travailler de manière itérative, collaborative et transparente. La nouvelle culture devrait soutenir et habiliter l'équipe du projet à initier et à décider rapidement des meilleures solutions aux défis sur le terrain.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sens rapporté de l'application du principe de subsidiarité</li> <li>- Évaluation du nombre d'interlocuteurs médicaux directs par projet</li> <li>- Évolution de la rotation et de la rétention du personnel avant et après FrC</li> <li>- Perceptions sur les différences entre la Cellule et le ESR (manager, technique, rôles clés, valeur ajoutée, culture de travail)</li> <li>- Changements dans le nombre et la fréquence des visites sur le terrain des niveaux supérieurs</li> <li>- Nombre de nouvelles interventions, y compris les interventions d'urgence</li> <li>- Délai entre l'évaluation des besoins et la mise en œuvre</li> </ul>

<p>Réactivité</p>	<p>FrC devrait aider les projets MSF à devenir plus réactifs aux besoins des bénéficiaires. La nouvelle approche doit être démontrée dans la capacité de MSF (au niveau de l'entreprise) à réagir rapidement et positivement aux besoins au niveau du projet. Cela implique également de démontrer la capacité des projets à s'adapter aux influences externes de manière opportune et significative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effets rapportés du programme FrC sur la qualité des interventions</li> <li>- Les approches pour former, coacher, encadrer et accompagner le personnel de MSF sont-elles (1) exhaustives, (2) pertinentes ou (3) suffisantes.</li> <li>- Temps nécessaire pour accéder aux bassins de recrutement et terminer le processus de recrutement</li> <li>- Description de la manière dont le programme FrC soutient ou influence la réactivité des équipes Projet face à des besoins imprévus ou des urgences</li> <li>- Nombre d'incidents d'inconduite, de fraude ou d'incidents majeurs</li> <li>- Résultats de balayage régional aboutissant à des évaluations ou des interventions</li> <li>- Résultats de la valorisation (lien vers la fiche de poste)</li> <li>- Participation de la communauté et des bénéficiaires dans la prise décisionnelle et la stratégie</li> </ul>
<p>Flexibilité opérationnelle</p>	<p>Les projets doivent avoir la capacité de répondre aux changements de leur contexte de manière efficace et efficiente. La conception des opérations doit aider les équipes de projet à prendre des décisions ou à décider des changements librement et en fonction du contexte. Le programme FrC devrait permettre aux projets de prendre les décisions appropriées sur l'échelle et la portée des interventions, en prenant les meilleures décisions opérationnelles pour atteindre les objectifs du projet et les nouveaux besoins émergeant dans la zone (interventions d'urgence) non prévus par le projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement du rôle du siège pour devenir consultatif plutôt que managérial</li> <li>- Degré de changement ou de rupture du cadre de la Grille de Référence Internationale des Fonctions Terrain (IRRFG) (système HR)</li> <li>- Comparaisons de l'évolution du nombre et des pourcentages de nouveaux employés recrutés au niveau du siège, de la ESR et des projets</li> <li>- Nombre de jours où les profils du pool régional comblent les lacunes</li> <li>- Nombre de dysfonctionnements du projet avec action corrective</li> <li>- Comment l'équipe a répondu à la stratégie régionale et au plan stratégique de la Direction des Opérations ?</li> <li>- Les équipes de soutien aux pays fournissent-elles un soutien personnalisé ?</li> <li>- Les outils et approches Finances, Logistique et RH ont-ils été adaptés ?</li> <li>- Adaptation des stratégies départementales pour intégrer FrC.</li> <li>- Évolution de la corrélation entre le % du budget dépensé et le % des objectifs atteints en fin de période budgétaire</li> <li>- Synergies et mutualisation des ressources entre les projets</li> <li>- Tendance générale au renforcement des capacités RH</li> </ul>
<p>Innovation</p>	<p>La nouvelle approche devrait permettre à MSF de placer ses projets au centre et de s'aligner sur les besoins des bénéficiaires. Le programme doit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemples d'innovation, partage avec le siège et les réseaux de pairs, effet de levier régional, etc.</li> <li>- Exemples de tester, essayer, apprendre.</li> <li>- Exemples d'erreurs et corrections</li> </ul>

	démontrer une mise en œuvre pratique pour réaliser ou redistribuer la valeur des opérations de MSF grâce à des systèmes et des solutions intelligents.	- Exemples d'un nouvel état d'esprit et d'une nouvelle structure de communication MSF
--	--	---

L'équipe d'évaluation du PEA utilisera un mélange d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour collecter des données en examinant des documents ainsi que des rapports et en organisant des réunions avec les parties prenantes. Nous reconnaissons que la liste potentielle d'indicateurs est relativement longue, cependant, nous nous concentrerons sur l'établissement d'un ensemble solide d'indicateurs au cours de la prochaine phase de l'évaluation. La Récolte des incidences (*Outcome Harvesting*) ne mesure pas les progrès vers des objectifs ou des résultats prédéterminés, mais recueille plutôt des preuves de ce qui a changé et, ensuite, travaille à rebours pour déterminer si et comment une intervention a contribué à ces changements. Les collecteurs facilitent et soutiennent une participation appropriée et s'assurent que les données sont crédibles, que les critères et les normes d'analyse des preuves sont rigoureux et que les méthodes de synthèse et d'interprétation sont solides.

### Les sources de données

Les données et analyses disponibles seront utilisées dans la mesure du possible. Un référentiel avec les ressources et les ensembles de données disponibles sera créé et partagé.

### Phase de démarrage de l'évaluation et revue documentaire

L'équipe d'évaluation PEA a effectué une revue documentaire de la littérature pertinente pour la conception et la livraison du programme FrC. Nous prévoyons l'inclusion de documents supplémentaires dans la deuxième phase à mesure que davantage de données et de rapports circulent des parties prenantes participant au processus d'évaluation.

### Études de cas et visites de terrain

Nous prévoyons de visiter des projets sur le terrain pour mener sept études de cas dans la prochaine phase. Cela permettra de valider les informations recueillies au cours de la première phase et fournira plus de détails pour présenter les réussites, les défis et les premières victoires du programme FrC. Les études de cas illustreront comment les objectifs du programme FrC ont été opérationnalisés depuis le déploiement et documenteront comment le personnel de MSF s'est engagé et ce qui a changé. Chaque étude de cas devrait comporter un thème qui sera déterminé après l'analyse des données des entretiens sur le terrain.

### Engagement des parties prenantes

Des entretiens avec des informateurs clés (EIC) et des discussions de groupe (DdG) seront effectués. La modalité de collecte des données sera laissée à la discrétion de l'évaluateur affecté à chaque groupe (Siège, ESR, Projet). La section 4.5 ci-dessous identifie les parties prenantes ciblées pour l'étape de collecte de données et l'équipe d'évaluation du PEA accueille favorablement tout ajout suggéré.

## Les sources de données pertinentes seront cartographiées avant le début de la collecte des données

L'analyse documentaire et la triangulation des données utiliseront une approche participative et seront complétées par des EIC. L'évaluation croisera les résultats du processus grâce à l'analyse des données secondaires extraites des sources de données quantitatives.

Les données qualitatives primaires seront collectées via un engagement direct avec les parties prenantes.

Les parties prenantes au niveau national seront cartographiées pour élaborer un plan d'engagement avant l'échantillonnage final pour les entretiens menés dans le pays. Toutes les données qualitatives, y compris les documents, les notes de réunion et les notes des entretiens seront codées pour analyse, la confidentialité étant prioritaire.

Les informateurs sont engagés dans la formulation des descriptions des résultats.

## Échantillonnage

Comme suggéré dans les termes de référence, l'évaluation PEA couvrira les deux régions FrC de la région Afrique australe avec trois pays, et la région Afrique centrale avec quatre pays. Nous proposons de visiter deux pays dans chaque région pour interviewer le personnel de terrain.

À la suite de notre engagement initial avec les gestionnaires de ESR, nous proposons l'approche d'échantillonnage suivante :

### **Pays et projets sélectionnés par région**

Région Afrique australe :

Les pays sélectionnés seront l'Afrique du Sud puis soit le Mozambique ou le Zimbabwe.

Région Afrique centrale :

Les pays sélectionnés seront la RDC et le Burundi.

### **Critères de sélection des pays et des projets :**

La présence du ESR et d'une équipe d'appui pays (ESP)

Le degré d'avancement de la mise en œuvre du FrC avec des exemples clairs de réussites et de défis

Le nombre, la taille, l'accessibilité et les conditions de sécurité pour les visites de projet

Des entretiens seront également organisés avec certains Référents Techniques, Chefs de Service, Pool Managers, et autres informateurs clés qui ont fait partie de la transition FrC

### **Approche et critères de sélection des projets :**

La sélection des projets sera basée sur les résultats des réunions en ligne préliminaires (dans la mesure du possible).

Un évaluateur se rendra dans chaque région.

L'un se rendra du Malawi à Johannesburg, puis à Maputo ou à Harare.

L'un se rendra de Bruxelles à Kinshasa puis au Burundi.

Les entretiens seront organisés en personne ou via des appels Zoom/Microsoft Teams.

Les visites sur le terrain comprendront la collecte de données qualitatives et quantitatives auprès du personnel du projet, du ESP et du ESR, y compris le personnel expatrié et national.

Des membres du SAMU et de la Southern African Association seront également interviewés dans la région Afrique australe.

Un questionnaire adapté au contexte sera élaboré en fonction des résultats attendus de l'évaluation. Si possible, de courtes réunions seront organisées avec la communauté du projet ou les représentants des bénéficiaires.

### **Approche pour l'échantillonnage des personnes :**

Les personnes ciblées pour la collecte de données via des entretiens et des discussions de groupe seront sélectionnées en fonction des postes qu'elles occupaient actuellement ou précédemment (comme décrit dans la section ci-dessous). Ainsi, l'approche d'échantillonnage constitue un échantillonnage par choix raisonné qui a été conçu pour s'adapter à l'approche de cette évaluation. De plus, l'équipe d'évaluation adoptera l'approche d'échantillonnage en boule de neige au fur et à mesure de l'évolution de l'évaluation<sup>51</sup>.

### **Intervenants interrogés et conception participative**

Une approche participative de la conception, de l'analyse et de la prise décisionnelle sera utilisée pour l'évaluation. Les évaluateurs conserveront leur indépendance, tout en veillant à ce que l'évaluation soit effectuée avec les principales parties prenantes et acteurs au niveau de MSF et au niveau national, en se concentrant sur le renforcement de la confiance dans le processus et la confiance dans les résultats. Les parties prenantes seront impliquées dans la conception, la validation, l'exécution, la coordination et la finalisation de l'évaluation, ainsi que dans l'examen et la diffusion des conclusions et des recommandations.

L'équipe d'évaluation PEA prévoit de rencontrer les parties prenantes suivantes et s'attend à ce que la liste s'allonge après la soumission de ce présent rapport initial et pendant la collecte des données. Le SEU et le groupe de consultation sont encouragés à fournir des conseils et des suggestions de noms supplémentaires.

*Par défaut*, nous visons à rencontrer le titulaire actuel du poste. Cependant, nous souhaiterions étendre l'invitation à rencontrer d'anciens titulaires de certains postes étroitement liés à la conception et à la mise en œuvre du FrC. Les évaluateurs discuteront avec les titulaires actuels des personnes à approcher et de la meilleure façon de les rejoindre. Cette approche fait partie de la technique de boule de neige pour l'échantillonnage d'étude.

---

<sup>51</sup> L'échantillonnage en boule de neige (également connu sous le nom d'échantillonnage en chaîne, d'échantillonnage en chaîne de référence, d'échantillonnage de référence) est une technique d'échantillonnage non probabiliste dans laquelle les thèmes d'étude existants indiquent de futurs sujets parmi leur réseau professionnel à MSF. En tant que tel, le groupe échantillon devrait croître de manière continue. Au fur et à mesure que l'échantillon augmente, suffisamment de données sont recueillies pour l'évaluation.

L'équipe d'évaluation PEA utilisera le cadre de Henry Mintzberg pour cartographier les principales parties prenantes internes qui sont affectées par ou peuvent influencer la mise en œuvre du programme FrC. Les personnes/postes à interviewer sont les suivants :

Groupe de parties prenantes	Rôle (rôle potentiel) dans le programme FrC et l'évaluation	Nombre de personnes interrogées
Apex stratégique de MSF-OCB	Il s'agit des équipes de direction et de son personnel de soutien. Dans le cadre du programme FrC, il s'agit notamment du Conseil d'administration senior d'OCB, du directeur général, du Comité miroir et mise en œuvre (CMMO), des opérations et de l'équipe catalyseur du programme FrC. Ce groupe de parties prenantes fournit des conseils stratégiques et opérationnels sur la façon dont MSF-OCB travaille et a une perspective stratégique sur la façon d'utiliser l'évaluation et ses conclusions.	13
Technostructure	Il s'agit d'analystes ou de spécialistes qui soutiennent les opérations, principalement au niveau bruxellois ou régional. Il peut s'agir de référents ou conseillers médicaux, de spécialistes médicaux ou cliniques, de comptables, de planificateurs, de chercheurs, de gestionnaires de personnel, de plaidoyer, de relations publiques, de chercheurs, etc. Ils constituent une source précieuse de retour d'information sur les changements observés dans le cadre des projets pilotes FrC et sur la manière dont les systèmes, les normes et les politiques évoluent en conséquence.	24
Ligne médiane	Cela inclut les cadres moyens et inférieurs. Dans le cadre du FrC, ils comprennent les Chefs d'équipes des ESR et les Représentants de pays (dans les pays où ils sont reconnus), les équipes de coordination régionales et nationales, y compris les coordinateurs médicaux et les coordinateurs/responsables fonctionnels des départements support (Approvisionnement, Logistique, Finances, Ressources Humaines...). Il sera important d'écouter leurs points de vue, notamment sur les changements ou les conséquences involontaires du programme FrC (positifs et négatifs).	44
Noyau opérationnel	Ce sont les travailleurs. Dans le contexte du programme FrC, ils comprennent principalement le personnel clé au niveau du projet (coordinateurs, référents médicaux, médecins, infirmières et autres membres du personnel de base qui exécutent les activités). Ce groupe est le principal exécutant et bénéficiaire du programme FrC. Les opinions de ce groupe permettront de générer et de comprendre ce qui a changé et ce qu'ils en pensent. Les évaluateurs voient six sous-groupes : (1) le personnel médical, (2) le personnel non médical, (3) le personnel MSF avec plus de 10 ans d'expérience dans un rôle similaire, et (4) le nouveau personnel plus jeune avec moins de 2 ans d'expérience avec MSF, (5) le personnel national, (6) les équipes d'urgence et le personnel remplaçant. Nous croyons que ces sous-groupes vivent FrC de manière différente et nous souhaiterions explorer cela.	110

<p>Personnel des fonctions support</p>	<p>Ce groupe fournit des services indirects et, dans le contexte du programme FrC, comprend la maintenance, le secrétariat, les transports, les conseils juridiques ou le soutien de conseil aux Sièges, ESR/Cellules et missions MSF. La principale distinction est la proximité des opérations médicales. Leurs avis apporteront une richesse de perspectives sur la façon dont FrC a fait et peut faire mieux.</p>	<p>18</p>
<p>Bénéficiaires MSF</p>	<p>Cela inclut les communautés et les patientes qui bénéficient de changements positifs dans la manière dont MSF leur apporte des services. Les changements vécus par ce groupe constituent des paramètres pertinents pour cette évaluation.</p>	<p>5</p>
<p>Autres centres opérationnels (CO)</p>	<p>Alors que MSF-OCB poursuit FrC, il y a aussi des changements plus larges simultanés dans le mouvement MSF. D'autres centres opérationnels (CO) peuvent avoir des intérêts dans les progrès du programme FrC et ce groupe peut fournir des perspectives sur les enseignements tirés collectivement pour alimenter le déploiement futur du programme FrC.</p>	

## ANNEXE C : LISTE DES DOCUMENTS ÉTUDIÉS

- Termes de Référence MSF OCB « Comité de mise en œuvre de la recentralisation sur le terrain (CMMO) ».
- Document conceptuel : Programme de recentralisation OCB sur le terrain – Avril 2019.
- OCB : De l’OC à l’OD en réseau avec la recentralisation sur le terrain au cœur.
- Feuille de route du projet de recentralisation par Cédric Marin 2019, MSF-OCB.
- Document conceptuel : Programme de recentralisation sur le terrain de l’OCB (avril 2019)
- Étude Mckinsey - Feuille de route du projet de recentralisation 2019, MSF-OCB.
- Exercice de suivi de la recentralisation sur le terrain 2021, MSF-OCB.
- Rapport « Bureaucratisation » de MSF OCB, par l’Unité d’Évaluation de Stockholm, 2017.
- Atelier « FRC Leadership Intervention » 2022, MSF-OCB.
- Initiatives de mise en œuvre basées sur les principes de recentralisation sur le terrain (Synthèse d’avancement 2021) - Région Afrique centrale, MSF-OCB.
- « MSF que nous voulons être ». « La répartition du pouvoir décisionnel à MSF » Modèle de rôles et de responsabilités - 2020, MSF-OCB.
- Rôles et responsabilités révisés – Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- Les Fondamentaux : Un guide simple pour une recentralisation minimale sur le terrain dans les opérations OCB - Région de l’Afrique australe.
- Organigramme de l’équipe de soutien régional 7 – Région Afrique australe, MSF-OCB.
- Projet dans le cadre du Modèle version 10 du The Center Southern Africa Model V.10 [Novembre 2020] – Région Afrique australe, MSF-OCB.
- Mises à jour sur le plan de communication FrC – FrC, MSF-OCB.
- Retour sur la collaboration des réseaux régionaux en Afrique centrale 2021 et 2022 – MSF-OCB.
- « MSF que nous voulons être » – 5<sup>ème</sup> débat : « Répartition du pouvoir décisionnel » Comment responsabiliser les collègues les plus proches de nos patientes – Recentralisation sur le terrain, partagée par MSF OCB.
- Présentation d’une direction opérationnelle fonctionnant en réseau et multicentrée 2022, MSF-OCB.
- Liste standardisée d’indicateurs médicaux MSF OCB.
- Synthèse sur « l’effet de levier » dans la phase pilote 1 du programme FrC, 2019 – Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- Développement du personnel et détachement - 2019 - Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- Synthèse de la réunion du cercle de recrutement et de jumelage, 2019 - Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- Discussion par pays sur la stratégie de recentralisation des ressources humaines en Afrique du Sud, 2020, - Région de l’Afrique australe.

- Log Support dans la région de l’Afrique australe, 2019 - Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- Synthèse sur la finance dans FrC Pilot, 2019 - Région Afrique australe, MSF-OCB.
- Aperçu du processus du programme de recentralisation sur le terrain – Programme pilote d’Afrique australe, 2019.
- Feedback/Réflexions/Idées sur la recentralisation des coordinations de projets à Zim (par un groupe d’employés de MSF), 2019.
- Cercle de catalyseur et de soutien pour l’Afrique australe - Réunion 1 : "Déclencher le changement", 2019 - Région de l’Afrique australe.
- Recentralisation sur le terrain en Afrique australe : suivi et évaluation [Proposition], 2019 - Région de l’Afrique australe.
- Recentralisation sur le terrain en Afrique australe : Plan de gestion des risques [proposé], 2019 – Région Afrique australe, MSF-OCB.
- Descriptions des postes régionaux de l’Afrique australe, 2020 - Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- Pouvons-nous innover pour « combler les lacunes » en Afrique australe FrC ? 2020, – Région Afrique australe, MSF-OCB.
- Rôles médicaux dans les opérations en Afrique du Sud : synthèse de la discussion sur les résultats, 2019, région de l’Afrique australe.
- Transférez la mission Zim à une équipe collective. Bjorn Nissen, sortant Hom MSF Zimbabwe juin 2020.
- Recentralisation sur le terrain en Afrique australe : Planification du cercle du changement - Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- Aperçu des projets dans la région de l’Afrique australe - Région de l’Afrique australe, MSF-OCB.
- MSF – Qui est qui, 2022, MSF-OCB.
- Présentation sur le briefing programme FrC 2022, MSF-OCB.
- Théorie du changement du programme FrC – MSF-OCB.
- Différents documents présentant un synthèse des réunions FRC pertinentes.
- Site Intranet et SharePoint relatif au Programme de recentralisation sur le terrain de l’OCB
- Termes de Référence. MSF OCB’ Field Recentralisation Implementation Committee (CMMO) – MSF-OCB.
- FrC En Afrique centrale – Cellule 1, 2020 – Région Afrique centrale, MSF-OCB.
- Programme FrC : Après une année, qu’avons-nous appris ? 2020, MSF-OCB.
- Orientations stratégiques 2020-2023 – MSF-OCB.
- Quel est le cadre d’autonomie d’un projet ? 2022 – MSF-OCB.
- Rôle de personne ressource : A Narrative By OCB’s Field Recentralisation/Programme FrC, 2022 – MSF-OCB.
- Une perspective d’innovation sur la façon de construire une meilleure MSF.
- Installation du programme de FrC dans la région Afrique australe, février 2022.
- FrC Configuration CA 2022.

- Réflexion sur le programme FrC et les voies à suivre.
- Journal de bord du processus de recentralisation.
- Conception d'organisations décisionnelles par Michael Christensen, Thorbjørn Knudsen.
- Relier la structure organisationnelle, les caractéristiques du travail et les concepts de performance au travail : un cadre proposé. Par Johanim Johari – 2009.
- Approches pour changer la structure organisationnelle : l'effet des moteurs et de la communication Par Pavel Král et, Věra Králová - 2016
- Rapport d'activité médicale de l'OCB 2020.
- Structure organisationnelle : le cadre de Mintzberg Par Fred C. Lunenburg
- Initiatives de mise en œuvre basées sur les principes de recentralisation sur le terrain - Région de l'Afrique centrale.
- Intervention d'urgence de MSF après le passage du cyclone Idai au Mozambique 2019.
- Une mise à jour OD en réseau et multicentree 2022.
- MSF OCB. 2022. Qui nous sommes.

## ANNEXE D : MODÈLE DE GESTION DU CHANGEMENT UTILISÉ POUR ÉVALUER LE PROGRAMME FRC

### LE MODELE ADKAR : UNE APPROCHE AXEE SUR LES PERSONNES POUR FACILITER LE CHANGEMENT AU NIVEAU INDIVIDUEL

Le modèle ADKAR est basé sur la compréhension que le changement organisationnel ne peut se produire que lorsque les personnes changent. Ce modèle permet aux organisations de guider les personnes à travers un changement et de faire face à tous les obstacles en cours de route. Le modèle ADKAR se concentre sur le côté humain du changement et est utilisé pour identifier les lacunes dans le processus de gestion du changement. ADKAR est un acronyme de cinq résultats que les personnes doivent atteindre pour que le changement réussisse :

- *Awareness* : Sensibiliser à la nécessité d'un changement
- *Desire* : Susciter le désir d'un changement.
- *Knowledge* : Former les personnes à la manière d'opérer le changement.
- *Ability* : Concrétiser ces connaissances en capacité à réaliser le changement.
- *Reinforcement* : Rendre le changement permanent en consolidant les nouvelles méthodes.

Cette méthodologie a été sélectionnée pour le programme de recentralisation sur le terrain car elle offre une structure suffisante pour évaluer le programme et être reproductible dans différentes régions tout en permettant une flexibilité pour répondre aux différents besoins et opportunités uniques dans chaque région. Grâce à ce modèle, le programme FrC sera évalué à travers l'approche humaine/individuelle de la gestion du changement, fournissant un aperçu du changement qui s'est produit et une opportunité de mieux le comprendre. En évaluant le programme avec une approche structurée mais flexible de la gestion du changement, cette méthode permettra également aux évaluateurs de mettre en évidence toute lacune dans le processus de gestion du changement.

	Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annoncez au préalable le changement aux parties prenantes.</li> <li>• Expliquez le raisonnement derrière le changement, y compris les résultats potentiels du programme.</li> <li>• Donnez aux parties prenantes l'occasion de poser des questions et d'émettre des suggestions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les réactions des parties prenantes au changement.</li> <li>• Identifier les champions.</li> <li>• S'il y a de la résistance ou de l'indifférence, répondez à leurs préoccupations et montrez-leur comment le changement leur sera bénéfique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer une formation et/ou un encadrement pour montrer ce que les parties prenantes doivent faire après le changement.</li> <li>• Comblez tout manque de compétences.</li> <li>• Proposer des ressources auxquelles les parties prenantes pourront se référer ultérieurement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillez les performances immédiatement après le changement et fournissez des commentaires constructifs.</li> <li>• Fixez-vous des objectifs et des mesures raisonnables pour suivre les progrès.</li> <li>• Ajuster les processus si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivez le changement au fur et à mesure pour s'assurer qu'il contribue au résultat souhaité.</li> <li>• Des commentaires positifs, des récompenses et une reconnaissance pour encourager les parties prenantes à continuer de travailler pour atteindre le résultat.</li> </ul>
<b>Résultats souhaités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme FrC a été clairement communiqué aux parties prenantes.</li> <li>• Les causes et raisons du changement sont partagés</li> <li>• Les parties prenantes partagent leurs questions et suggestions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avantages de l'adoption du programme FrC sont communiquées.</li> <li>• Les inquiétudes et craintes des parties prenantes sont traitées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des formations, coaching et listes de vérification sont fournies aux parties prenantes.</li> <li>• Les parties prenantes ont l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences à mettre en œuvre.</li> <li>• Un soutien continu est disponible pour accompagner le changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des commentaires et des évaluations ont été menés/fournis tout au long du processus.</li> <li>• Des opportunités permettent d'ajuster les processus aussi souvent que nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des opportunités sont fournies pour apprendre des erreurs.</li> <li>• Les réussites sont partagées et célébrées.</li> </ul>

## ACTIVITES & RESULTATS SOUHAITES A L'AIDE DU MODELE ADKAR

### Analyse MOFF du programme de recentralisation sur le terrain

Une analyse MOFF examine les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'un programme. Elle saisira comment les différentes parties prenantes perçoivent ces quatre catégories du programme FrC. Cet outil seul peut être limitant, mais il est utile lorsque l'analyse alimente une évaluation détaillée. Il donnera un aperçu des facteurs internes et externes qui seront pris en compte lors de l'évaluation du programme FrC. Il fournira également un cadre pour l'examen de la stratégie et de l'orientation du programme.

### ADKAR - Questions d'entretien sur le modèle de gestion du changement

	Direction	Départements du Siège	Cellules/ESR	Projets
<b>Conscience</b>	<p>Annoncez au préalable le changement aux parties prenantes.</p> <p>Expliquez le raisonnement derrière le changement, y compris les résultats potentiels du programme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel processus a été utilisé pour présenter le programme FrC aux parties prenantes ?</li> <li>- Combien d'opportunités les parties prenantes ont-elles eues pour poser des questions et exprimer leurs préoccupations ?</li> <li>- Les parties prenantes ont-elles eu l'occasion de fournir des commentaires/suggestions au programme ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment le programme a-t-il été introduit au niveau de la Cellule ?</li> <li>- La sécurité d'emploi vous préoccupait-elle ? Si oui, comment a-t-elle été traitée ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme FrC a-t-il été clairement communiqué : quel changement se produit et pourquoi ?</li> <li>- A-t-il été possible de poser des questions et de faire des suggestions ?</li> </ul>

	Donnez aux parties prenantes l'occasion de poser des questions et d'émettre des suggestions.			- Des suggestions ont-elles été intégrées ?
Désir	Évaluer les réactions des parties prenantes au changement. Identifier les champions. S'il y a de la résistance ou de l'indifférence, répondez à leurs préoccupations et montrez-leur comment le changement leur sera bénéfique	-Comment s'est formée l'équipe catalyseur ? Y a-t-il eu un processus de recrutement ? -Comment les régions pilotes ont-elles été sélectionnées ? Recrutement pour ESR? Quel a été le processus ? - Après la présentation initiale au programme, y a-t-il eu une évaluation de l'adhésion au programme ? -Comment les résistances ou les réticences ont-elles été gérées ? Quel a été le processus ?	- Y avait-il une compréhension de ce que serait votre nouveau rôle ? - A-t-il été précisé ce que le changement signifierait pour votre poste ?	-Les avantages de l'adoption du programme FrC ont-ils été communiqués ? - Y avait-il une possibilité de répondre aux préoccupations et aux craintes ? Si oui, comment ont-elles été gérées ?
Connaissance	Proposer une formation et/ou un encadrement pour montrer ce que les parties prenantes doivent faire après le changement. Comblez tout manque de compétences. Proposer des ressources auxquelles les parties prenantes pourront se référer ultérieurement.	-Quelle formation a été dispensée aux intervenants ? Équipe catalyseur, ESR, niveau projet ? -Les descriptions de poste du personnel ESR/Cellule ont-elles été révisées pour refléter le programme ? -Comment les lacunes dans les compétences nécessaires chez les parties prenantes ont-elles été déterminées et traitées ? - Des ressources ou formations continues ont-elles été proposées ?	-Avez-vous reçu une formation ou des ressources sur la façon de passer de la coordination à l'appui sur le terrain ? Si oui, quelles étaient-elles ? -Votre description de poste reflète-t-elle ces changements ?	- Des programmes de formation, des programmes de coaching et des listes de vérification ont-ils été fournis pour guider le programme FrC ? -A-t-il été possible d'acquérir de nouvelles compétences lorsque cela est nécessaire ? Si oui, fournir des exemples. -Votre description de poste reflète-t-elle un nouveau poste et de nouvelles activités ? -Existait-il des ressources

				continues disponibles pour soutenir le changement ?
Capacité	<p>Surveillez les performances immédiatement après le changement et fournissez des commentaires constructifs. Fixez-vous des objectifs et des mesures raisonnables pour suivre les progrès. Ajuster les processus si nécessaire.</p>	<p>Comment l'efficacité de l'équipe FrC est-elle mesurée ?  - Comment l'équipe catalyseur soutient-elle les ESR ?  -Comment les ESR sont-ils évalués ?</p>	<p>Comment les commentaires du personnel de terrain ont-ils été sollicités ? À quelle fréquence?  -Quel était le taux d'achèvement des parties prenantes invitées à fournir des commentaires ?  -Comment les progrès ont-ils été mesurés ?  Le personnel de terrain a-t-il reçu des objectifs et des moyens de les suivre ?</p>	<p>- Des commentaires et des évaluations ont-ils été effectués/fournis en cours de route ?  -Avez-vous fourni des commentaires lorsque vous en avez eu l'occasion ?  -Existait-il des opportunités d'ajuster les processus nécessaires ?</p>

## ANNEXE E : QUESTIONS D'ENTRETIEN

	Direction	Départements du Siège	Cellules	ESR	Projets
1. Les Équipes Projets ont-elles l'AUTONOMIE pour atteindre leurs objectifs ?	L'autonomie est-elle clairement définie ? Comment est-elle partagée avec les différents niveaux ?	Quelles responsabilités peuvent revenir au ESR, au ESP ou au Projet ?	Quelle est la différence entre une cellule et un ESR ?	Quelle est la différence entre autonomie et indépendance ?	Comment définir l'autonomie ? disposez-vous d'autonomie ?
1.1. Un cadre de projet avec des indicateurs a-t-il été fourni par OCB ?	Le cadre de projet avec indicateurs a-t-il été mis à jour et partagé ? À quelle fréquence ceci se passe-t-il?	Votre département dispose-t-il d'orientations claires pour les projets FrC ? Existe-t-il des indicateurs établis, collectés ou suivis ? En quoi diffèrent-ils de ceux des autres projets non-FrC ?	Pensez-vous que vos projets doivent passer au FrC ?  Suivez-vous les succès et les défis du nouveau modèle ?	Quels conseils ont été donnés sur la façon de mettre en place un programme FrC ?  Quels indicateurs sont utilisés pour le suivi et à quelle fréquence ?	Quels conseils ont été donnés sur la façon de mettre en place un programme FrC ? Quoi d'autre est nécessaire?
1.2. Les projets sont-ils responsables ?	Existe-t-il une différence de responsabilité entre FrC et les programmes réguliers ?	Quels mécanismes sont disponibles pour la responsabilisation du FrC et du ESR ? Que manque-t-il ?	De quels outils disposez-vous pour contrôler la redevabilité du projet ? Les utilisez-vous ?	De quels outils disposez-vous pour contrôler la redevabilité du projet ? Les utilisez-vous ? En quoi cela diffère-t-il des projets standard ?	Avez-vous conçu ou reçu des Indicateurs ? Que voudriez-vous ajouter ou supprimer ?
1.3. Le principe de subsidiarité a-t-il été adopté ?	Existe-t-il un nouvel état d'esprit de subsidiarité au siège ?	Que signifie la subsidiarité pour votre département ?	Qu'est-ce qui manque en matière de subsidiarité ? Qu'est-ce qui fonctionne le mieux dans les programmes standardisés ?	Quelles sont les caractéristiques de la subsidiarité en FrC ?	Qu'est-ce que la subsidiarité pour votre projet ? Fournir des exemples.

1.4 Existe-t-il une culture de l'échec/tester-essayer-apprendre ?	Connaissez-vous des exemples de « Progresser par l'échec » ?	De quelles erreurs les équipes ont-elles appris avec le programme FrC ?	Qu'est-ce que les projets FrC sont capables de faire que le vôtre ne peut pas ?	Quels sont les exemples de « Progresser par l'échec » ou « Tester-Essayer-Apprendre » de la mise en œuvre du programme FrC ?	Y a-t-il de la place pour tester et apprendre des erreurs ? Fournir des exemples.
2. Sommes-nous sortis d'une mentalité à « taille unique » (systèmes flexibles RH/Finances/e tc.) à expérimenter ?	Quelles étaient les limites de l'approche à « taille unique » ?	Sachant qu'OCB s'éloigne d'un modèle à « taille unique », qu'est-ce que FrC a apporté pour changer cela ?	Que font vos équipes pour s'assurer qu'il y a plus qu'une approche à « taille unique » ?	Quels sont les exemples d'abandon d'une approche à « taille unique » ? Comment les suivez-vous et les partagez-vous ?	Quelles ont été vos innovations ?  Les départements du siège s'adaptent-ils à vos besoins FrC ?
3. Les connaissances et le support sont-ils adaptés aux besoins du projet ?	Quelles adaptations ressortent du modèle FrC ? D'autres sections ou associations tirent-elles des enseignements de l'expérience du FrC ?	Comment faites-vous les choses différemment pour le programme FrC et les projets réguliers ?	Où obtenez-vous des connaissances et de l'assistance sur des problèmes compliqués ?	Où obtenez-vous des connaissances et de l'assistance sur des problèmes complexes	Où cherchez-vous le support technique ? Les départements soutiennent-ils d'une manière différente vos projets précédents ?
3.1 Est-il proximal ?					
3.2 Existe-t-il des réseaux pair-à-pair et sont-ils utilisés ?	Les réseaux pair-à-pair sont-ils importants ?	Avez-vous des exemples de réseaux de pairs ?	Les projets réguliers utilisent-ils les réseaux de pairs ?	Quels réseaux pair-à-pair ont été établis à travers le programme FrC ? Quel effet de levier a été obtenu ?	Êtes-vous en contact avec vos pairs? Sur quels sujets ? Si non, pourquoi ?
3.3. La stratégie du département médical d'OCB	Quelles sont les principales stratégies du département	Le service médical fonctionne-t-il	Avez-vous le même soutien ou un soutien différent du	Quelle est la réactivité du service médical ? Leur	Connaissez-vous la stratégie du service

soutient-elle FrC ?	médical qui doivent être intégrées au FrC ?	différemment avec FrC ?	service médical depuis l'introduction du programme FrC ?	stratégie est-elle intégrée aux opérations sur le terrain ?	médical ? Est-ce une partie de votre projet ? Comment vous soutiennent-ils ?
3.4 Qu'est-ce que l'OCB a appris de l'approche Log Department ?	Quelles sont les principales stratégies Log Dept pour FrC ?	Le Département Logistique fonctionne-t-il différemment avec FrC ?	Avez-vous le même soutien ou un soutien différent du service logistique depuis l'introduction du programme FrC ?	Quelle est la réactivité du service logistique ? Leurs approches sont-elles intégrées aux opérations de terrain ?	Êtes-vous au courant des nouvelles approches Log Dept ? Sont-elles utilisées dans votre projet ?
4. Existe-t-il des modèles & systèmes déstandardisés ou de nouvelles approches intégrées ?	Quels sont les principaux modèles ou approches déstandardisés pour le programme FrC ?	Qu'est-ce qui a été déstandardisé avec FrC ? Qu'a-t-il fallu introduire avec FrC ? Qu'est-ce qui est le plus facile ?	Quels sont les principaux modèles ou approches standardisés pour toutes les opérations ? Qu'avez-vous appris des initiatives FrC ?	Quels sont les principaux modèles ou approches standardisés pour toutes les opérations ? Qu'avez-vous appris des initiatives FrC ?	Quels nouveaux modèles ou approches votre équipe a-t-elle développés et/ou partagés ?
5. Les postes du projet sont-ils pourvus par des personnes capables et compétentes ? Les postes de projet sont-ils désormais plus populaires ?	OCB contribue-t-il à la main-d'œuvre mondiale ? Que faut-il encore ?	Y a-t-il plus de personnes prêtes à travailler dans les projets FrC ?	Perdez-vous des personnes au profit des projets FrC ?	Des personnes vous approchent-elles pour travailler dans des projets FrC ?	Souhaitez-vous devenir Chef de Projet ou Référent ? Avez-vous recruté ou promu du personnel national ?

## ANNEXE F : GRILLE D'ÉVALUATION

Principales questions d'évaluation	Approche de l'analyse	Indicateurs potentiels (ou attributs du programme)	Méthodes de collecte des données et sources des données	Outils de collecte de données
1. Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il aux besoins et problèmes identifiés ?	<p>Nous avons proposé une conception d'évaluation basée sur la théorie qui modélise la logique du programme, puis examine de manière critique l'énoncé du problème du « pourquoi » FrC a été introduit. Cela sera ensuite lié à « comment » MSF a conçu le programme (en s'appuyant sur la théorie du changement).</p> <p>La cartographie des parties prenantes nous permettra d'identifier les personnes clés qui sont censées savoir comment le programme devrait fonctionner et produire des résultats et ceux qui font la mise en œuvre.</p> <p>Une évaluation théorique ou de processus permet de documenter où et pourquoi le programme réussit ou échoue. Il fournit également des suggestions ou des orientations pour l'amélioration du programme.</p> <p>En utilisant la TdC développée par OCB et les résultats et conclusions</p>	Perceptions sur les différences entre la Cellule et le ESR (manager, technique, rôles clés, valeur ajoutée, culture de travail)	Informateurs clés	Entretiens
		Changement du rôle du Siège pour devenir consultatif plutôt que managérial	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Nombre de fois que le rôle de « personne ressource » a été utilisé et les résultats	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Nombre de postes pourvus par des personnes compétentes et capables par rapport aux lacunes (et nombre de jours où les profils du bassin régional comblent les lacunes)	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Nombre de postes de coordination pourvus par le personnel national	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Nombre de nouvelles interventions, y compris les interventions d'urgence	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Délai entre l'évaluation des besoins et la mise en œuvre	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Description de la manière dont le programme FrC soutient ou influence la réactivité des équipes de projet face à des besoins imprévus ou des urgences	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens

	présentés dans l'exercice de suivi du FrC (2021), nous nous appuyerons sur ces efforts et évaluerons la cohérence des principes conceptuels, hypothétiques et pragmatiques du programme et comment ils ont influencé les résultats.	Résultats de la mobilisation (lien vers la description de poste)	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Espace pour réfléchir et documenter l'expérience pour le partage dans les réseaux de pairs	Informateurs clés	Entretiens
2. Dans quelle mesure le programme est-il bien mis en œuvre ?	La question d'évaluation implique (y compris les sous-questions) de juger de la performance du programme et de se concentrer sur les réalisations des résultats escomptés (extrants et résultats). Nous avons proposé une conception d'évaluation axée sur la Récolte des incidences ( <i>Outcome Harvesting</i> ) en combinaison avec une évaluation à valeur ajoutée.  Analyser « comment » les contributions et les activités du programme étaient censés produire les résultats escomptés et imprévus. Nous nous concentrerons sur la façon dont les parties prenantes comprennent les orientations fournies et perçoivent les résultats du programme, ainsi que leur intégration dans le contexte de leur pays (c'est-à-dire que l'évaluation récoltera et décrira les résultats à la suite de la collecte de données).  En réfléchissant aux informations recueillies au cours de la phase de	Évaluation annuelle du nombre d'interlocuteurs médicaux directs par projet	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Évolution de la rotation et de la rétention du personnel avant et après FrC	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		% de briefings pour le nouveau personnel clé arrivant (national et international) sur les principes FrC et une nouvelle façon de travailler	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Capacité à attirer à nouveau des profils de coordination dans des postes de projet, à mesure que les postes de Coordinateurs de terrain (CT) et RMP deviennent plus attractifs	Informateurs clés	Entretiens
		Nombre ou % de plans de projet, de budgets et de commandes préparés et présentés, ainsi que des notes sur les lacunes et la manière dont elles sont traitées	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		% d'équipes (projet/ESP/ESR) ayant suivi des ateliers sur les compétences en coaching ou d'autres activités de coaching d'équipe	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Changements dans le nombre et la fréquence des champs à partir des niveaux supérieurs	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens

	démarrage, nous adopterons un ensemble d'indicateurs de produits et de résultats qui pourraient être évalués de manière réaliste au cours de cette évaluation et générerons des preuves pour mesurer les performances à l'aide d'indicateurs pertinents (section 4.2). Les évaluateurs décideront des indicateurs à utiliser après le premier cycle de collecte de données via des entretiens et une collecte de données. Notre analyse initiale indique de multiples résultats imprévus potentiels du programme. Nous les cartographierons et évaluerons leur influence sur la performance du programme.	Les approches pour former, coacher, encadrer et accompagner le personnel de MSF sont-elles (1) exhaustives, (2) pertinentes ou (3) suffisantes.	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Temps nécessaire pour accéder aux bassins de recrutement et terminer le processus de recrutement	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Implication de la communauté et des bénéficiaires dans la prise décisionnelle et la stratégie	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Degré de modification ou de rupture du cadre de la Grille de Référence Internationale des Fonctions Terrain (IRRFG) (système HR)	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Nombre de dysfonctionnements du projet avec action corrective	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Comment l'équipe a répondu à la stratégie régionale et au plan stratégique de la Direction des Opérations ?	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Les outils et approches Finances, Logistique et RH ont-ils été adaptés ?	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Adaptation des stratégies des départements pour intégrer FrC.	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Synergies et mutualisation des ressources entre les projets	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
3. Quelles parties ou éléments du	Nous nous concentrerons sur une analyse à valeur ajoutée et collecterons	Sens rapporté de l'application du principe de subsidiarité	Informateurs clés	Entretiens

<p>programme génèrent le résultat le plus précieux pour le temps, les financements et les efforts investis ?</p>	<p>des données sur les indicateurs à l'échelle du système des résultats escomptés et imprévus et sur un schéma pour obtenir, classer et analyser les résultats du FrC. Nous utiliserons l'analyse hiérarchique pour identifier les tendances de réalisation et associer les tendances différentielles aux contributions observées par (ou dans) différents projets ou groupes de projets similaires.</p>	Sentiment d'autonomie rapporté par les équipes de projet	Informateurs clés	Entretiens
		Les Coordinateurs de terrain (CT) sont plus (1) disposés, (2) capables et (3) habilités à décider de « comment » établir des priorités sur les éléments programmatiques (dans un cadre stratégique)	Informateurs clés	Entretiens
		Feedback des nouveaux arrivants à MSF (leurs perceptions sur FrC et le soutien qu'ils reçoivent et attitudes face à la prise de risques).	Informateurs clés	Entretiens
		Effets rapportés du programme FrC sur la qualité des interventions	Informateurs clés	Entretiens
		# d'incidents d'inconduite, de fraude ou d'incidents majeurs	Rapports OCB	Analyse des données secondaires
		Résultats de l'analyse régionale aboutissant à des évaluations ou à des interventions	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Comparaisons des changements du nombre et des pourcentages de nouveaux employés recrutés au niveau du siège, de la ESR et des projets	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Les équipes de soutien aux pays fournissent-elles un soutien personnalisé ?	Informateurs clés	Entretiens
		Évolution de la corrélation entre le % du budget dépensé et le % des objectifs atteints à la fin de la période budgétaire	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
		Tendance générale au renforcement des capacités RH	Informateurs clés	Entretiens

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Exemples d'innovation, partage avec le siège et les réseaux de pairs, effet de levier régional, etc.</li><li>- Exemples de tester, essayer, apprendre.</li><li>- Exemples d'erreurs et de corrections</li><li>- Exemples d'un nouvel état d'esprit et d'une nouvelle structure de communication</li></ul>	Rapports OCB Informateurs clés	Analyse des données secondaires Entretiens
--	--	---	---	---

## ANNEXE G : CADRE ANALYTIQUE

Développement du cadre logique du programme FrC.

Schéma du Modèle d'action/Modèle de changement d'analyse de la théorie du changement du programme.

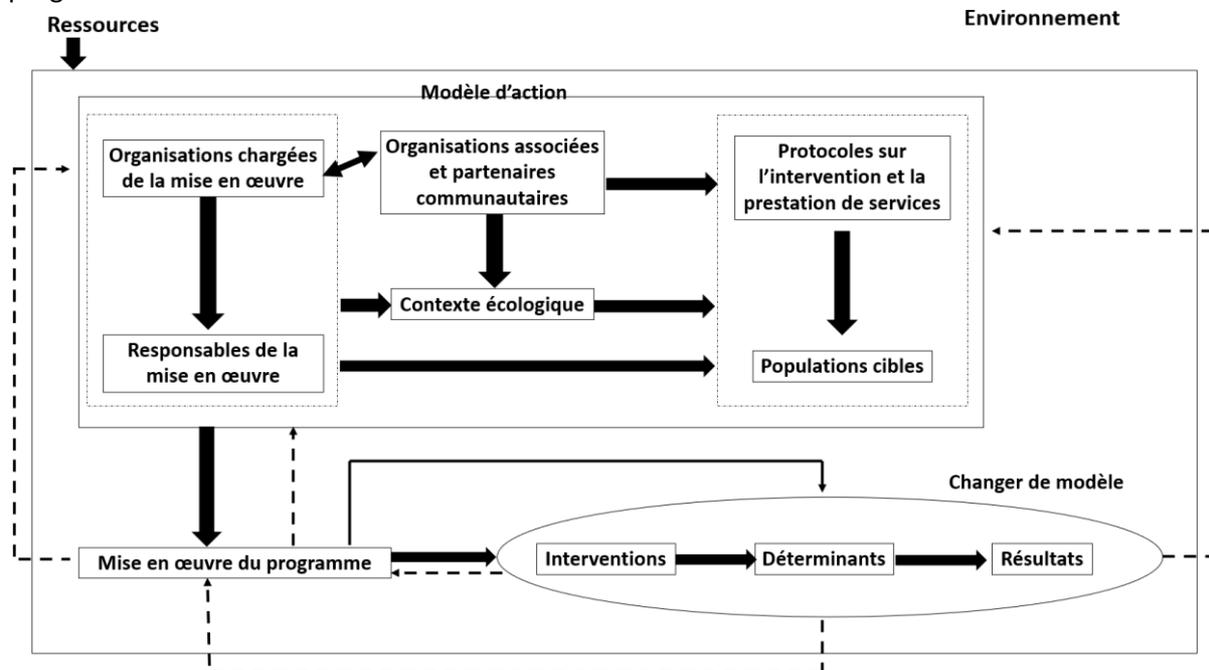
L'approche méthodologique des questions d'évaluation (telle que présentée dans le rapport initial).

Modèle de gestion du changement ADKAR.

Le cadre des critères d'évaluation.

La grille d'évaluation.

Schéma du Modèle d'action/Modèle de changement d'analyse de la théorie du changement du programme.



L'approche méthodologique des questions d'évaluation (telle que présentée dans le rapport initial) :

Questions d'évaluation	Approche des évaluateurs pour l'évaluation
1. Dans quelle mesure le programme, dans sa conception, répond-il aux besoins et problèmes identifiés ?	<p>Alors que les documents partagés ont fourni des informations pertinentes sur les causes principales que le programme FrC vise à traiter, les évaluateurs souhaitent aborder l'analyse des causes principales de manière plus complète et en savoir plus sur les causes potentielles qui n'ont pas été documentées ou traitées par le programme (nous voulons en savoir plus pourquoi le programme a été lancé et pourquoi sa conception est bien adaptée).</p> <p>Évaluer l'alignement des parties prenantes sur la question de savoir si la conception actuelle du programme FrC (conception et processus) est la « voie à suivre » et peut aider MSF OCB à devenir ce que MSF veut être.</p> <p>Nous savons que l'exercice de suivi de 2021 a validé la TdC du programme. Cependant, nous voulons en savoir plus sur la façon dont les pistes pour le changement ont abouti à des résultats différents dans différents contextes.</p>

	<p>Évaluer soigneusement les conséquences de la portée et de la conception du programme actuel.</p> <p>Écoutez le personnel sur le terrain si les défis et les pratiques indésirables existent toujours malgré le déploiement du programme.</p> <p>Comprendre les lacunes clés et généralisées de la conception du programme qui peuvent nécessiter une étude et une attention plus approfondies.</p> <p>Analyser en profondeur comment le programme FrC a influencé les politiques RH et comment le personnel de MSF a perçu les changements associés au programme. De plus, nous voulons comprendre comment les rôles de soutien du siège, des cellules/ESR et des équipes de soutien aux pays évoluent et ce qui pourrait être amélioré (comment les équipes de terrain réagissent-elles à la nouvelle dynamique de ESR et ESP ?).</p> <p>Comprendre comment les principes du programme FrC affectent la décision sur les structures de gestion à sélectionner (qu'est-ce qui motive la décision sur les structures aux niveaux régional ou national ?).</p>
<p>2. Dans quelle mesure le programme est-il correctement mis en œuvre ?</p>	<p>Comprendre davantage, le cas échéant, les changements/changements culturels et de mentalité se produisant à différents niveaux d'OCB.</p> <p>Comprendre comment la diversité des résultats des FrC dans les deux régions pilotes est gérée et ne génère pas d'effets négatifs.</p> <p>Comprendre s'il y a des changements observés dans la façon dont les décisions sont prises au niveau des projets ; et si les données locales orientent ces décisions.</p> <p>Examinez si des signes de bureaucratie existent toujours ou sont ressentis par les équipes de terrain et s'il y a un meilleur sentiment d'efficacité opérationnelle (Le FrC a-t-il permis de simplifier les systèmes et les processus ?).</p> <p>Comprendre les progrès réalisés et évaluer si la COB en fait assez ou ce qui pourrait être fait de plus, où et par qui.</p> <p>Réfléchir à ce que MSF-OCB a perdu à cause du FrC et évaluer s'il y a des changements négatifs significatifs et des signes de changements ou d'attitudes culturels ou comportementaux indésirables.</p> <p>Comprendre les valeurs ajoutées du programme du point de vue de ses bénéficiaires.</p> <p>Analyse comparative de la mise en œuvre du programme FrC à l'aide d'un cadre/modèle de gestion du changement approprié. Cela nous permettra d'identifier les lacunes pour soutenir OCB dans le déploiement du programme avec plus de succès lors de la prochaine étape.</p> <p>Évaluer comment l'apprentissage est rendu possible grâce au programme (le programme a-t-il créé une communauté de pratiques pour soutenir l'apprentissage ? Comment le soutien des départements techniques a-t-il changé ?).</p> <p>Évaluer dans quelle mesure la recentralisation a affecté la continuité de la qualité, de la fiabilité et de la conformité en COB.</p> <p>Identifier les idées fausses sur FrC et quels éléments de changement ne fonctionnent pas (soit parce qu'ils n'ont pas été bien reçus, mal compris ou ne conviennent pas comme solutions).</p> <p>Identifier et décrire les risques associés à la mise en œuvre du programme et comment ils sont gérés.</p>
<p>3. Quelles parties ou éléments du programme génèrent le résultat le plus précieux pour le temps, les</p>	<p>Réfléchir sur lesquelles des valeurs positives du programme sont les plus appréciées par les bénéficiaires ciblés.</p> <p>Comprendre comment la région de l'Afrique centrale a bénéficié de l'expérience FrC dans la région de l'Afrique australe et ce qui est commun entre les deux régions et qui pourrait être transféré à d'autres régions.</p>

financements et les efforts investis ?	<p>Comprendre quels secteurs du système des opérations dans les régions du programme fonctionnent le mieux et où il fonctionne le moins bien.</p> <p>Évaluer si le programme a contribué à atteindre une capacité technique médico-humanitaire suffisante pour soutenir ou non les équipes de projet dans leurs contextes.</p> <p>La définition des changements de conception ou de mise en œuvre du programme pourrait produire de meilleurs résultats.</p> <p>Comprendre quels éléments de programme sont essentiels pour une réplication réussie quel que soit le contexte, le pays ou la région.</p> <p>Évaluer et identifier le meilleur ensemble possible d'indicateurs qui pourraient être adoptés par la COB pour assurer un suivi et une évaluation efficaces du programme FrC.</p>
--	--

Critère	Définition	Indicateurs et attributs potentiels
Autonomie du projet dans la prise décisionnelle	L'autonomie fait référence à la capacité du personnel de terrain compétent et des équipes de projet à prendre des décisions sur leurs projets sans contrôle des jugements ou des actions s'ils sont faits pour servir au mieux la mission de MSF et les besoins des bénéficiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sens de l'autonomie rapporté.</li> <li>- Les Coordinateurs de terrain (CT) sont plus (1) disposés, (2) capables et (3) habilités à décider de « comment » établir des priorités sur les éléments programmatiques (dans un cadre stratégique).</li> <li>- Les jeunes générations dans les perceptions de MSF et le soutien qu'elles reçoivent et les attitudes face à la prise de risques.</li> <li>- % de briefings pour le personnel clé nouvellement arrivé (national et international) sur les principes du programme FrC et la nouvelle méthode de travail.</li> <li>- Capacité à attirer des profils de coordination et au-dessus dans des postes de projet (les retours indiquent qu'un échantillon de postes de Coordinateurs de terrain (CT) et RMP devient le plus attractif pour une carrière chez MSF).</li> <li>- % d'équipes dans la région (Projet/ ESP/ ESR) ayant suivi l'atelier sur les compétences en coaching et/ou le coaching d'équipe.</li> </ul>
Prise de décision agile avec immédiateté	Le programme FrC devrait soutenir ou permettre aux équipes MSF de travailler de manière itérative, collaborative et transparente. La nouvelle culture soutient et habilite l'équipe de projet à initier et à décider rapidement des meilleures solutions aux défis du terrain.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sens déclaré de l'application du principe de subsidiarité.</li> <li>- Évaluation annuelle du nombre d'interlocuteurs médicaux directs par projet (objectif maximum de 5 à 7 référents/conseillers en contact direct avec le projet).</li> <li>- Changements dans la rotation et la rétention du personnel avant et après le programme.</li> <li>- Perceptions sur les différences entre la Cellule et les Équipes de soutien régional (gestion de personnel, techniquement, rôles clés, valeur ajoutée et culture de travail).</li> <li>- Changements dans le nombre et la fréquence des visites sur le terrain effectuées</li> </ul>

		par les niveaux supérieurs de gestion aux niveaux inférieurs.
Réactivité	Le programme FrC devrait aider les projets MSF à mieux répondre aux besoins de ses bénéficiaires. La nouvelle approche devrait être démontrée dans la capacité de MFS (au niveau de l'entreprise) à réagir positivement aux besoins au niveau du projet. Cela implique également de démontrer la capacité des projets à s'adapter aux influences externes de manière opportune et significative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet du programme sur la qualité des interventions.</li> <li>- Les commentaires de l'examen sur le terrain indiquent que les approches pour former, coacher, mentorer et accompagner le personnel de MSF sont (1) exhaustives, (2) pertinentes et (3) suffisantes.</li> <li>- Temps nécessaire pour accéder aux bassins de recrutement et terminer le processus de recrutement.</li> <li>- Description de la manière dont le programme FrC a soutenu ou influencé négativement la réactivité des équipes de projet face à des besoins imprévus ou à une urgence.</li> </ul>
Flexibilité opérationnelle	La flexibilité opérationnelle fait référence à la capacité des projets à répondre de manière efficace et efficiente aux changements de leur contexte. La conception des opérations doit aider les équipes de projet à prendre des décisions ou à décider des changements librement et en fonction du contexte. Le programme FrC devrait permettre aux projets de prendre les décisions appropriées sur l'échelle et la portée des interventions et les meilleures décisions opérationnelles pour atteindre les objectifs du projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changer complètement le rôle du siège pour devenir plus consultatif que managérial.</li> <li>- Degré de modification ou de rupture du cadre de la Grille de Référence Internationale des Fonctions Terrain (IRRFG) (système HR).</li> <li>- Comparaisons de l'évolution du nombre et des pourcentages de nouveaux employés recrutés au niveau du siège, de la ESR et des projets.</li> <li>- Nombre de jours où les profils du pool régional comblent les lacunes.</li> <li>- Nombre de dysfonctionnements du projet avec action corrective.</li> </ul>
Innovation	La nouvelle approche permet à MSF de placer ses projets au centre et de s'aligner sur les besoins des bénéficiaires. Le programme doit démontrer une mise en œuvre pratique pour réaliser ou redistribuer la valeur des opérations de MSF grâce à des systèmes et des solutions intelligents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la corrélation entre le % du budget dépensé et le % des objectifs atteints en fin de période budgétaire.</li> <li>- Synergies et mutualisation des ressources entre les projets.</li> <li>- Tendance générale au renforcement des capacités RH.</li> </ul>

	Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annoncez au préalable le changement aux parties prenantes.</li> <li>• Expliquez le raisonnement derrière le changement, y compris les résultats potentiels du programme.</li> <li>• Donnez aux parties prenantes l'occasion de poser des questions et d'émettre des suggestions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les réactions des parties prenantes au changement.</li> <li>• Identifier les champions.</li> <li>• S'il y a de la résistance ou de l'indifférence, répondez à leurs préoccupations et montrez-leur comment le changement leur sera bénéfique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer une formation et/ou un encadrement pour montrer ce que les parties prenantes doivent faire après le changement.</li> <li>• Comblez tout manque de compétences.</li> <li>• Proposer des ressources auxquelles les parties prenantes pourront se référer ultérieurement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillez les performances immédiatement après le changement et fournissez des commentaires constructifs.</li> <li>• Fixez-vous des objectifs et des mesures raisonnables pour suivre les progrès.</li> <li>• Ajuster les processus si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivez le changement au fur et à mesure pour s'assurer qu'il contribue au résultat souhaité.</li> <li>• Des commentaires positifs, des récompenses et une reconnaissance pour encourager les parties prenantes à continuer de travailler pour atteindre le résultat.</li> </ul>
<b>Résultats souhaités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme FRC a été clairement communiqué aux parties prenantes.</li> <li>• Les causes et raisons du changement sont partagés</li> <li>• Les parties prenantes partagent leurs questions et suggestions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avantages de l'adoption du programme FRC sont communiqués.</li> <li>• Les inquiétudes et craintes des parties prenantes sont traitées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des formations, coaching et listes de vérification sont fournies aux parties prenantes.</li> <li>• Les parties prenantes ont l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences à mettre en œuvre.</li> <li>• Un soutien continu est disponible pour accompagner le changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des commentaires et des évaluations ont été menés/fournis tout au long du processus.</li> <li>• Des opportunités permettent d'ajuster les processus aussi souvent que nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des opportunités sont fournies pour apprendre des erreurs.</li> <li>• Les réussites sont partagées et célébrées.</li> </ul>
<b>Constatations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ateliers de consultations sont organisés avec les parties prenantes pour présenter le programme FRC.</li> <li>• Les parties prenantes fournissent des contributions relatives au meilleur modèle à utiliser pour mettre en œuvre le programme FRC.</li> <li>• Confusion existe encore sur ce qu'est le programme FRC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les champions sont identifiés</li> <li>• Les inquiétudes et les craintes n'ont pas été prises en compte.</li> <li>• La sécurité de l'emploi est devenue une inquiétude chez beaucoup de parties prenantes.</li> <li>• Un manque de communication au sujet du modèle choisi a généré des frustrations. Les parties prenantes ont eu l'impression que le processus de consultation n'était pas pertinent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les profils de postes ont été préparés.</li> <li>• Une confusion existe sur les rôles et responsabilités.</li> <li>• La formation a été élémentaire.</li> <li>• Les parties prenantes ont l'impression qu'ils ont besoin de davantage de soutien et de coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des équipes de projets se sentent autonomes dans la prise décisionnelle.</li> <li>• Des enquêtes en ligne ont été diffusées aux parties prenantes.</li> <li>• Il n'y a pas d'outils pour le suivi ou les repères pour suivre les progrès accomplis.</li> <li>• Un examen et une réflexion n'ont pas été intégrés tout au long du programme FRC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des animateurs en changement ont été recrutés pour travailler au niveau régional afin de soutenir la mise en œuvre du programme FRC.</li> <li>• Certaines équipes de projets ont observé un changement d'état d'esprit et célèbrent les réussites.</li> </ul>

Stockholm Evaluation Unit  
<http://evaluation.msf.org/>  
Médecins Sans Frontières

Rapport rédigé indépendamment par  
Amjad Idries, Javier Gabaldón,  
Sheila Debly-Magnus et Vanessa van Schoor  
Mars 2023