

PROJET ECB ÉTUDE DE CAS

Jouer avec la réalité : l'expérience
ECB utilise les simulations d'urgence
pour améliorer la réponse humanitaire

Par David Hockaday et
Sarah Lumsdon

Mars 2012

www.ecbproject.org/simulations-francais

Introduction

« ... Bien que dans mon cas, il soit impossible d'obtenir des simulations qui correspondent parfaitement à la réalité, ces simulations aident à identifier ce dans quoi il vous faut sérieusement investir avant qu'une catastrophe ne frappe. Elles aident à canaliser et à concentrer la réflexion et les ressources sur ce qui est réellement nécessaire... »

Gareth Price-Jones, Oxfam Grande-Bretagne (GB), directeur pays pour le Bangladesh

L'évaluation finale de la phase 1 du projet ECB a fait ressortir l'importance des simulations d'urgence en tant qu'outil de préparation pratique fournissant un espace sûr aux agences humanitaires pour que celles-ci y développent leur capacité en personnel¹ afin de pouvoir répondre aux situations d'urgence². Le projet de simulations ECB a été lancé en 2007, lorsque les agences ECB ont élaboré un Guide de l'administrateur de simulations comportant un outil de simulation à la fois multi-agences et uni-agence. L'élaboration de ce Guide a constitué une étape déterminante par rapport aux efforts déployés dans le cadre du projet ECB pour renforcer les capacités de secours d'urgence du personnel national. La présente étude de cas se concentre sur les enseignements tirés de la mise en œuvre au niveau national des simulations multi-agences du projet ECB, entre avril 2010 et mars 2012, au moyen du Guide de l'administrateur de simulations.

Contexte

Vu l'augmentation probable de la fréquence et de l'intensité des catastrophes³, les agences du projet ECB axent leurs initiatives de renforcement de capacité sur le terrain national afin de se préparer face à cette tendance. Le projet de simulations ECB – un ensemble d'outils pratiques et de directives visant à appuyer le renforcement des capacités du personnel national lors des réponses d'urgence – est une priorité majeure pour la communauté du projet ECB.

Lors de la réponse à une catastrophe, la collaboration présente des avantages évidents, tels qu'une meilleure coordination, une couverture géographique améliorée, une réponse plus cohérente et des duplications réduites. La collaboration peut également et souvent entraîner une amélioration de l'efficacité du fait que les ressources et le personnel sont partagés, et générer d'autres résultats positifs, tels que les évaluations conjointes et l'apprentissage partagé. L'amélioration de la collaboration lors des urgences peut aussi avoir pour origine les relations qui se sont construites entre deux réponses, aspect qui est souligné dans l'évaluation finale de la phase 1 du projet ECB. L'importance accordée aux relations de pré-positionnement est une composante majeure du projet ECB, et c'est la raison pour laquelle les simulations multi-agences sont privilégiées.

¹ Dans ce document, « la capacité » se définit comme étant le savoir-faire, l'aptitude et les compétences d'une personne pour assumer un rôle particulier.

² Voir le [Rapport d'évaluation finale du projet de renforcement des capacités](#) ; Social Impact Inc ; juillet 2007 ; page 31

³ Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) ; Document de conception de la session ; Conférence mondiale sur la réduction des catastrophes ; janvier 2005 ; page 1

« L'apprentissage par la pratique » est l'une des méthodologies de formation et de renforcement de capacité les plus efficaces⁴. Les méthodes de formation basées sur la simulation sont utilisées dans les secteurs privé et public depuis des années. Les recherches laissent entendre que les apprenants qui suivent une formation basée sur la simulation acquièrent une meilleure compréhension de leur sujet et une plus grande confiance, se souviennent plus longtemps de ce qu'ils ont appris, font preuve d'un plus grand intérêt envers le sujet traité et sont plus à même de mettre en pratique dans leur travail le savoir qu'ils ont acquis que les personnes exposées à des méthodes de formation plus conventionnelles.⁵ Les simulations fournissent un environnement d'apprentissage sûr dans lequel les participants peuvent s'essayer à de nouveaux comportements, tester leurs connaissances et développer les bonnes compétences comportementales afin d'améliorer la rapidité, la qualité et l'efficacité des futures réponses aux catastrophes. Les simulations multi-agences fournissent également un espace sûr pour développer les relations et la collaboration entre agences.

Dans le cadre du projet ECB, la Fondation Bill et Melinda Gates soutient depuis 5 ans, soit depuis le lancement du projet, une simulation d'urgence annuelle organisée dans chacun des pays où se trouve un consortium ECB. Une assistance supplémentaire est apportée par le gouvernement britannique, à travers son Ministère du développement international (DFID), dans le cadre du Programme de renforcement du personnel national du Consortium des agences humanitaires britanniques (CBHA). La Commission européenne, via sa Direction générale de l'aide humanitaire et de la protection civile (DG-ECHO), soutient également le projet de simulations ECB. Grâce à ces soutiens, le projet ECB aura lors de son achèvement, en août 2013, mis en œuvre plus de 15 simulations multi-agences dans les pays des consortiums ECB et aura offert au personnel national d'intervention une excellente opportunité de s'exercer à la pratique avant qu'une catastrophe ne frappe réellement.

Entre avril 2010 et mars 2012, neuf simulations ont été réalisées avec succès dans les 5 consortiums ECB : trois au Bangladesh, une en Bolivie, une en Indonésie, une au Niger et trois dans la Corne de l'Afrique (deux au Kenya et une en Ouganda). Ces simulations ont impliqué un total de plus de 200 participants issus de plus de 50 agences.

Ces simulations étaient toutes multi-agences et animées par du personnel rompu à l'encadrement de tels événements et provenant de tous les niveaux : international, régional, et local. Lorsque cela est possible, le personnel national travaille avec des animateurs internationaux afin de mettre en place un vivier de compétences nationales spécialisées dans l'animation de simulations. La relation forte nouée avec le Sous-groupe de travail dédié à la préparation du Comité permanent inter-agence des Nations Unies (UN-IASC) a également permis au projet ECB d'utiliser une liste d'animateurs de simulations expérimentés et hautement qualifiés.

⁴ L'Examen de l'action humanitaire réalisé par le réseau ALNAP, 2003, Apprentissage au niveau du terrain, Apprentissage et évaluation dans l'action humanitaire

⁵ Hoberman et Mailick ; Le développement de la gestion expérientielle : de l'apprentissage à la pratique ; 1992. Pour une comparaison intéressante des avantages des simulations par rapport aux autres modèles d'apprentissage professionnel, reportez-vous à Kenworthy et Wong ; [Développer l'efficacité de la gestion \(Developing Managerial Effectiveness\)](#) ; Développement dans les simulations professionnelles et l'apprentissage expérientiel ; Vol. 32, 2005

Comment une simulation multi-agences fonctionne-t-elle ?

« ... La participation conjointe des agences et des partenaires s'est traduite par une expérience très positive et a favorisé la collaboration et les espaces ouverts ; ce qui perdurera sans aucun doute après la simulation... »

L'équipe d'animation des simulations pour ECB Bolivie. avril 2010

Une simulation reproduit une situation d'urgence dans un cadre chronologique condensé et un environnement contrôlé. Le scénario de l'intervention d'urgence est mis en scène au moyen d'un ensemble « d'apports » (e-mails, rapports de situation, données sur la catastrophe, acteurs en présence et leurs rôles) qui reproduisent les principaux aspects d'une situation d'urgence. Les équipes doivent réagir à ces « apports » comme elles le feraient en situation réelle.

Le compte-rendu qui suit la simulation est la partie la plus importante de tout événement de ce type. C'est à ce moment-là que le personnel/les équipes peuvent réfléchir à ce qui a bien fonctionné et à ce qui aurait besoin d'être amélioré. Ce compte-rendu doit être plus long que l'exercice de simulation lui-même si l'on souhaite que le personnel en retire quelque enseignement et planifie des améliorations. Ces améliorations pourront porter sur une implication individuelle de la part des participants, par exemple, pour découvrir les procédures d'achat d'urgence de leurs propres agences ou pour se familiariser avec les normes du projet Sphère. En tant que groupe, il pourra s'agir de s'engager à participer à des réunions régulières de coordination des interventions d'urgence, à enquêter sur les procédures logistiques communes ou à élaborer des protocoles de réponse conjoints entre agences.

Le Guide de l'administrateur de simulations ECB indique étape par étape comment concevoir et mettre en œuvre une simulation. Il fournit tout le matériel et tous les modèles nécessaires et conçus pour être adaptés à un contexte particulier.

Dans l'idéal, les participants ne devront pas connaître le scénario de l'intervention d'urgence de façon à permettre à la simulation d'être aussi réaliste que possible et de mettre les participants à l'épreuve. Le rôle des animateurs de simulation consiste à présenter les apports et à les adapter comme il se doit afin de pouvoir faire avancer le scénario-catastrophe. Il s'agit donc pour eux d'intensifier ou d'atténuer les défis posés aux participants pour que ces derniers apprennent davantage au cours de l'exercice.

Les apports fournissent des informations contextuelles telles que les scénarios de conflit, les régimes climatiques ainsi que le nombre et l'emplacement des personnes affectées. Ils peuvent également inclure des incidents liés à la sécurité ou une couverture médiatique négative ayant pour but de provoquer et de tester les participants. Les apports peuvent être choisis en fonction de ce que l'équipe d'animation de la simulation essaie de tester : par exemple, une épidémie de choléra pourra être utilisée pour tester une réponse sectorielle ; la violation d'un code de conduite pourra, quant à elle, être utilisée pour évaluer la connaissance et la compréhension qu'ont les participants des normes internationales et

codes de conduite internationaux ainsi que la façon dont ils s'y conforment. Ces apports peuvent, par conséquent, tester les connaissances et les compétences comportementales.

Les participants sont encouragés à jouer leur rôle habituel et à faire en sorte que la simulation soit aussi réaliste que possible. Comme il n'est pas toujours possible de mettre en scène l'ensemble des acteurs impliqués dans une catastrophe, les animateurs et d'autres membres du personnel sont souvent amenés à interpréter les rôles d'officiels gouvernementaux, de membres du personnel de l'ONU ou des communautés. Il peut être constructif pour les participants de jouer d'autres rôles afin d'assister aux catastrophes en étant doté d'un point de vue différent. Cela peut conférer une compréhension élargie (et une meilleure empathie) quant à la façon dont les catastrophes sont perçues et à la source de stress qu'elles représentent dès lors qu'elles sont considérées sous un autre angle, celui des bénéficiaires ou des donateurs par exemple.

Quelle est la durée nécessaire pour mener une simulation ?

Idéalement, un événement de ce type dure 2 jours : une journée pour la simulation et une autre pour le compte-rendu, l'apprentissage et le plan d'action. La réunion de compte-rendu est une opportunité offerte aux participants pour qu'ils explorent les performances réalisées, identifient et analysent les problèmes, élaborent des recommandations et tirent des enseignements à long terme. Cette session de compte-rendu est essentielle à la composante « apprentissage » globale de l'exercice de simulation.

Quelles sont les personnes impliquées et combien sont-elles ?

La plupart des simulations réalisées dans le cadre du projet ECB impliquent des ONG nationales et internationales, des agences de l'ONU et, dans certains cas, des officiels gouvernementaux. En général, le taux de participation est compris entre 30 et 40 participants. En deçà, il devient difficile de simuler une situation réelle.

Quel scénario choisir ?

Les responsables de la simulation peuvent suggérer et conseiller une catastrophe ou un danger à privilégier dans la simulation au regard du contexte. De façon alternative, une évaluation des besoins de formation peut être réalisée avant la simulation afin de déterminer quel scénario et quels éléments il convient de tester. La catastrophe devra être quelque chose de parlant pour les participants si l'on souhaite qu'elle soit utile en tant qu'exercice de formation. C'est le rôle de l'animateur principal de la simulation d'adapter le guide à une catastrophe/un danger approprié(e). Voir l'encadré 1 pour découvrir un exemple de la façon dont cela a été fait par le passé.

Au Kenya, au Niger, en Indonésie et en Bolivie, une inondation a été simulée, tandis qu'au Bangladesh, des engorgements des sols et des cyclones ont été utilisés.

Quel est leur coût ?

Le coût des simulations ECB varie considérablement en fonction du contexte, du temps imparti pour la simulation et de la disponibilité des ressources nationales /régionales, notamment des animateurs. Les responsables doivent prévoir un budget compris entre 5 000 et 25 000 dollars, mais les coûts varient selon le contexte.

Les coûts principaux portent sur le temps pris par le personnel et le temps requis pour organiser la location des sites (les simulations peuvent être réalisées dans une grande salle), le recrutement des équipes d'animateurs, les frais de transport aérien et d'hébergement. Une simulation multi-agences de grande envergure nécessitera deux animateurs et une équipe d'assistance, tandis qu'une simulation uni-agence peut ne requérir qu'un facilitateur et deux co-animateurs pour interpréter des rôles et gérer la simulation.

De quelle façon les simulations peuvent-elles renforcer les capacités ?

« ... La simulation peut être considérée comme un succès... Elle a atteint ses objectifs, à savoir : tester la coordination et la collaboration, identifier les écarts de capacité et alimenter la planification nationale du développement, améliorer le travail d'équipe et la confiance au sein de ces dernières, et enfin, évaluer les styles de leadership/de gestion pendant les urgences... »

L'équipe d'animation de simulations pour la Corne de l'Afrique, avril 2010

Les simulations peuvent être utilisées pour tester et évaluer un certain nombre d'aspects variés de la capacité de réponse, tels que :

1. Aider les organisations et les responsables à cartographier la capacité d'un groupe ou d'une équipe de personnes et/ou à tester les compétences comportementales d'une équipe ou d'un groupe.
2. Aider les organisations et les responsables à évaluer les styles de leadership ou de gestion lors d'une crise.
3. Examiner l'efficacité des formations précédentes telles que : Sphère, le Code de conduite ONG/Croix rouge ou le « Guide suffisamment bon » d'ECB et les programmes de renforcement du personnel national tels que les projets du Consortium des agences humanitaires britanniques ou le projet ECB « Élargir la capacité humanitaire nationale » (programmes Context/ENHAnce).
4. Tester l'efficacité des activités de coordination (à savoir, en testant une approche d'évaluation conjointe des besoins ou bien des plans de mesures d'urgence, des protocoles d'intervention ou des méthodes de travail déjà approuvés).
5. Analyser le travail d'équipe, la communication et les interactions entre différents groupes de parties prenantes et agences (comprendre comment les autres travaillent sous pression).
6. Diagnostiquer les écarts de capacité dans un consortium/un groupe de personnes.
7. Bâtir la confiance au sein des équipes ou des groupes de personnes.
8. Développer la compréhension au sein d'une équipe uni-agence ou de groupes inter-agences.
9. Former le personnel à la conduite de simulations
10. Aider les participants à développer des compétences, comportements et savoir-faire nouveaux ou affinés pour les situations d'urgence.

La simulation ECB au Bangladesh, début 2011, a testé le protocole d'intervention récemment négocié par le consortium (voir point 4 ci-dessus). Cette simulation a révélé quelques points faibles dans le protocole, lesquels ont ainsi pu être corrigés.

Les simulations organisées en Bolivie, au Bangladesh et au Kenya ont offert une

opportunité de se pencher sur les problèmes de capacité dans chacun des contextes concernés. Des problèmes d'ordre général ont été soulevés lors du compte-rendu et ont été ensuite utilisés par People in Aid et le Consortium des agences humanitaires britanniques pour développer et contextualiser les Programmes de renforcement de la capacité du personnel humanitaire de chaque pays.

Ainsi, lors de la réunion de compte-rendu consécutive à la simulation au Bangladesh, les participants ont fait remarquer qu'il y avait eu peu d'applications ou de références aux normes internationales durant la réponse simulée. Les développeurs du contenu pédagogique du Programme de renforcement de la capacité du personnel humanitaire ont en pris note et ont plus tard assuré que les formations organisées par la suite au Bangladesh avaient suffisamment insisté sur les normes des projets Sphères et HAP. Les participants ont également noté qu'il y avait des écarts de capacité dans l'évaluation des besoins, et que par conséquent, en rattachant le consortium à une organisation telle qu'ACAPS (Projet d'évaluation des capacités), il avait été possible de travailler sur l'écart de capacité qui avait été perçu et sur l'amélioration de la l'évaluation des besoins.

L'évaluation au Niger, en février 2011, a permis d'identifier un écart de capacité à l'échelle du consortium concernant la connaissance et la compréhension des normes Sphères, de même qu'un besoin en formation complémentaire sur l'évaluation rapide des besoins et la collecte de données. Suite à ce constat, une formation Sphère et une formation à l'évaluation des besoins ont été organisées par les consortiums ECB, cette seconde formation ayant permis aux agences nigériennes de mener à bien une récente évaluation conjointe des besoins soutenue par ACAPS en réponse à l'insécurité alimentaire croissante dans le pays.

Quel est l'impact du Guide des simulations

« Sur les 30 réponses reçues dans le cadre d'une enquête réalisée à l'échelle nationale, le Guide ECB des simulations a été noté 7,8 sur 10 en termes de cohérence avec le travail des personnes interrogées. De plus, parmi ces personnes, celles qui ont assisté à des simulations ECB ont également noté la qualité de ces événements, auxquels elles ont attribué une note de 7,8 sur 10. Enfin, ces personnes ont donné une note de 7,6 sur 10 à l'applicabilité de cet outil à leur travail... »

Rapport d'évaluation à mi- terme du projet ECB ; septembre 2011; page17

Dans le cadre de son engagement à rassembler et à utiliser les enseignements qu'il aura permis de tirer, le projet de simulations ECB a donné lieu à une collecte de données à l'issue de chaque simulation. Ce projet collecte donc actuellement des données et des connaissances sur les simulations réalisées dans les cinq contextes nationaux/régionaux du projet ECB.

Les utilisateurs finaux du Guide sont principalement les membres du personnel d'ONGI

telles qu'Oxfam ou World Vision et le personnel d'organisations internationales telles que la Croix-Rouge ou des institutions onusiennes telles que le PAM (Programme alimentaire mondial).

Les données indiquent que les simulations sont appréciées par les participants, les animateurs et les agences travaillant dans des pays affectés par des catastrophes. Toutes les personnes ayant répondu à une évaluation de la simulation de 2010 au Bangladesh ont déclaré qu'elles recommanderaient le Guide des simulations et qu'elles l'utiliseraient de nouveau dans leurs propres agences.

Les données de l'évaluation ont enregistré que 78 % des répondants, au cours de la simulation de 2011 au Bangladesh, s'accordaient (fortement pour certains) à reconnaître que la simulation avait contribué à bâtir des relations intra- et inter-agences. Au Niger, en 2011, les répondants ont indiqué que la simulation les avait aidés à mener un processus d'évaluation conjointe.

Le rapport d'évaluation à mi-terme du projet ECB, remis en septembre 2011, décrit le Guide des simulations comme l'un des « outils importants » d'ECB et conclut en indiquant que ce Guide est bien reçu, que la qualité des événements est élevée et que le taux de mise en pratique des enseignements tirés du projet dans la vie quotidienne des participants est très élevé. À titre d'exemple, au cours de l'évaluation de la simulation en Indonésie, en 2012, un participant a fait savoir qu'il utiliserait cet outil pour effectuer une simulation avec des organisations partenaires locales, en tant qu'activité de préparation aux catastrophes.

Il s'agit là en fait d'un point essentiel, suffisamment important pour être répété, dans un secteur où il existe si souvent un écart important entre la théorie des « salles de cours » et la réalité du « terrain », notamment dans les initiatives de renforcement de capacité. Le projet ECB est la preuve incarnée que le Guide des simulations continue à être un outil légitime pour combler cet écart.

Quelles sont les principales recommandations pour gérer une simulation ?

Il existe 5 recommandations majeures à l'attention des futurs organisateurs et animateurs de simulations :

1. Commencer à planifier au moins 3 mois à l'avance :

Encadré 1. Contextualisation du Guide des simulations – L'expérience du Bangladesh

Au Bangladesh, l'animateur principal est arrivé dans le pays plusieurs jours avant l'événement et s'est préparé pour la simulation en s'entretenant avec l'animateur ECB sur le terrain, afin de comprendre le contexte local. Cela impliquait de découvrir dans quels districts les agences ECB étaient opérationnelles. Le facilitateur principal s'est ensuite assuré que le danger simulé (le cyclone Giri) avait frappé des districts dans lesquels les agences ECB étaient présentes et des districts où elles ne l'étaient pas. Cela a naturellement obligé les agences à se charger d'une réponse « hors zone » et a permis de tirer d'importants enseignements de l'expérience. Ces enseignements ont été rassemblés au cours d'une réunion de compte-rendu visant à déterminer comment les agences s'y prendraient dans la réalité.

Les enseignements tirés des simulations ECB et les comptes-rendus effectués par leurs organisateurs et animateurs ont régulièrement révélé que le temps nécessaire à l'organisation d'une simulation – en particulier, une initiative multi-agences – était souvent sous-estimé. Le projet ECB semble indiquer qu'une durée de 90 jours est adéquate pour la planification. Cela laisse suffisamment de temps pour s'accorder sur les objectifs de la simulation, recruter des animateurs, louer des locaux, sélectionner et inviter les participants, et entreprendre une évaluation des besoins de formation. Cette durée offre également du temps à l'équipe d'animation pour qu'elle s'informe du contexte national et adapte la simulation ECB à ce contexte.

Lors de la réalisation d'une simulation multi-agences, il faut également du temps pour négocier les contributions financières et les contributions en matière de ressources avec les agences participantes. Le projet ECB soutient la nomination d'agences principales pour les activités de simulation. L'agence principale est chargée de coordonner l'organisation de la simulation, ce qui inclut de déterminer les budgets et la composition des équipes d'animation, et d'approuver les lieux choisis.

L'expérience a montré que lorsqu'une simulation était réalisée à la dernière minute, la qualité de l'événement s'en trouvait compromise et que, notamment, les participants étaient mal sélectionnés, la simulation n'était pas bien adaptée au contexte et les participants ne comprenaient pas bien les objectifs de la simulation. Un tel résultat peut être frustrant et coûteux pour toutes les personnes impliquées ; il est donc préférable de prévoir un temps de préparation adéquat dès le début.

2. Obtenir le bon budget :

Les coûts peuvent varier de façon considérable, en fonction du lieu où la simulation est organisée et sont compris entre 5 000 et 25 000 dollars. Des animateurs expérimentés peuvent faire une grande différence en termes de qualité de l'événement et peuvent donc valoir la peine d'envisager des coûts supplémentaires. Si vous vous apprêtez à réunir 40 personnes à l'occasion d'un événement, il serait judicieux de vous assurer que vous disposez d'animateurs compétents et expérimentés pour gérer cet événement. La répartition des coûts entre les agences devra être approuvée le plus tôt possible dans le

processus afin de permettre de résoudre les éventuels problèmes ou de calmer les tensions avant que la planification n'ait trop progressé.

Les enseignements tirés du projet ECB suggèrent que l'élaboration d'un budget transparent peut aider à réduire les tensions. Ce budget devra faire ressortir les contributions financières des agences, mais également les contributions en nature, telles que la mise à disposition d'animateurs, de personnel d'assistance, le temps consacré par l'agence et les locaux (grandes salles de réunion utilisées pour la simulation, par exemple). Cela ne permettra pas uniquement de donner une représentation juste de l'ensemble des contributions à l'événement, mais également d'offrir une opportunité de conserver une trace des coûts réels et, par conséquent, d'améliorer la planification des événements ultérieurs.

Le projet ECB essaie, dans la mesure du possible, d'utiliser les capacités locales pour gérer l'événement. Ainsi, au Bangladesh, en 2010, les deux animateurs internationaux étaient assistés de deux employés nationaux. Il ne s'agit pas uniquement de la solution la plus sage et la plus pérenne, mais cela permet également de maintenir les coûts au plus bas. En outre, le personnel national est davantage en mesure de contextualiser le Guide des simulations et de rendre l'événement plus réaliste pour les participants.

Les participants peuvent être encouragés à apporter leurs propres ordinateurs portables sur les lieux de l'événement de sorte que, si la simulation a recours à des courriers électroniques en temps réel, la location d'équipement informatique ne soit pas nécessaire. Des imprimantes peuvent également être empruntées auprès des agences participantes pour l'équipe d'animation – il s'agit là d'exemples d'assistance et de contributions en nature qui peuvent être prévues au budget et qui maintiennent les coûts au niveau le plus bas possible.

3. Réunir les bonnes personnes dans la pièce :

Le succès et l'utilité d'une simulation dépendent du choix judicieux des personnes se trouvant dans la pièce, en particulier dans le cas d'une simulation multi-agences. Le personnel d'encadrement ne devrait pas mandater d'autres employés pour qu'ils participent à sa place, vu que ce n'est probablement pas ainsi que cela se passerait lors d'une urgence réelle ; les simulations doivent être dotées de décisionnaires présents dans la pièce afin qu'ils interprètent les rôles liés à la prise de décision lors d'une intervention d'urgence. Un directeur pays ou un directeur adjoint accompagné par au moins deux autres membres clés du personnel humanitaire de la même agence sont des participants idéaux pour un événement multi-agences. Ils permettent de s'assurer que la simulation reflète la réalité et qu'il sera possible de se conformer aux éventuelles recommandations issues des réunions de compte-rendu. Un nombre de participants inférieur à trois par agence peut obliger les participants à se regrouper pour former une seule et même agence fictive, ce qui n'est évidemment pas l'idéal lorsque l'on tente de « jouer à reproduire » une intervention d'urgence réelle. De plus, la création d'une agence fictive entravera sérieusement l'efficacité de la réunion de compte-rendu et offrira un enseignement organisationnel très réduit aux participants supposés le mettre ensuite en pratique au sein de leurs propres agences.

4. Le compte-rendu est la partie la plus importante de la simulation :

Si les participants individuels et les agences sont ceux qui doivent tirer le meilleur parti de l'expérience de simulation, les participants doivent pleinement s'impliquer dans cette simulation et comprendre que le compte-rendu en est la partie la plus importante.

Le compte-rendu fournit un espace essentiel pour réfléchir aux opportunités en présence et pour formuler des recommandations visant à améliorer la pratique. Une participation irrégulière et sporadique constitue l'un des principaux défis auxquels les animateurs sont confrontés et peut avoir un impact sérieux sur la qualité de la simulation. La qualité du compte-rendu en souffre également, et les agences sont moins susceptibles d'apprendre ou d'identifier les recommandations importantes spécifiques à une agence si les participants ne sont pas disponibles durant l'intégralité de l'événement.

À titre d'exemple, le compte-rendu de la simulation conduite au Bangladesh en septembre 2011 a constitué un moment crucial pour les participants lorsqu'il est devenu évident que certains éléments du plan de mesures d'urgence qui avait été élaboré précédemment n'étaient pas appropriés pour le consortium. Le compte-rendu a offert une occasion de réfléchir à ce sujet et a permis aux participants et aux décideurs de suggérer des révisions. Le plan a été révisé en conséquence sous la forme d'un document plus exploitable par les agences.

De plus, la simulation qui s'est tenue en Indonésie en 2012 a également été utilisée pour tester le plan de mesures d'urgence d'un consortium ainsi qu'un processus établi d'évaluation conjointe des besoins. La simulation a révélé que le plan de mesures d'urgence devait être mieux diffusé au sein des agences participantes afin que l'ensemble du personnel soit informé des obligations de chaque agence participant à un consortium lors des réponses futures. Par conséquent, une version réduite de ce plan, se présentant sous la forme d'un manuel rédigé dans la langue locale, est en cours de production pour contribuer à cet objectif. La simulation a également aidé le consortium à identifier certains problèmes concernant la base de données en ligne de l'évaluation conjointe des besoins, problèmes qui ont été ensuite résolus en collaboration avec la société informatique qui avait développé la base de données.

5. Le recours à des animateurs expérimentés est essentiel :

« ... Les simulations fournissent des informations accablantes et controversées. C'est très proche des véritables urgences. J'ai vécu une expérience dans l'une de nos récentes simulations ECB où un participant avait décidé de cesser de répondre aux demandes entrantes. Lorsque je lui ai demandé s'il allait bien, il a simplement répondu "C'est beaucoup trop pour moi de traiter toutes ces demandes"... »

Soso Bagashvili, animateur de simulations ECB.

Des animateurs hautement compétents sont nécessaires, non seulement pour mettre en œuvre la simulation stricto sensu, mais également pour créer un équilibre délicat et important dans la tonalité de la simulation. Les participants doivent sentir qu'ils se trouvent dans un espace sûr, qu'ils se sentent suffisamment en confiance pour être honnêtes vis-à-

vis de leurs performances. La simulation doit se poursuivre à un rythme, certes difficile à tenir, mais gérable, afin de maintenir un certain niveau de pression et de s'assurer qu'elle imite bien la réalité sans pour que les gens se sentent piégés dans leurs échecs.

Le rôle de l'animateur de simulations est de s'assurer que les participants se sentent tendus et provoqués, mais d'une façon qui permette de mettre en place un enseignement positif. Cela requiert un ensemble de compétences de la part de l'animateur. Les organisateurs des simulations ECB l'ont admis et ont tenté de réunir une équipe d'animation composée de membres ayant des compétences complémentaires : un animateur expérimenté dans le développement de schémas chronologiques de simulations et chargé d'accompagner les participants tout au long de la réponse simulée, et un autre facilitateur chargé de diriger le compte-rendu de la seconde journée, lorsque l'aptitude à gérer de grands groupes et à s'assurer que les enseignements sont explorés et capturés fait partie des principaux pré-requis.

Le Guide des simulations ECB est un livret d'instructions, mais il nécessite un certain degré de compétences pour interpréter et contextualiser les directives qu'il contient. Il est également essentiel que les animateurs puissent adapter les simulations au fur et à mesure de leur évolution, afin d'en réduire ou d'en accroître la complexité pour refléter la capacité des participants. Il est important que les simulations ne soient pas des expériences négatives pour les participants, en particulier, s'ils ont les mauvaises compétences et capacités ou le mauvais profil pour une réponse d'urgence, car cela ne les encouragerait pas à s'impliquer à l'avenir lors de situations d'urgence.

Voir l'encadré 1 pour découvrir un court exemple de simulation réussie au regard des besoins et de la capacité des participants et des agences au Bangladesh.

Lorsqu'il n'est pas possible d'adapter avec précision la simulation au contexte du pays (en raison de contraintes de temps par exemple), il est toujours possible d'effectuer une simulation avec un pays fictif. Cela peut présenter un avantage vu que le facilitateur contrôle totalement la situation et les rôles des acteurs clés. Le principal aspect négatif est que les participants ne perçoivent généralement pas la simulation comme étant « réelle ». Cela peut souvent réduire l'acquisition de connaissances lors du compte-rendu du fait que les participants ont davantage tendance à demander si un événement simulé ou un apport dans le cadre d'une simulation se serait ou non produit dans leur contexte, plutôt que de se concentrer sur le savoir transmissible acquis lors de la simulation.

La voie à suivre

« ...Vous devez intégrer la possibilité d'inviter les acteurs clés (agences de l'ONU, autres ONG, représentants gouvernementaux) à tout exercice de simulation futur. Ces exercices doivent être aussi proches de la réalité que possible... »

Commentaire sur le compte-rendu des animateurs de Lucien Simba, animateur de simulations UNOCHA and ECB

Un financement est disponible auprès de la Direction générale des affaires européennes (ECHO) afin de mener cinq simulations supplémentaires, une dans chacun des pays des consortiums ECB, vers la fin 2012. Ces simulations seront une opportunité offerte aux participants de mettre en application les enseignements tirés d'autres programmes de renforcement des capacités, tels que le [Projet ENHance](#) (le projet « Élargir la capacité humanitaire nationale », dirigé par Oxfam GB) et seront rattachées au cadre de compétences comportementales élaboré à l'occasion du programme du [Consortium des agences humanitaires britanniques](#).

Des efforts supplémentaires seront fournis par les agences des consortiums ECB et les organisateurs de simulations pour impliquer des parties prenantes majeures, telles que l'ONU, des donateurs et du personnel gouvernemental, dans de futures simulations, le but étant de mieux reproduire une réponse réaliste. La simulation en Ouganda a donné lieu à la participation de l'ONU et d'ONGI et s'est avérée être un succès concernant la mise en place de relations plus étroites avec ces importants participants dans le pays. Le positionnement des relations est un principe important du projet ECB, et les simulations sont d'excellents outils pour développer la confiance et les relations.

Par ailleurs, le projet ECB collabore avec le Sous-groupe de travail dédié à la préparation du Comité permanent inter-agence des Nations Unies (UN-IASC) qui a partagé sa liste d'animateurs de simulation expérimentés et qui a évoqué une collaboration potentielle pour le développement d'une ressource en ligne dédiée à la simulation. Cette ressource comprendrait des boîtes à outils, des formats et des modèles, des enseignements et des conseils pour les personnes intéressées par l'organisation de simulations dans leurs agences/pays respectifs.

Le tremblement de terre en Haïti en 2010 a rappelé à la communauté internationale l'importance d'une coordination efficace dans les environnements urbains d'intervention. Vu qu'il y a désormais davantage de personnes vivant dans les villes que dans les zones rurales et que les catastrophes sont en augmentation, la réponse urbaine devrait devenir une préoccupation permanente pour les agences humanitaires sur le long terme. Les simulations sont d'excellents outils de préparation pour rassembler différentes parties prenantes – qu'il s'agisse d'agents gouvernementaux, de services d'urgence ou d'équipes de secours et de recherche – et pour aider les personnes interrogées à bâtir des relations et à tester des méthodes de travail dans un environnement sûr. Les simulations sont des outils idéaux pour contribuer à doter les travailleurs de l'humanitaire des outils, compétences et de l'expérience dont ils ont besoin pour relever les défis à venir, en particulier, en leur apprenant une coordination et une communication efficaces au cours

d'une catastrophe, dans les zones rurales comme urbaines.

Remerciements

À propos des auteurs : David Hockaday est responsable de projet international sur le terrain pour le Projet de renforcement des capacités des secours d'urgence. Il est chargé de coordonner le projet de simulations ECB et préside le Groupe de référence des simulations ECB. Sarah Lumsdon est responsable stratégique de projet chargée de la Gestion et de la Coordination au sein du Département humanitaire d'Oxfam et est membre du Groupe de référence des simulations ECB.

Les auteurs souhaiteraient remercier de nombreuses personnes pour leurs contributions et leur dur labeur en vue de développer cette étude de cas collaborative. Ils ont en outre uniquement tenté, à toutes fins utiles, de retenir la sagesse, l'expérience et les enseignements des grands noms de la simulation et de la collaboration que sont Gareth Price-Jones (Oxfam GB), Soso Bagashvili (Save the Children), Lucien Simba (UNOCHA), Kwok Lee (Oxfam GB) et Richard Jacquot (Mercy Corps).

Nous avons fait notre possible pour éditer et composer ce document avec un niveau élevé de qualité. Cependant, les erreurs susceptibles de s'y être glissées sont du seul fait des auteurs.

À propos du Projet de renforcement des capacités des secours d'urgence (ECB)

Afin de relever les défis posés par les interventions humanitaires, un consortium de 7 ONG a été créé en 2003. Ces sept agences — CARE International, Catholic Relief Services, International Rescue Committee, Mercy Corps, Oxfam GB, Save the Children et World Vision International — ont formé le Groupe de travail interinstitutionnel (IWG) sur les capacités des secours d'urgence.

La phase II du projet ECB se déroulera entre 2008 et 2013 et a pour objectif d'améliorer la rapidité, la qualité et l'efficacité de la communauté humanitaire pour sauver des vies, améliorer le bien-être et assurer la protection des droits des personnes en situation d'urgence. Fort du soutien financier supplémentaire quinquennal offert par la Fondation Bill & Melinda Gates et des nouvelles subventions accordées au projet par la Direction générale de l'aide humanitaire et de la protection civile (DG-ECHO), l'Agence des États-Unis pour le développement international ou USAID (plus précisément, l'OFDA), le ministère britannique du Développement international (DFID/UKAID) et de nombreux donateurs privés, le projet ECB se trouve au beau milieu d'une seconde phase ambitieuse.

La série d'études de cas du projet ECB a pour objectif de documenter et de partager avec la communauté humanitaire le travail réalisé dans le cadre d'ECB et les enseignements qui en ont été tirés. Cette série comprend des études de cas consacrées au mode de fonctionnement du projet ECB et à son travail programmatique dans les domaines techniques. Pour obtenir de plus amples informations, suivez le lien vers la [Série d'études de cas ECB](#).

Dans le cadre de notre engagement à diffuser les ressources servant à l'apprentissage dans le Guide des simulations ECB (ainsi que dans toute autre ressource du site web ECB), nous vous proposons de télécharger ce Guide gratuitement ; vous pourrez l'adapter à des simulations multi-agences ou uni-agence.

Pour de plus amples informations, merci de nous contacter par courrier électronique : info@ecbproject.org

Consultez le site

www.ecbproject.org/simulations-francais où vous pourrez consulter les ressources suivantes en fonction de vos besoins :

[Le Guide de l'administrateur de simulations ECB – uni-agence et multi-agences](#)

[Ressources pour simulations ECB en agence unique - dossiers compressés](#)

[Ressources pour simulations ECB multi-agences – dossiers compressés](#)

[Formation à la simulation ECB du Guide des formateurs](#)