

Orientations relatives aux rôles et aux responsabilités associés aux MAAR

Objet

L'objectif de cet outil est de vous aider à :

1. Constituer votre **équipe de planification des MAAR**, qui dirigera la préparation et l'atelier d'une ou plusieurs MAAR.
2. Attribuer les **rôles et les responsabilités pour la mise en œuvre**.

Les rôles nécessaires pour l'équipe de planification et pour la mise en œuvre des méthodes varient d'une méthode à l'autre. Ces variations sont décrites plus en détail dans les chapitres et outils consacrés à chacune de ces méthodes. Le présent guide décrit les rôles qui tendent à être communs à l'ensemble des méthodes, ainsi que les profils de personnel pouvant y correspondre (y compris les différentes compétences et aptitudes). Les rôles couverts par ce guide n'incluent pas tous les profils susceptibles de participer à l'atelier ! Si l'équipe de planification le juge utile, l'atelier peut inclure de nombreuses parties prenantes qui participeront uniquement à cette réunion afin d'apporter des informations et des idées aux fins de la planification, mais sans pour autant prendre part à la planification quotidienne qui précède l'atelier ni dans la mise en œuvre post-atelier.

Figure X : diagramme des chevauchements probables entre l'équipe de planification des MAAR, les participants à l'atelier et les rôles de mise en œuvre

Si vous planifiez plusieurs MAAR, il est probablement possible (et plus efficace) de le faire avec une seule équipe de planification pour l'ensemble de ces méthodes. Toutefois, les rôles et les responsabilités associés à la mise en œuvre doivent être attribués de manière optimale pour chaque méthode, même si cela signifie la mise en place de groupes séparés qui travailleront chacun sur une méthode différente.

Une organisation efficace des rôles et des responsabilités *augmente l'efficacité du flux de données* entre les équipes dans les environnements en accès réduit, facilite la *planification du comblement des lacunes et de l'appui technique* qui pourraient s'avérer nécessaires, et permet de *réaliser l'analyse MAAR dans les délais*.

1. Mise en place de l'équipe de planification des MAAR

L'équipe de planification des MAAR comprend, au minimum, un ou une responsable MAAR désigné-e (voir les profils ci-dessous) qui coordonnera les phases de préparation et d'atelier. Ce rôle est mentionné tout au long des orientations et des outils consacrés à chaque MAAR, et est crucial pour leur bonne conception. Un-e bon-ne responsable sera apte à coordonner plusieurs parties prenantes dans une démarche unifiée, à ne pas perdre de vue les tâches à accomplir, et à réfléchir de façon stratégique à des questions telles que le choix de

la méthode MAAR, l'importance des informations pour le programme, le rapport avantages/risques, etc.

Le rôle de responsable MAAR peut être assumé par différent-es membres de l'équipe en fonction de leur disponibilité et de leur intérêt. Les responsables MAAR sont généralement des gestionnaires de programmes ou de SEA au niveau national, des responsables de l'analyse des crises ou des gestionnaires de programmes. Pour les petits programmes, un ou une seul-e responsable MAAR peut être en mesure de guider les programmes pour la préparation et d'animer l'atelier. Toutefois, si l'équipe à coordonner est plus importante, et si les besoins techniques sont complexes, la ou le responsable MAAR devrait mettre en place une équipe pour l'assister (voir les profils ci-dessous).

La première tâche de l'équipe de planification des MAAR consiste à lire attentivement les chapitres d'orientation relatifs à chacune des méthodes retenues, en prenant le temps de bien comprendre l'ensemble du flux de travail et de discuter des éventuelles adaptations nécessaires. Une fois que l'équipe de planification sera parvenue à une compréhension commune du ou des flux de travail et qu'elle convient que la ou les méthodes retenues valent la peine d'être poursuivies, elle peut entamer les étapes de préparation. La ou le responsable MAAR aura alors la tâche d'assigner les tâches de préparation et, le cas échéant, de se concerter avec l'équipe pour maintenir ce travail sur la bonne voie.

Rôles de l'équipe de planification des MAAR

Les responsabilités liées à ces rôles doivent être assumées par une ou plusieurs personnes au sein du bureau du programme, ou peuvent être prises en charge par des personnes extérieures au programme si nécessaire (ex. : un ou une analyste du contexte). La sélection des membres de l'équipe pour remplir ces rôles doit se fonder sur les compétences, les qualifications, l'intérêt et la disponibilité à assumer des responsabilités supplémentaires. Au sein de l'équipe MAAR, c'est l'ensemble des compétences et des fonctions de chaque rôle qui est important, et non les titres.

La seule personne devant obligatoirement faire partie de l'équipe de planification est le ou la responsable.

Les autres rôles peuvent être combinés ou supprimés s'ils ne sont pas indispensables.

Rôle	Profil du rôle	Principales responsabilités
Décideur-se en charge des MAAR	<i>Ce rôle consiste à appuyer la conception des plans des MAAR et à les défendre si nécessaire. Il requiert une personne disposant d'une autorité budgétaire et décisionnelle au sein du programme.</i>	<p>Préparation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Collabore avec le ou la responsable des MAAR pour établir le plan de travail, élaborer et approuver le budget requis et définir les résultats attendus des membres de l'équipe. Plaide en faveur de la participation aux MAAR par les parties prenantes internes et externes du programme, et justifie leur utilisation au niveau du programme (ex. : auprès des bailleurs de fonds). <p>Atelier :</p> <ul style="list-style-type: none"> Si nécessaire, participe à certaines sessions d'atelier afin de recadrer l'équipe et de l'aider à répondre aux besoins du programme.
Responsable des MAAR	<i>Ce rôle est le principal moteur des phases de préparation et d'atelier. Il doit s'agir d'une personne occupant un poste d'encadrement ou de direction au sein du programme, du SEA ou d'un autre service. Aucune expérience technique préalable des MAAR n'est requise.</i>	<p>Préparation:</p> <ul style="list-style-type: none"> S'attache à comprendre les différentes MAAR, et détermine celle ou celles qui sont les plus appropriées. Collaborer avec les parties prenantes concernées pour constituer une équipe de planification, répartir les tâches et confirme les groupes qui participeront à l'atelier, et se tient au fait de tout ce qui a trait à ce travail. Collabore avec la décideuse ou le décideur en charge des MAAR pour confirmer le budget et les plans de travail, et procède à des révisions si nécessaire. Dirige l'équipe de planification tout au long des étapes de préparation pour chaque méthode choisie. <p>Atelier :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirige les personnes participant à l'atelier. Partage les résultats de la phase d'atelier avec les autres parties prenantes et veille à ce que le plan de mise en œuvre soit confirmé par les superviseurs concernés.

Rôle	Profil du rôle	Principales responsabilités
Coordinateur·trice des opérations et de la logistique	<i>Ce rôle consiste à appuyer la préparation de l'atelier et, en particulier, son organisation. Il peut également fournir des informations contextuelles lors de l'élaboration des MAAR.</i>	<p>Préparation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si nécessaire, trouve un lieu pour l'atelier et veille aux fournitures, aux équipements technologiques, aux rafraichissements, etc. Coordonne l'organisation des déplacements des personnes participantes. • Ou, collabore avec les organisateurs d'une réunion ou d'un atelier déjà prévu afin d'intégrer les MAAR dans son ordre du jour et dans les plans logistiques y afférents. • Le cas échéant, commente les sources de données connues relatives à des éléments tels que les infrastructures de transport, les prix des produits de base, les politiques et réglementations locales, etc. • Le cas échéant, informe l'équipe de planification des changements survenus dans le contexte susceptibles de se ressentir sur la planification.
Conseiller·ère en données de programme	<i>Ce rôle consiste à fournir ou à rechercher des informations sur le système de données du programme et les sources de données, ainsi qu'à appuyer la planification pratique de l'atelier. Il s'agit d'une personne ayant de l'expérience dans la collecte et la gestion de données de programme.</i>	<p>Préparation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apporte son aide à la sélection de la méthode finale par le ou la responsable des MAAR. • Fournit à la ou au responsable MAAR une cartographie des canaux et procédures de collecte de données existants du programme, des technologies employées et des sources de données connues, tant internes qu'externes au programme. <ul style="list-style-type: none"> • Si nécessaire, recherche des informations sur d'autres sources de données primaires internes (ex. : données opérationnelles sur les prix). • Passe en revue les guides des MAAR pour y trouver des informations sur les technologies et les compétences analytiques susceptibles de correspondre aux ressources dont l'équipe dispose déjà. • Émet des commentaires au sujet des lacunes existantes en matière de surveillance et sur les possibilités d'amélioration. <p>Atelier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participe à toutes les sessions de l'atelier et se voit probablement attribuer un rôle dans la mise en œuvre. • Peut diriger des sessions à la demande du ou de la responsable MAAR.

Rôle	Profil du rôle	Principales responsabilités
Conseiller·ère contextuel·le	<i>Ce rôle consiste à fournir des informations sur les tendances en cours dans le contexte d'intervention et les sources d'information qui pourraient présenter un intérêt, et à faciliter le franchissement des différentes étapes de l'évaluation. Il requiert une personne jouant un rôle actif d'analyse du contexte, par exemple au sein d'une équipe d'Analyse des crises ou de Sécurité.</i>	<p>Préparation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apporte son aide à la sélection de la méthode finale par le ou la responsable des MAAR. • Fournit des informations de base et des données pour les évaluations de faisabilité, les évaluations du rapport avantages/risques ou les analyses contextuelles propres à une méthode, et peut diriger ces étapes selon les instructions de la ou du responsable des MAAR. • Le cas échéant, informe l'équipe de planification des tendances ou des évolutions observées dans le contexte d'intervention susceptibles d'influencer la sélection des méthodes, les évaluations techniques, etc. <p>Atelier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participe à toutes les sessions de l'atelier et se voit probablement attribuer un rôle dans la mise en œuvre. • Peut diriger des sessions à la demande du ou de la responsable MAAR.
Spécialistes	<i>Ce rôle consiste à fournir des connaissances techniques au cours des phases de préparation et d'atelier. Ce rôle peut être assumé par toute personne possédant des connaissances spécifiques et approfondies au sujet : a) du domaine thématique du programme (ex. : WASH) ; b) de la MAAR retenue (ex. : cartographie contextuelle) ; c) d'une discipline académique ou d'un domaine analytique (ex. : science géospatiale).</i>	<p>Préparation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donne ou recherche des réponses approfondies aux questions techniques soulevées lors de l'examen des orientations de la ou des MAAR retenues, de l'examen des documents, etc. • Apporte ses conseils à la sélection finale de la méthode par la ou le responsable MAAR. • Contribue aux évaluations de faisabilité, aux évaluations du rapport risques-avantages ou aux analyses contextuelles propres à une méthode, et peut diriger ces étapes selon les instructions du ou de la responsable des MAAR. <p>Atelier ::</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participe à au moins quelques sessions de l'atelier et se voit probablement confier un rôle dans la mise en œuvre. • Peut diriger des sessions à la demande de la ou du responsable MAAR.

2. Attribution des rôles et des responsabilités pour la mise en œuvre

L'attribution des rôles et des responsabilités pour la mise en œuvre s'effectue au cours de la phase d'atelier, et de façon distincte pour chaque méthode. Si plusieurs méthodes ont été retenues, il est possible que certains rôles se recoupent. Dans de nombreux cas, les membres de l'équipe de planification joueront également un rôle dans la mise en œuvre, même si ce n'est pas toujours le cas. Comme pour l'équipe de planification, ces rôles peuvent être combinés en fonction des besoins.

Chaque guide méthodologique et outil matriciel fournit une structure et une orientation pour les rôles nécessaires et les variations propres à la méthode. Cependant, il existe des profils généraux qui peuvent être utiles à prendre en compte lors de l'attribution des rôles aux personnes. Il arrive souvent que plusieurs personnes assument un même rôle (ex. plusieurs analystes de données, ou plusieurs interprètes).

Rôles dans la mise en œuvre des MAAR

Rôle	Profil du rôle	Principales responsabilités
Décideur-se en charge des MAAR	<i>Cette personne continue à jouer le rôle qu'elle avait pour la planification, en recevant les programmes MAAR et en s'en servant pour prendre des décisions de gestion adaptative. Cette fonction requiert une personne disposant d'un pouvoir de décision au niveau du programme.</i>	Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> Assure la supervision et participe aux contrôles si nécessaire. Aide à la résolution des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre. Contribue si nécessaire à la diffusion des informations obtenues grâce aux MAAR auprès des parties prenantes concernées. Examine les produits analytiques issus des MAAR, les prend en compte dans la prise de décisions et fournit un retour d'information le cas échéant. Communique les informations sur les adaptations apportées au programme avec l'équipe de mise en œuvre et les autres parties prenantes (partenaires, bailleurs, etc.).
Responsable des MAAR	<i>This role continues its planning team function by supervising Mise en œuvre and ensuring things stay on track. This role requires an individual at a senior and/or leadership level in the program, MEL, or other department.</i>	Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> Suit la mise en œuvre au jour le jour (ex. : en organisant des réunions de bilan) et apporte son aide, le cas échéant, pour faire avancer le plan, en s'efforçant par exemple de débloquer des flux de données en cas de problème d'approbation. Si nécessaire, facilite l'obtention d'une assistance technique, de données ou d'autres ressources. Donne un retour d'information sur les produits MAAR et contribue à la production de comptes rendus destinés au Décideur ou à la Décideuse en charge des MAAR ainsi qu'aux autres activités de diffusion de l'information. Si nécessaire, forme les nouveaux membres de l'équipe au plan de mise en œuvre et à leurs responsabilités. Collabore avec la Décideuse ou le Décideur pour apporter les modifications nécessaires au plan de mise en œuvre de la méthode, dont l'ajustement des rôles si nécessaire. Supervise les changements et les modifications apportés au programme à partir des conclusions tirées des MAAR, le cas échéant.

Rôle	Profil du rôle	Principales responsabilités
Interprète des données	<i>Le ou la titulaire de ce poste dirige l'interprétation des produits analytiques tirés des MAAR, en aidant à replacer les résultats dans leur contexte, en évaluant de manière critique la qualité et la fiabilité de ces produits, et en formulant des conclusions et des recommandations pour l'établissement des rapports. Ce poste requiert une ou un membre de l'équipe qui travaille régulièrement sur l'analyse des données ou du contexte et qui a une connaissance approfondie des besoins stratégiques du programme.</i>	Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> • Collabore avec l'équipe de mise en œuvre pour l'élaboration de visualisations des données, la vérification des données et la validation des résultats, ainsi que pour la révision des méthodes d'analyse afin d'en favoriser une meilleure interprétation. • Si nécessaire, se consulte avec le ou la responsable MAAR et fournit un retour d'information sur les produits. • Interprète les résultats communiqués à partir des produits MAAR, en se consultant si nécessaire avec les spécialistes, les groupes de parties prenantes interdépartementales ou d'autres contacts bien informés. • Triangle les résultats si nécessaire. • Dirige la rédaction de rapports sur l'interprétation des résultats et les recommandations qui en découlent, ainsi que la diffusion et l'examen des résultats lors de rencontres telles que les réunions trimestrielles de bilan du programme. • Collabore avec la ou le responsable MAAR pour communiquer les résultats au Décideur ou à la Décideuse en charge des MAAR.
Data analyst	<i>This role leads the processing, verifying, and analysis of RAAM data, and the iteration of the system in response to feedback. This role requires a team member who regularly works with program/departamental data systems and has solid understanding of statistics and data analysis.</i>	Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> • Organise les sources de données et travaille avec les points de contact des sources de données (internes comme externes) selon les besoins afin d'établir des protocoles pour l'accès à la source et la protection des informations sensibles. • Si nécessaire, collabore avec les points de contact des sources de données pour adapter les outils de collecte de données (ex. : par l'insertion de questions dans une enquête). • Recherche des techniques qualitatives et quantitatives selon les besoins afin d'analyser correctement les données brutes et de produire des résultats pour les objectifs et les indicateurs de la méthode. • Le cas échéant, vérifie les sources de données. • Collabore avec l'interprète des données pour visualiser efficacement les résultats et adapter l'analyse lorsque cela est requis. • Consigne les procédés de l'analyse (dont les informations relatives à la conservation des données et les protections). • Participe à l'élaboration des rapports destinés à la Décideuse ou au Décideur en charge des MAAR, le cas échéant, et aux autres activités de diffusion des informations (ex. : réunions avec les principales parties prenantes).

Exemples de compétences clés

Les différents membres de l'équipe MAAR doivent posséder des compétences importantes (tant sur le plan technique qu'en matière de gestion) afin de pouvoir mener à bien les tâches nécessaires. Le tableau ci-dessous donne des exemples de ces compétences pour les rôles essentiels.

Rôle	Compétences clés
Décideur-se en charge des MAAR	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à cerner les faiblesses dans la conception, la planification ou la mise en œuvre du programme et à les relier aux informations nécessaires à leur amélioration. Capacité à rassembler efficacement les différentes parties prenantes et à les convaincre de la nécessité d'améliorer le système. Capacité à faire preuve d'esprit critique à l'égard des données et des analyses, et à prendre des décisions à partir des informations disponibles.
Responsable des MAAR	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à organiser les membres de différents départements (ex. : programmes, SEA, Sécurité), à comprendre les intérêts et les limites de chaque individu et à déléguer efficacement des plans de travail et des tâches concrètes. Capacité à réfléchir de manière critique aux lacunes du programme en matière de suivi et à rechercher de nouvelles sources de données et de nouveaux acteurs susceptibles de contribuer à combler ces lacunes. Capacité à concevoir et à animer des rencontres participatives qui amènent différents groupes de personnes à collaborer à des tâches et des objectifs collectifs. Au moins une compréhension d'ordre général des technologies de données employées par le programme et le SEA, en particulier en ce qui concerne la collecte de données, la distribution de bons électroniques, l'analyse quantitative et qualitative et les SIG. Au moins une compréhension générale de la configuration et du fonctionnement du système de données du SEA.
Interprète des données	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à évaluer de manière critique la qualité des données, les procédés analytiques et les choix de visualisation afin d'y déceler les erreurs et de s'assurer qu'ils sont bien adaptés à la tâche. Capacité à replacer les résultats dans leur contexte, à ne pas considérer les chiffres de manière isolée et à envisager des explications multiples concernant l'origine de tel ou tel résultat. Capacité à traduire un langage technique en un texte clair, à exprimer clairement les incertitudes et les limites des résultats de l'analyse et à éviter la surinterprétation des tendances. Capacité à se coordonner efficacement avec différents départements, voire avec des spécialistes externes, pour obtenir des informations et approfondir l'interprétation. Excellente compréhension pratique du fonctionnement des systèmes de données du SEA.
Analyste des données	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à rechercher, développer, tester et évaluer de manière critique la pertinence de différentes techniques statistiques et analytiques pour les besoins du suivi des programmes. Capacité à apprendre à utiliser de nouvelles technologies en accédant aux formations et didacticiels disponibles pour se familiariser rapidement avec elles. Excellente compréhension pratique des technologies de données employées par le programme et le SEA, en particulier en ce qui concerne la collecte de données, la distribution de bons électroniques, l'analyse quantitative et qualitative et les SIG. Capacité à résoudre des problèmes techniques, en utilisant par exemple les ressources en ligne disponibles pour trouver des réponses à une erreur de code.

Variations dans la configuration des rôles

Le tableau suivant donne deux exemples d'équipes qui ont déjà utilisé la boîte à outils MAAR, montrant la manière dont les activités, la taille, le financement et la durée du programme influencent le nombre de membres du personnel et la répartition des rôles. Ces deux exemples comparatifs montrent que les programmes ayant la plus grande envergure ne sont pas forcément ceux qui requièrent le plus de personnes ou le plus de temps. Les différentes structures de personnel affecté aux MAAR ont été déterminées par les besoins de l'équipe, le contexte et les ressources disponibles.

Profil du programme	Subvention de 5 millions USD sur un an	Programme complexe de 30 millions USD sur trois ans
Budget consacré aux MAAR	10 000 USD	30 000 USD
Type d'activité	<ul style="list-style-type: none"> Assistance en espèces aux réfugiés et aux personnes déplacées à l'intérieur du pays 	<ul style="list-style-type: none"> Assistance en espèces et sous forme de bons Aide alimentaire Hygiène et assainissement
Méthodes MAAR sélectionnées	1) Suivi des rumeurs 2) Télédétection	1) Cartographie contextuelle 2) Triangulation
Personnel affecté	15 personnes participantes de façon générale Équipe de planification des MAAR : <u>Décideur</u> : Directeur des Programmes <u>Responsable MAAR</u> : Gestionnaire du SEA <u>Analyste contextuel</u> : Chef de l'équipe d'Analyse des crises <u>Interprète des données</u> : Analyste de l'Analyse des crises	10 personnes participantes de façon générale Équipe MAAR : <u>Décideuse</u> : Analyste humanitaire principale <u>Concepteur</u> : Chef de l'équipe analytique <u>Responsable MAAR</u> : Responsable principale du SEA <u>Interprète des données</u> : Analyste humanitaire principale (cette personne assumant deux rôles à la fois) <u>Analyste des données</u> : Chef de l'équipe analytique (cette personne assumant deux rôles à la fois)
Pourcentage du temps de travail consacré pendant trois mois de planification et de mise en œuvre des MAAR	Décideur : 2 % Responsable MAAR : 10 % Analyste contextuel : 20 % Interprète des données : 30 % Analyste des données : 20 % <i>Autres membres du personnel, au cas par cas ou selon les besoins</i>	Décideuse : 10 % Concepteur : 5 % Responsable MAAR : 20 % Interprète des données : 20 % Analyste des données : 20 % <i>Autres membres du personnel, au cas par cas ou selon les besoins</i>