

Le Dossier Projet de CRS

Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS

Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege,
Debbie Reynolds et Guy Sharrock



ProPack II

Le Dossier Projet de CRS

Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour
les gestionnaires de projets et de programmes de CRS

Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds et Guy Sharrock



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et personnes défavorisées dans le monde. Sans distinction de race, de religion ou de nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par le biais de projets de développement dans les domaines de l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux Etats-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent dans ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des Etats-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans, les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Publié en 2007 par :
Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Rédigé par :
Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds et Guy Sharrock

Conception graphique et illustrations par :
Anny Djahova et Bryan Prindiville, Services graphiques, Catholic Relief Services

Révisé par :
Barbra Buoy-McCray, Leslie Blanton et Susan Hahn

Traduit et révisé par :
Odile Adjavon, Sandrine Chetail, Jean-Phillipe Debus et Kabwayi Kabango

Photos de couverture :
Kim Burgo, David Snyder et Matt McGarry/CRS ; Rita Villanueva pour le CRS

© 2007 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. Toute « utilisation juste » dans le cadre des lois de protection de droits d'auteurs des Etats-Unis doit contenir une citation appropriée et être attribuée à Catholic Relief Services.

REMERCIEMENTS

Les personnes ci-dessous ont fourni une contribution et un feedback excellents. Ils ont répondu à des sondages, participé à des revues de groupes focaux, ont donné de leur temps pour des interviews, ont révisé des versions provisoires du manuel, ont fourni un appui administratif, des études de cas et/ou des ressources utiles.

Zemed Abebe	Driss Moumane
Rekha Abel	Petula Nash
Jim Ashman	Reina Neufeldt
Lorna Burce	Grace Ndugu
Dona Connelly	Nazareno Ngare
Susan Dada	Margaret Njoroge
Eda Detros	Kevin O'Connor
John Donahue	Paul Omanga
Sona Drewery	Gisele Orellana
Marc D'Silva	David Orth-Moore
Velida Dzino	Lawrence Otika
Kari Egge	David Palasits
Alison Gichuhi	Christopher Penders
Robin Gulick	Katherine Pondo
Heather Harrison	Hippolyt Pul
Mary Hennigan	Tom Remington
Mary Hodem	Sanda Richtmann
Jim Hudock	Mark Rogers
Megaroopan Jeganathan	Helen Rottmund
Elizabeth Jere	Amy Rumano
Bob Jud	Doug Ryan
Kinyanjui Kaniaru	Jamileh Sahlieh
Natalie Kruse-Levy	John Schot
Lisa Kuennen-Ashfaw	Anna Schowengerdt
Lori Kunze	Daniel Selener
Jennifer Lentner	Debbie Shomberg
Carlisle Levine	Jerome Sigamani
Zoya Lyubenova	Allison Smith
Yvette Lynn	Madeleine Smith
Paul Macek	Paul Townsend
Jeff McIntosh	Mohammad Turshan
John McCuen	Steve Walsh
Dominique Morel	Dennis Warner

Les auteurs assument la pleine responsabilité des erreurs qui peuvent rester dans ce document.

PREAMBULE

Le ProPack II, *Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets*, a été écrit pour répondre aux demandes émanant du terrain pour plus d'appui en gestion de projets. Il est la suite directe du ProPack I, *Guide pour la conception des projets et la rédaction de documents de projets*, qui a été adopté largement et avec succès. Il développe des concepts et méthodologies simples introduits dans ce manuel. Ensemble, ces deux manuels offrent aux employés de CRS des informations et des outils depuis le début de l'étape de conception jusqu'à la fin du projet.

Il n'est pas possible d'avoir un programme de bonne qualité sans avoir une gestion de qualité. Le ProPack II comprend à la fois des informations de programme et de gestion pour que les employés puissent comprendre les rôles des uns et des autres et travailler en proche collaboration sur la mise en œuvre du projet. Des partenariats forts sont un autre élément important pour une bonne conception et une bonne gestion de projet. Comme dans le ProPack I, l'accent est mis sur l'utilisation de ce manuel pour le travail avec les partenaires. Le ProPack II servira de guide de référence pour les employés de CRS et ses partenaires dans leurs efforts mutuels de renforcement des capacités, en cohérence avec la nouvelle stratégie de CRS sur le partenariat.

Le ProPack II comprend aussi des sections détaillées sur le suivi et l'évaluation (S&E). Ces sections développent des outils introduits dans le ProPack I. Un bon S&E est essentiel pour devenir une organisation qui apprend et ces manuels du ProPack donnent certaines des méthodes et outils de base pour aider les employés de CRS et de ses partenaires dans le suivi et l'apprentissage.

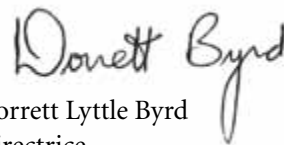
Le ProPack II comprend des liens avec d'importants documents de référence sur le CD-Rom. Ceci permettra d'avoir accès, dans un seul lieu, à plus d'informations, ainsi qu'aux politiques et conseils de CRS, sans devoir aller sur Internet pour les rechercher.

Ces manuels contiennent les éléments de base de notre travail de projets. Tous les employés doivent en avoir un exemplaire et savoir ce qu'ils contiennent. Les nouveaux employés doivent les recevoir dans le cadre de leur orientation. Les cadres et conseillers au niveau des pays et des régions ont la responsabilité de créer un environnement qui encourage les gestionnaires de projets à utiliser ces manuels dans leur travail de tous les jours. Avec ces ressources et un appui continu du personnel de la Qualité des Programmes (PQ) et de la Qualité de la Gestion (MQ), nous nous réjouissons à l'avance de pouvoir continuer à améliorer notre gestion des ressources de CRS.

Avec toutes nos salutations,



Sean L. Callahan
Vice-président exécutif
Opérations de l'étranger



Dorrett Lyttle Byrd
Directrice
Département de qualité des
programmes et d'appui aux
programmes

LISTE DES SIGLES

AER	Estimation annuelle des besoins
ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire
APP	Plan annuel de programme
BCR	Rapport de comparaison de budget
BMF	Formulaire d'ajustement budgétaire
BRF	Formulaire de rapprochement de budget
CARO	Bureau régional pour l'Afrique Centrale (CRS)
CFR	Code des régulations fédérales
CI	Caritas Internationalis
CIAT	Centre international pour l'agriculture tropicale
CPC	Connaissance, pratique et couverture
CRS	Catholic Relief Services
C-SAFE	Consortium pour l'urgence en matière de sécurité alimentaire en Afrique australe
CSR4	Rapport consolidé de résultats et demande de ressources
CST	Enseignement social catholique
DAP	Programme d'assistance au développement
DHI	Développement humain intégral
DIP	Plan détaillé de mise en œuvre
DRD/MQ	Directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion
DRD/PQ	Directeur régional adjoint pour la qualité des programmes
EARO	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est (CRS)
ECHO	Organisation d'aide humanitaire de la commission européenne
EME	Bureau régional pour l'Europe et le Moyen Orient (CRS)
FARES	Système d'entrée de demandes d'aide alimentaire de la Corporation de crédit de vivres
FFA	Nourriture à titre de biens
FFP	Nourriture pour la paix
GDA	Alliance mondiale de développement
GEM	Excellence globale dans la gestion
GEU	Gouvernement des Etats-Unis
GPS	Système de positionnement par satellite
HCR	Haut Commissariat aux Réfugiés (Nations Unies)
HCS	Secrétariat catholique d'Hararghe
ICB	Développement des capacités institutionnelles
IFAD	Fond international pour le développement agricole
I-LIFE	Projet d'amélioration des moyens d'existence par l'augmentation de la sécurité alimentaire
LACRO	Bureau régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CRS)
LINKS	Centre de microfinance pour les innovations d'apprentissage et les systèmes d'apprentissage
MAGI	Alliance de microfinance pour un impact mondial
MoU	Protocole d'accord
MPI	Politique et information de gestion (CRS)
MQAT	Outil d'évaluation de la qualité de gestion
MS	Microsoft
MTE	Evaluation de mi-parcours
MYAP	Plan pluriannuel d'activités
NDS/P	Nouveau formulaire de numéro de fonds et de projet
OCDE/CAD	Organisation pour la coopération et le développement économique/Comité d'aide au développement
OFDA	Bureau d'assistance aux situations d'urgence à l'étranger (Etats-Unis)

OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OS	Objectif stratégique
OSD	Département d'appui à l'étranger (CRS)
PAM	Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies
PDA	Assistant numérique personnel
PEPFAR	Plan d'urgence du Président pour l'aide au Sida
PITT	Tableau de suivi des indicateurs de performance
PPG	Guide pour la rédaction des documents de projets
PQA	Evaluation de la qualité des programmes
PQSD	Département d'appui à la qualité des programmes
PRA	Méthode de recherche rurale participative
PTA	Association parents/professeurs
PTS	Système de suivi des projets
RFA	Appel à propositions
RI	Résultat intermédiaire
RISA/MIT	Analyste régional de système d'informations/Technologie de l'information de gestion (CRS)
RRA	Méthode de recherche rurale rapide
RTE	Evaluation en temps réel
S&E	Suivi et évaluation
SARO	Bureau régional pour l'Afrique Australe (CRS)
SASIA	Bureau régional pour l'Asie du Sud (CRS)
SEAPRO	Bureau régional pour l'Asie du Sud-est, l'Asie de l'Est et le Pacifique
SF	Formulaire standard
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, en Rapport, limité dans le Temps
SOA	Appel à contribution pour opérations spéciales
SPMR	Rapport de suivi de sous-projet
SPP	Plan de programmation stratégique
SPSS	Paquet statistique pour les sciences sociales
TA	Autorisation de transfert
TAP	Programme d'assistance transitionnelle
TB	Tuberculose
TI	Technologie de l'information
UFE	Evaluation centrée sur l'utilisation
UNICEF	Fond des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence des Etats-Unis pour le développement international
USD	Dollar américain
USDA	Département de l'agriculture des Etats-Unis
VIH et Sida	Virus d'immunodéficience humaine et Syndrome d'immunodéficience acquise
VOIP	Protocole de voix par Internet
WARO	Bureau régional d'Afrique de l'Ouest (CRS)

BREVE TABLE DES MATIERES

Le ProPack II comprend sept chapitres et une section de ressources supplémentaires. Le manuel a été organisé pour suivre le cycle d'un projet approuvé et financé.

Chapitre I	Introduction au ProPack II	1
Chapitre II	Gestion de Projets : Theories, Modeles et Competences Essentielles pour les Gestionnaires	14
	1. Fondements De La Gestion de Projets.	14
	2. Gestion de Projets et Partenariats	24
	3. Connaissances, Competences et Attitudes Essentielles Pour les Gestionnaires de Projets	31
Chapitre III	Dip Partie A : Demarrage et Programmation des Activites	65
	1. Introduction.	65
	2. Taches Initiales.	71
	3. Compilation du manuel opérationnel de S&E	76
Chapitre IV	Dip Partie B : Mise en Place du Systeme de S&E	85
	1. Introduction.	85
	2. Six composantes d'un systeme de S&E	90
	3. Compilation du manuel opérationnel de S&E	130
Chapitre V	Dip Partie C : Ressources de Projet et Documentation pour le DIP	135
	1. Recrutement du Personnel et Elaboration du Plan de Performance	135
	2. Evaluations Initiales Pour le Renforcement Des Capacites	144
	3. Gestion des Ressources du Projet.	150
	4. Documentation du DIP	165
Chapitre VI	Mise en œuvre et Suivi du Projet	167
	1. Introduction.	167
	2. Guide Pour le Renforcement des Capacites.	172
	3. Suivi du Projet et Rapports.	182
	4. Suivi Financier et Rapports	207
	5. Gestion de la Performance	213
Chapitre VII	Evaluation et Clôture du Projet	221
	1. Evaluation — Definitions et Types	221
	2. Guide Pour les Evaluations Basees sur L'utilisation (UFE)	237
	3. Clôture du Projet.	257
Autres Ressources		
	Section 1: Index	267
	Section 2: Liste de Références	270
	Section 3: Définition des Principaux Termes	277
	Section 4: Liste de Ressources sur le CD-ROM.	281
	Section 5: Liste des Check-Lists	283
	Section 6: Liste des Figures	285
	Section 7: Liste des Tableaux.	286

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

Remerciements	iii
Preambule	iv
Liste Des Sigles	v
Breve Table Des Matieres	vii
Table Des Matieres Detaillee.	ix

CHAPITRE I

INTRODUCTION AU PROPACK II **1**

Objectif du manuel	1
Pourquoi ce manuel est-il nécessaire ?	2
Quel est le contenu de ce manuel ?	3
<i>Le ProPack II et le cycle de projet</i>	4
<i>Ce que le ProPack II n'est pas</i>	5
Qui sont les utilisateurs prévus ?	5
Le ProPack II et le cadre stratégique de CRS	6
Comment utiliser ce manuel	7
Télescoper la gestion de projet	7
L'art et la science de la gestion de projet	8
Naviguer le ProPack II	9
<i>Guide de l'utilisateur</i>	9
Utiliser le ProPack II	10
<i>Dissémination du manuel : le ProPack II comme guide de référence</i>	11

Liste de Ressources sur le CD-ROM

- CRS Cost Application Guidance
- CRS Performance Management System Guidance
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- ProPackI

Figures

Figure 1.1	La gestion de projet de CRS	3
Figure 1.2	Le cycle de projet de CRS	4

Tableaux

Tableau 1.1	La différence entre un projet et un programme	3
Tableau 1.2	Principes directeurs pour la gestion et la mise en œuvre d'un projet	6
Tableau 1.3	Variétés de types de projets dans un bureau CRS	7
Tableau 1.4	Télescoper la gestion et la mise en œuvre du projet	8

INTRODUCTION AU CHAPITRE II 13

CHAPITRE II

**GESTION DE PROJETS : THEORIES, MODELES ET
COMPETENCES ESSENTIELLES POUR LES GESTIONNAIRES 14**

Section 1: Fondements De La Gestion De Projets

Vue d'ensemble de la section14
Définitions : gestion, leadership et mise en œuvre14
 Gestion.14
 Leadership15
 Mise en œuvre.15
CRS et la qualité de la gestion16
 Mesurer et évaluer la qualité de la gestion17
Théories, modèles et pratiques de la gestion 18
 Evolution des théories et modèles de gestion.19
 Questions interculturelles dans la gestion20

Section 2: Gestion De Projets Et Partenariats

Vue d'ensemble de la section24
Définition et types de partenariat.25
Accompagnement des partenaires durant la mise en œuvre du projet28
 Voies et obstacles à la réussite d'un partenariat30

**Section 3: Connaissances, Competences Et Attitudes Essentielles Pour
Les Gestionnaires De Projets**

Vue d'ensemble de la section31
Le gestionnaire de projet modèle32
Augmenter sa conscience de soi.33
Encourager l'apprentissage organisationnel34
 L'importance de la réflexion critique et de la réflexion systémique34
 Outils d'évaluation de l'apprentissage organisationnel.35
Créer des relations : le fondement.37
 Développer le respect et la confiance37
 Avoir de l'humilité37
 Montrer l'exemple38
 Passer du temps avec les gens.38
Créer des équipes38
 Gérer des équipes multiculturelles40
 Gérer des équipes inter-secteurs et inter-départements41
 Gérer des équipes virtuelles41
 Gérer les difficultés dans les équipes.42
 Outils et technologies pour les équipes.42
Etre animateur, coach, mentor.43
Communiquer.44
 Apprendre à écouter44
 Sortez, promenez-vous et socialisez46
 Communiquer clairement et promouvoir le dialogue46
 Communication en face-à-face47
 Communication par e-mail47
 Télécommunication de programmes d'urgence47

<i>Dialogue / discussion</i>	48
Donner un feedback efficace	48
Développer les compétences organisationnelles	48
Apprendre à gérer le temps	49
<i>Choisir des priorités</i>	49
<i>Programmer</i>	50
Apprendre à diriger des réunions de façon efficace	51
<i>Organiser et héberger une réunion</i>	51
<i>Préparer la salle de réunion</i>	52
Apprendre à déléguer	52
Prise de décisions	53
Arriver à un consensus	54
Négocier et gérer un conflit	56
Motiver le personnel et les partenaires	59

Lectures complémentaires

Liste de Ressources sur le CD-ROM

- CRS Partnership Programming Guidance
- CRS Values-Based Behaviors
- Emergency Telecommunications: A Manual for the Management of Emergency Telecommunications
- Gold Star
- Management Quality Assessment Tool
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- Program Quality Assessment
- ProPackI
- Virtual Team Toolkit

Check-lists

Check-list 2.1	Etes-vous quelqu'un qui réfléchit de façon critique ?	34
Check-list 2.2	Questions pour encourager un environnement d'apprentissage	35
Check-list 2.3	Caractéristiques d'équipes authentiques	39
Check-list 2.4	Suggestions pour les employés de CRS sur le travail avec les partenaires de l'Eglise	40
Check-list 2.5	Conseils pris dans la boîte à outils pour une équipe virtuelle	41
Check-list 2.6	Gérer un membre difficile de l'équipe	42
Check-list 2.7	Actions de bons animateurs	43
Check-list 2.8	Comment augmenter l'écoute et les occasions de communiquer	46
Check-list 2.9	L'étiquette quand on écrit des e-mails	47
Check-list 2.10	Conseils pour la gestion du temps	49
Check-list 2.11	Comment préparer une liste de choses à faire	50
Check-list 2.12	Comment programmer votre temps	50
Check-list 2.13	Conseils pour la préparation des réunions	51
Check-list 2.14	Comment déléguer de façon productive	53

Figures

Figure 2.1	Pyramide de CRS sur la qualité de la gestion	17
Figure 2.2	Gamme acceptable des relations avec les partenaires	26
Figure 2.3	Éléments clés d'une organisation qui apprend	36

Tableaux

Tableau 2.1	Valeurs et convictions de CRS pour la gestion	16
Tableau 2.2	Cinq dimensions pour aider à analyser les influences culturelles sur la gestion	22
Tableau 2.3	Les trois piliers des partenariats authentiques	25
Tableau 2.4	Phases habituelles du partenariat	27
Tableau 2.5	La fenêtre de Johari	33
Tableau 2.6	Manières d'améliorer l'écoute active	45
Tableau 2.7	Questions que posent les animateurs	45
Tableau 2.8	Cinq causes majeures de mauvaises réunions	52
Tableau 2.9	Choisir une approche appropriée pour la prise de décisions	54
Tableau 2.10	Comment arriver à un consensus dans une réunion	55
Tableau 2.11	Cinq styles de gestion de conflits	57
Tableau 2.12	Quatre étapes de négociation d'un accord	58

INTRODUCTION AUX CHAPITRES III-VII 63

CHAPITRE III

DIP PARTIE A :

DEMARRAGE ET PROGRAMMATION DES ACTIVITES 65

Section 1: Introduction

Vue d'ensemble de la section	65
Qu'est-ce que la planification détaillée de mise en œuvre ?	66
Pourquoi la planification détaillée de mise en œuvre est-elle importante ?	68
Peut-on utiliser le document de projet pour préparer le DIP ?	69
Qui dirige la planification détaillée de mise en œuvre ?	70

Section 2: Taches Initiales

Vue d'ensemble de la section	71
Documenter le DIP.	71
Revoir le protocole d'accord de financement	72
Analyser les parties prenantes	74

Section 3: Compilation du manuel opérationnel de S&E

Programmation Des Activites	76
Vue d'ensemble de la section	76
Un : Revoir les parties pertinentes du document de projet	77
Le Proframe.	77
Le calendrier des activités du document de projet	77
Deux : Définir les activités	79
Faire un diagramme des activités	79
Détailler les activités	79
Trois : Séquencer les activités	80
Préparer un programme des activités dans le format de charte de Gantt	81
Quatre : Assigner les responsabilités pour chaque activité	82
Cinq : Finaliser le calendrier des activités	83
Le S&E et le calendrier des activités	84

Liste de Ressources sur le CD-ROM

- CRS Implementation Guidance for the USAID Marketing Regulation
- ProPackI
- USG Agreement Review Checklist
- Program Manager Orientation Guidelines for SARO
- CRS Cost Share Policy
- CRS Training Materials on USG Regulatory Compliance
- USAID Award Agreement

Check-lists

Check-list 3.1	Détails possibles pour un protocole d'accord de financement	72
Check-list 3.2	Planification du DIP — Travailler avec des partenaires ou de grandes équipes pour réer des programmes d'activités	81
Check-list 3.3	Comment faire le contrôle de la qualité du calendrier des activités du DIP	84

Figures

Figure 3.1	Le cycle de projet de CRS	63
Figure 3.2	Le DIP dans le cadre du cycle du projet de CRS	65
Figure 3.3	Trois éléments d'une planification détaillée de mise en œuvre	67
Figure 3.4	Documenter le DIP	71
Figure 3.5	Du Proframe au calendrier des activités	77
Figure 3.6	Format de charte de Gantt pour un calendrier des activités	78
Figure 3.7	Première version du programme des activités du DIP	83

Tableaux

Tableau 3.1	Questions clés dans les protocoles d'accord de financement exigeant une revue par le gestionnaire de projet avant la planification détaillée de la mise en œuvre	73
Tableau 3.2	Exemples d'effets et activités correspondantes	79
Tableau 3.3	Exemples d'activités et de tâches détaillées	80
Tableau 3.4	Éléments pour et contre l'utilisation du logiciel MS Project	82

CHAPITRE IV

DIP PARTIE B : MISE EN PLACE DU SYSTEME DE S&E 85

Section 1: Introduction

Vue d'ensemble du chapitre	85
Définitions : suivi, évaluation et systèmes de S&E	86
Trois approches du S&E utilisées par CRS	88
1. S&E basé sur les résultats	88
2. S&E basé sur l'utilisation	88
3. S&E participatif	88
Qui prend la direction ?	89

Section 2 : Six composantes d'un système de S&E

Vue d'ensemble de la section	90
Six composantes d'un système de S&E	90
Composante un : Considérer l'ensemble du système de S&E	92
Réunir tout le travail fait pour le document de projet	92
Faire la table des matières	93

Définir l'objectif du système de S&E.	94
Documentation pour le manuel opératoire du S&E.	94
Composante deux : Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs	95
Identifier les parties prenantes.	95
Identifier les besoins en informations des parties prenantes	96
Revoir les énoncés d'indicateurs du Proframe.	97
Identifier les autres besoins en informations	100
Documentation pour le manuel opérationnel du S&E.	100
Composante trois : Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves.	101
Introduction	101
<i>Définitions : Données, informations, connaissances et apprentissage.</i>	101
<i>Indicateurs du Proframe, collecte de données et rapports fondés sur des preuves.</i>	101
<i>Coût et complexité de la collecte de données</i>	103
Revoir les fiches de travail pour la collecte des données	104
<i>Fiche de méthodes de mesures/ de sources de données.</i>	104
<i>Fiche de l'étude de base.</i>	105
Tableau de suivi des indicateurs de performance.	108
<i>Fixer des cibles pour le tableau de suivi des indicateurs de performance</i>	109
Mettre en place le système de collecte et d'analyse de données	109
<i>Choisir les méthodes de collecte de données.</i>	109
<i>Choisir les instruments de collecte de données.</i>	111
<i>Revoir la fiche des responsabilités du suivi.</i>	112
<i>Envisager d'utiliser le cadre des indicateurs de performance pour résumer</i>	113
Concevoir des formulaires pour la collecte de données et les rapports	113
<i>Revoir les approches pour créer des formulaires</i>	113
<i>Ecrire des instructions pour les formulaires de collecte de données.</i>	115
Planifier la mise en œuvre du système de S&E.	117
<i>Former d'autres personnes à remplir les formulaires de collecte de données</i>	117
<i>Assurer le contrôle de qualité de la collecte de données</i>	117
<i>Collationner, organiser et stocker les données et informations</i>	118
<i>Analyser les données</i>	118
<i>Rassembler, organiser et analyser les autres informations</i>	118
Documentation pour le manuel opérationnel de S&E	119
Composante quatre : Prévoir les activités et processus de réflexion critique.	120
Prévoir un calendrier	120
Documentation pour le manuel opérationnel de S&E	120
Composante cinq : Prévoir une communication et des rapports de qualité	121
Communiquer les informations de projet	122
<i>Le calendrier de S&E</i>	124
<i>Autres calendriers de rapports</i>	124
Documentation pour le manuel opérationnel de S&E	125
Composante six : Prévoir les ressources et capacités nécessaires.	126
Revue des ressources et capacités	126
Documentation pour le manuel opérationnel de S&E — Protocole pour le budget de S&E et l'unité de S&E	129

Sección 3: Compilation du manuel opérationnel de S&E

Lectures complémentaires

Liste de Ressources sur le CD-ROM

- Baseline Survey Worksheet
- Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)
- I-LIFE Handbook on M&E Essentials
- M&E Calendar
- Master Performance Indicator Sheet
- Measurement Methods/Data Sources Worksheet
- Monitoring Responsibilities Worksheet
- Performance Indicator Tracking Tables template
- ProPack I
- Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA):
A Manual for CRS Field Workers and Partners
- Sample Completed Performance Indicator Tracking Table

Check-lists

Check-list 4.1	Conseils pour gérer une étude de base	107
Check-list 4.2	Conseils pour fixer des cibles	109
Check-list 4.3	Conseils pour garantir que le système de S&E donne des données de bonne qualité	109
Check-list 4.4	Idées pour élaborer des formulaires de collecte de données et des formats pour les rapports	114
Check-list 4.5	Conseils pour préparer des feuilles d'instructions pour les formulaires de données	116
Check-list 4.6	Questions pour garantir le contrôle de qualité durant la collecte de données	117

Figures

Figure 4.1	Six composantes d'un système de S&E	90
Figure 4.2	Composante un — Considérer l'ensemble du système de S&E	92
Figure 4.3	Composante deux — Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs	95
Figure 4.4	Composante trois — Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	101
Figure 4.5	Illustration des liens entre les indicateurs de performance, la collecte de données et les rapports fondés sur des preuves	115
Figure 4.6	Composante quatre — Prévoir les activités et processus de réflexion critique	120
Figure 4.7	Composante cinq — Prévoir une communication et des rapports de qualité	121
Figure 4.8	Composante six — Prévoir les ressources et capacités nécessaires	126

Tableaux

Tableau 4.1	Différences entre le suivi et l'évaluation	86
Tableau 4.2	Objectifs possibles d'un système de S&E	94
Tableau 4.3	Exemple des besoins en données et informations dans un projet de santé et nutrition	96
Tableau 4.4	Informations fournies par différents types d'indicateurs	98
Tableau 4.5	Calculer le pourcentage des ménages qui ont des latrines utilisées	105

Tableau 4.6	Conseils généraux pour sélectionner les méthodes de collecte de données	111
Tableau 4.7	Arguments pour et contre l'utilisation de PDA pour la collecte de données	112
Tableau 4.8	Formulaires utilisés dans un projet de santé et nutrition	113
Tableau 4.9	Choses à faire et à ne pas faire pour les tests et la formation sur les formulaires de données	117
Tableau 4.10	Exemples d'options pour les structures de S&E	127
Tableau 4.11	Questions à poser avant de finaliser le système de S&E	128
Tableau 4.12	Résumé des composantes du manuel opérationnel de S&E et des documents correspondants	131

CHAPITRE V

DIP PARTIE C : RESSOURCES DE PROJET ET DOCUMENTATION POUR LE DIP

135

Section 1: Recrutement du Personnel et Elaboration du Plan De Performance

Vue d'ensemble de la section	135
Revue des éléments pertinents du document de projet	136
Recruter et orienter le personnel.	136
Première étape : Recruter et embaucher du personnel de projet	136
<i>Descriptions de postes.</i>	137
<i>Recrutement</i>	137
<i>Entretiens</i>	138
<i>Vérification des références</i>	139
<i>Embaucher des consultants</i>	140
Deuxième étape : Orientation du personnel	140
<i>Comment mener une orientation</i>	141
Troisième étape : Fixer des objectifs de performance	142
Quatrième étape : Revue des structures organisationnelles du projet	143

Section 2: Evaluations Initiales Pour le Renforcement Des Capacites

Vue d'ensemble de la section	144
Comprendre la relation avec le développement organisationnel	144
Revoir les éléments pertinents du document de projet	144
Evaluer ou réévaluer la capacités.	145
Indice de capacité et systèmes de suivi des capacités.	145
Evaluations techniques initiales.	147
Evaluations initiales internes de contrôle.	147
Utiliser les résultats des évaluations initiales pour guider les stratégies de renforcement des capacités.	149

Section 3: Gestion des Ressources du Projet

Vue d'ensemble de la section	150
Introduction.	150
Une revue des tâches essentielles de la planification du budget : le budget du projet et la vision d'ensemble.	151
Tâche Un : Planifier un budget annuel de bureau CRS	152
Tâche deux : Enregistrer un nouveau projet	152
Tâche trois : Amender un budget approuvé	153

Tâche quatre : Mettre en place un numéro de projet	153
Tâche cinq : Créer un budget détaillé	153
<i>Modèle de formulaire de budget.</i>	153
<i>Codes de comptes</i>	153
<i>Codes de transactions.</i>	154
Tâche 6 : Assurer une trésorerie adéquate	155
Revue du budget du document de projet.	155
Aligner le budget, le calendrier des activités et les autres ressources nécessaires.	156
Réviser le budget du DIP	157
Clarifier qui a l'autorisation de dépenser	157
Planifier les contributions en nature	158
Accords	158
<i>USAID/Titre II.</i>	158
<i>USDA</i>	159
Appels de vivres.	159
Transports	159
Prévoir les fournitures et les matériels	159
Revoir le manuel des achats de CRS	160
Rencontrer le responsable des achats	161
Acheter d'autres matériels et services	162
Planifier le coût salarial.	162
Elaborer des accords de projet avec les partenaires	163

Section 4: Documentation du DIP

Mettre en place ou réviser les données du répertoire des projets (PTS).....	165
---	-----

Lectures complémentaires

Liste de Ressources sur le CD-ROM

- AIDSRelief Point of Service Management Guide
- Budget Maintenance Form (BMF)
- Budget Reconciliation Form (BRF)
- Budget Template
- Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance
- Cash Forecast form
- Consultant Requisition form
- CRS Cost Application Guidance
- CRS/Nigeria Partner Reference Manual
- CRS Performance Management System Guidance
- CRS Policy on Consultants (Independent Contractors)
- CRS Policy on Travel
- CRS Purchasing Manual
- Donor Source Worksheet
- Facilitator's Guide and Manager's Guide to Essential Finance
- Finance Effort Reporting policy
- Finance In-kind Contributions policy
- Frequently Used CRS Account Codes
- Guidelines: Consultants vs. Employees
- Guidelines for the Development of Small-scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa
- How to Complete a Job Description
- MAGI Planning and Assessment User's Guide

- MoU template
- New Donor Source/Project form (NDS/P)
- Overseas Operations Agreement Policy
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- Performance Planning and Assessment form
- Project Agreement template
- Project Proposal Guidance
- ProPack I
- Project Tracking System (PTS) User Manual
- Recruitment and Hiring Overview
- USG Resource Management Regulations Matrix
- WFP Field Level Agreement

Check-lists

Check-list 5.1	Questions sur la structure organisationnelle et le personnel	136
Check-list 5.2	Se faire aider par le Directeur des RH	137
Check-list 5.3	Conseils pour garantir un processus de recrutement complet et juste	137
Check-list 5.4	Guide pour préparer des termes de référence pour un consultant . .	140
Check-list 5.5	Revoir les composantes de renforcement des capacités du document de projet	145
Check-list 5.6	Conseils pour créer des budgets détaillés pour les subventions du GEU	154
Check-list 5.7	Facteurs de calcul du prix de revient à considérer durant la revue du budget du DIP	157
Check-list 5.8	Standards éthiques de CRS pour les achats	160
Check-list 5.9	Étapes principales du processus d'achat au niveau des programmes pays	160
Check-list 5.10	Principaux points de la politique de CRS sur la comptabilité du temps de travail	163
Check-list 5.11	Guide pour élaborer des accords de projet	164

Figures

Figure 5.1	Objectifs de performance et gestion du temps	143
Figure 5.2	Aligner le calendrier des activités et le budget	156

Tableaux

Tableau 5.1	Séquence et structure d'un entretien d'embauche	138
Tableau 5.2	Le processus d'orientation d'un employé en trois étapes de CRS/EME .	141
Tableau 5.3	Exemples de catégories et d'indicateurs pour l'évaluation initiale des capacités	146
Tableau 5.4	Systèmes financiers de base	147
Tableau 5.5	Contrôles internes pour la gestion financière	148
Tableau 5.6	Vue d'ensemble des principales tâches de planification et de suivi du budget	151
Tableau 5.7	Questions à revoir avec le responsable des achats durant la planification détaillée de mise en œuvre	161
Tableau 5.8	Causes courantes de problèmes avec le coût salarial	162
Tableau 5.9	La différence entre un protocole d'accord et un accord de projet . .	163

CHAPITRE VI

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PROJET

167

Section 1 : Introduction

Vue d'ensemble de la section	167
DÉfinition de la mise en oeuvre — l'art et la science	168
La mise en œuvre dans le cycle du projet.....	169
Le rôle de CRS dans la mise en œuvre du projet	171

Section 2 : Guide Pour le Renforcement des Capacites

Vue d'ensemble de la section	172
Introduction.....	172
Principes de l'apprentissage des adultes	173
Les trois étapes du renforcement des capacités	174
Etape Un : Evaluer et identifier les besoins et les ressources.....	174
Etape deux : Fournir des prestations de qualité.....	175
<i>Sur le lieu de travail</i>	175
Coaching, mentoring, donner et recevoir un feedback.....	175
Missions de courte durée	175
Assistance technique	176
<i>Formation</i>	177
<i>Conscientisation et apprentissage par les pairs</i>	178
Discussions avec facilitateur	178
Organisation communautaire.....	178
Communautés de pratique	179
Apprentissage par les pairs	179
Visites d'étude.....	180
Etape trois : Suivre, contrôler et évaluer.....	180

Section 3 : Suivi du Projet et Rapports

Vue d'ensemble de la section	182
Introduction.....	182
Pourquoi faire le suivi ?	184
Qu'est-ce qui est suivi ?	185
Qui fait le suivi ?	185
Comment le suivi affecte-t-il les évaluations ?.....	185
Guide et outils de suivi pour les gestionnaires de projets	186
Faire le suivi des indicateurs au niveau des activités, effets et résultats intermédiaires	186
<i>Indicateurs au niveau des activités</i>	187
<i>Indicateurs au niveau des effets</i>	188
<i>Indicateurs au niveau des résultats intermédiaires</i>	189
Collecter des données de suivi en lien avec les OS.....	190
Rapports d'activités	190
Introduction	190
Rapports d'activités : apprentissage organisationnel et rapports honnêtes.....	191
Rapports d'activités : pour qui sont-ils ?	192
Rapports d'activités : tous les combien ?	192
Rapports d'activités : qui les écrit ?	193
Rapports d'activités : une aide pour le dialogue	194
Rapports d'activités : trimestriels, annuels et final	194
Format de rapports d'activités — trimestriels et annuels.....	196
<i>Format de rapport d'activités trimestriel</i>	196

<i>Format de rapport d'activités annuel</i>	197
Rédiger, partager et classer le rapport d'activités	199
Visites sur le terrain	199
Visites des sites par les bailleurs de fonds	202
Réunions de revue de projet	202
Promouvoir l'analyse : demander « pourquoi ? »	203
<i>Outils d'analyse</i>	204
Marco del DHI	205
Análisis de Fuerzas a Nivel de Campo	205
Faire le suivi, apprendre et agir	206

Section 4 : Suivi Financier et Rapports

Vue d'ensemble de la section	207
Introduction	207
Revoir et approuver les dépenses	109
Comment les informations financières sont-elles appréhendées par les systèmes de comptabilité de CRS	208
Comment faire le suivi et la revue des dépenses du projet	209
Première étape : Faire le suivi des dépenses des partenaires	209
Deuxième étape : Faire la revue des détails	210
Troisième étape : Faire la revue du rapport de comparaison du budget	211
Quatrième étape : Expliquer toutes les variations	211
Cinquième étape : Prendre les actions appropriées	211
Responsabilités pour les rapports financiers	212
Rapports trimestriels d'analyse financière	212
Rapports financiers pour les bailleurs de fonds	212

Section 5 : Gestion de la Performance

Vue d'ensemble de la section	213
Introduction	213
Guide et outils pour la gestion de la performance	214
Coaching	214
Donner un feedback	214
Recevoir un feedback	216
<i>Processus d'évaluation de sources multiples</i>	216
Solliciter un feedback des partenaires	217
Donner un feedback aux partenaires	217
Analyser les problèmes de performance	218
Résoudre des problèmes de performance	218
<i>Avec des employés supervisés</i>	218
<i>Avec un partenaire</i>	219
Récompenses et reconnaissance	219

Lectures complémentaires

Liste de Ressources sur le CD-ROM

- Accounts Receivable Policy
- Budget Comparison Report
- Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance
- CRS Cost Application Guidance
- CRS Guidelines for Effective Training
- Detailed Transaction Report
- Field Guide 1.2 Learning Conversations

- Field Trip Report Template
- Financial Projection
- Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)
- Kenya Budget Status and Advance Request form
- Learning Needs and Resources Assessment sample template
- MorningStar
- Multi-rater Assessment
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- ProPack I

Check-lists

Check-list 6.1	Responsabilités des gestionnaires de projets pendant la mise en œuvre	171
Check-list 6.2	Organiser une assistance technique de qualité	176
Check-list 6.3	Exemple de formulaire d'évaluation pour l'assistance technique . .	177
Check-list 6.4	Conseils pour rédiger des rapports d'activités	299
Check-list 6.5	Guide pour les visites sur le terrain	201
Check-list 6.6	Promouvoir la réflexion analytique	204
Check-list 6.7	Exemples de questions « ouvertes » pour le suivi et l'analyse d'évènements inattendus	204
Check-list 6.8	Votre autorisation pour les dépenses des partenaires	208
Check-list 6.9	Douze éléments nécessaires pour attirer et garder des employés talentueux	213
Check-list 6.10	Questions de discussions lors du coaching	214
Check-list 6.11	Principes de l'évaluation centrée sur l'utilisation	217

Figures

Figure 6.1	Cycle du projet et mise en œuvre	167
Figure 6.2	Etape de mise en œuvre du cycle du projet	169
Figure 6.3	Evaluation initiale des besoins et ressources d'apprentissage	174
Figure 6.4	Cadre conceptuel du DHI	205
Figure 6.5	Mise en œuvre : faire le suivi, apprendre et agir	206
Figure 6.6	Flux des informations financières	209

Tableaux

Tableau 6.1	Quelques principes pour un apprentissage efficace des adultes . . .	173
Tableau 6.2	Exemples d'activités de renforcement des capacités	175
Tableau 6.3	Suivi des activités	186
Tableau 6.4	Suivi des effets	187
Tableau 6.5	Suivi des résultats intermédiaires	188
Tableau 6.6	Une vue d'ensemble des trois types de rapports de progrès de CRS .	195
Tableau 6.7	Format de rapport d'activités trimestriel	196
Tableau 6.8	Format de rapport d'activités annuel	197
Tableau 6.9	Exemple de rapport trimestriel — Projet pour les Vietnamiens handicapés	198
Tableau 6.10	Rapport de déplacement — Centre d'apprentissage LINKS	200
Tableau 6.11	Plus d'informations sur les tâches essentielles de budgétisation et de suivi financier	207
Tableau 6.12	Check-list pour les gestionnaires de projets pour faire la revue du rapport financier	210
Tableau 6.13	Guide pour donner un feedback	215
Tableau 6.14	Guide pour recevoir un feedback	216
Tableau 6.15	Les quatre parties du Processus de gestion conjointe des conflits . . .	219

CHAPITRE VII

EVALUATION ET CLOTURE DU PROJET

221

Section 1 : Evaluation — Définitions et Types

Vue d'ensemble de la section	121
Evaluations centrées sur l'utilisation	122
Normes d'Évaluation	124
Etendue et objectif des évaluations	125
Types d'évaluations	226
Evaluations périodiques	226
<i>Etudes de diagnostic</i>	227
<i>Revue d'apprentissage/revue après l'action</i>	228
<i>Evaluations en temps réel</i>	229
Evaluation à mi-parcours	230
Evaluations finales	232
Evaluations ex-post	234
Evaluation internes/évaluations externes	235

Section 2 : Guide Pour les Evaluations Bases sur l'utilisation (UFE)

Vue d'ensemble de la section	237
Télescoper les évaluations	237
Les trois phases d'une évaluation	239
Introduction	239
Première phase : Planifier une évaluation et s'y préparer	239
<i>Rassembler des informations préliminaires</i>	240
Revisar los Requerimientos del Donante	240
Revisar la Propuesta de Proyecto y el Manual Operativo de Monitoreo y Evaluación	240
Recopilar las Lecciones Aprendidas	240
Organizar los Documentos e Información del Proyecto	240
<i>Conduire une analyse des parties prenantes de l'évaluation</i>	241
<i>Gérer l'anxiété liée à l'évaluation</i>	243
<i>Déterminer l'objectif principal et l'utilisation prévue de l'évaluation</i>	243
<i>Identifier les membres de l'équipe d'évaluation</i>	244
<i>Rédiger un cahier des charges initial pour l'évaluation</i>	245
<i>Elaborer un plan de travail initial et un plan logistique</i>	246
<i>Finaliser le cahier des charges de l'évaluation</i>	247
Deuxième phase : Mettre en œuvre et gérer une évaluation	247
<i>Mettre en œuvre le plan de travail</i>	247
<i>Analyser et comprendre les données</i>	247
<i>Communication centrée sur l'utilisation</i>	249
Formato de Informe de Evaluación	250
Lecciones Aprendidas	251
Historias de Éxito y Aprendizaje	252
Redacción de Informes	252
<i>Bilan</i>	253
<i>Evaluer l'évaluation !</i>	253
Troisième phase : Utiliser une évaluation	253
<i>Utiliser les résultats de l'évaluation</i>	254
Utilizando Evaluaciones Periódicas o de Medio Término	255
<i>Communiquer les connaissances tirées de l'évaluation</i>	255
<i>Mettre à jour le PTS</i>	256

Section 3 : Clôture du Projet

Vue d'ensemble de la section	257
Introduction.....	258
L'importance de la clôture d'un projet.....	258
Clôture, partie A : Trois mois avant la date de la fin du projet	259
Première étape : Fixer la date limite pour les dépenses	259
Deuxième étape : Faire la revue des dépenses et activités prévues pour les derniers mois.	260
Troisième étape : Faire la revue des revenus et dépenses.	260
Quatrième étape : Choisir un auditeur.	261
Cinquième étape : Déterminer l'utilisation de l'équipement, des fournitures et des vivres du projet.	261
Sixième étape : Discuter du déploiement du personnel du projet	262
Septième étape : Voir si les rapports demandés ont été rédigés	262
Huitième étape : Rencontrer les parties prenantes	262
Clôture, partie B : Après la fin du projet	262
Première étape : Finaliser la clôture financière.	262
Deuxième étape : Préparer le rapport final du projet	263
Troisième étape : S'occuper de la clôture administrative et du classement des dossiers importants.	264
Quatrième étape : Mettre à jour le PTS	265

Lectures complémentaires

Liste de Ressources sur le CD-ROM

- CRS One-year Tsunami Response Evaluation SOW
- CRS Resignation/Termination policy
- C-SAFE Scope of Work
- Field Office Records Management Manual Procedures and Guidelines (Revised 2002)
- Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing
- One Hand Can't Clap By Itself
- Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning
- ProPack I
- Project Tracking System (PTS) User Manual
- Records Management policy
- Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports
- Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring and Evaluation
- Weekly Status Report

Check-lists

Check-list 7.1	Principes de l'évaluation centrée sur l'utilisation	223
Check-list 7.2	Documents généralement nécessaire à l'équipe d'évaluation	241
Check-list 7.3	Question pour l'analyse des parties prenantes de l'évaluation	242
Check-list 7.4	Que faut-il inclure dans le cahier des charges d'une évaluation ..	246
Check-list 7.5	Exemple de format pour un rapport sur une étude de diagnostic ..	251
Check-list 7.6	Questions de revue sur les revenus et les dépenses pour la clôture du projet	260
Check-list 7.7	Questions clés pour la clôture financière des projets	263

Figures

Figure 7.1	Cycle du projet et évaluation	221
Figure 7.2	La clôture dans le cycle du projet	257

Tableaux

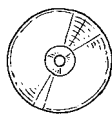
Tableau 7.1	Normes d'évaluation	224
Tableau 7.2	Trois objectifs des évaluations	225
Tableau 7.3	Résumé des types d'évaluations	226
Tableau 7.4	Comment gérer une revue d'apprentissage/revue après l'action . . .	228
Tableau 7.5	Objectifs de l'évaluation à mi-parcours et questions correspondantes	231
Tableau 7.6	Avantages et inconvénients des évaluateurs externes et internes . . .	236
Tableau 7.7	Liste du personnel crucial pour la réussite d'une évaluation	245
Tableau 7.8	Quatre étapes pour analyser les résultats de l'évaluation	249
Tableau 7.9	Format générique de rapport d'évaluation	250
Tableau 7.10	Procédures de liquidation selon les sources de financement	259
Tableau 7.11	Directives du GEU et de l'USAID pour la cession des équipements, des fournitures et des vivres du projet	261
Tableau 7.12	Format de rapport final de projet	264
Tableau 7.13	Guide sur la conservation des archives	264

AUTRES RESSOURCES

Section 1 : Index	267
Section 2 : Liste de Références	270
Section 3 : Définition des Principaux Termes	277
Section 4 : Liste de Ressources sur le CD-ROM	281
Section 5 : Liste des Check-Lists	283
Section 6 : Liste des Figures	285
Section 7 : Liste des Tableaux	286

CHAPITRE I

INTRODUCTION AU PROPACK II



Le *Guide pour la gestion et la mise en œuvre des projets* est le second volume de *ProPack: le dossier de projet de CRS*. Le premier volume du ProPack est intitulé *Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS. (Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers)*.¹ Le ProPack I se concentre sur les stades initiaux du cycle de projet : création de la note conceptuelle, conception du projet et élaboration du document de projet. Le ProPack II se concentre sur des projets qui ont été approuvés, financés et doivent être mis en œuvre. Il comprend des informations de gestion pertinentes pour tous les stades du cycle de projet.

Ce manuel est une ressource destinée à aider le personnel de Catholic Relief Services (CRS) à améliorer la qualité et la standardisation de la gestion et de la mise en œuvre de projets. Il a été **rédigé pour appuyer le travail de CRS avec les partenaires et les communautés et est prévu pour être utilisé dans tous les projets de CRS, quels que soient le secteur ou le bailleur de fonds**. Certains bailleurs de fonds peuvent avoir des formats ou des outils spécifiques (directives d'évaluation, etc.) qui devront être utilisés en conjonction avec le ProPack II.

Dans le chapitre 1, vous allez :

- continuer à examiner l'objectif et le contenu de ce manuel ;
- revoir les principes directeurs clés de CRS pour la gestion et la mise en œuvre de projets ;
- apprendre comment utiliser et promouvoir ce manuel.

OBJECTIF DU MANUEL

Le ProPack II est conçu pour aider le personnel de CRS à améliorer la qualité et la standardisation de la gestion et de la mise en œuvre de projets.

Que veut-on dire par gestion et mise en œuvre ? L'idée que sous-tend **la gestion est un engagement pour la performance ou la réussite**. Dans le cadre de la gestion d'un projet, la performance peut faire référence à l'impact du projet (changements positifs dans la vie des gens) ainsi qu'à l'efficacité, l'impact et la pérennité de la mise en œuvre. **La mise en œuvre est**, plus spécifiquement, **la traduction de plans en action**, comme mener un plan détaillé de mise en œuvre (DIP).

Les définitions démodées de la gestion et de la mise en œuvre catégorisent les gestionnaires comme des « penseurs » et ceux qui font la mise en œuvre comme des « faiseurs ». Cela donne l'impression que faire la mise en œuvre n'est rien de plus que suivre une recette alors qu'en fait, faire passer une conception ou un plan du niveau de concept au niveau de réalité est complexe et demande de la discipline, du jugement et de la créativité.

A CRS, la plupart des projets sont mis en œuvre par des partenaires, avec l'appui de l'agence. Les employés de CRS qui accompagnent les partenaires dans la gestion des projets sont appelés gestionnaires de projets ou quelquefois gestionnaires de programmes ou directeurs de programmes. Ceci est dû au fait que les employés de CRS gèrent souvent un portefeuille de projets connectés qui forment un programme plus large. Le travail sur ce projet contribue à la réalisation de Plan de programmation stratégique (SPP) à long terme. Dans le cadre de ce manuel, les gestionnaires de programmes ou de projets de CRS seront tous appelés gestionnaires de projets, étant entendu que les titres réels peuvent être différents.

Les gestionnaires de projets de CRS sont responsables des résultats de la performance de leurs

¹ Le premier volume du ProPack sera appelé « ProPack I » dans ce manuel, pour simplifier les références.

projets. De ce fait, ils accompagnent les partenaires (de diverses manières, selon le contexte) durant toutes les étapes du cycle de projet, c'est-à-dire dans la conception, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et la clôture du projet. Un accompagnement habile des partenaires nécessite un ensemble de connaissances, compétences et attitudes essentielles qui seront décrites dans le *Chapitre II, Section 3, pages 31-61*. On trouvera aussi plus loin une discussion plus détaillée de la gestion et de la mise en œuvre dans le *Chapitre II, Section 1, pages 14-16*.

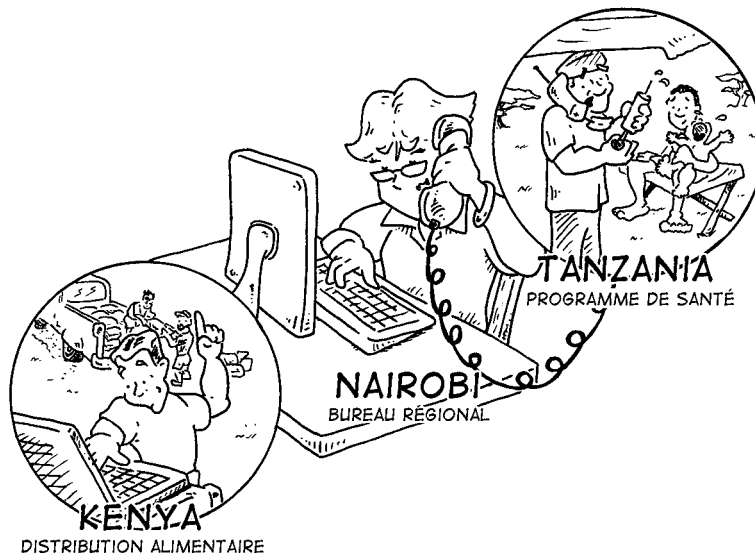
Pourquoi ce manuel est-il nécessaire ?

CRS insiste particulièrement sur les relations avec son réseau unique de partenaires partout dans le monde. Avec une gamme de partenaires aussi diversifiée, CRS peut faire appel à une large base de connaissances et de compétences.

En même temps, de nombreux domaines en gestion et mise en œuvre des projets représentent des défis pour les employés de CRS et leurs partenaires, et les différences de culture organisationnelle peuvent être responsables de malentendus et de tensions dans les relations. Les employés de CRS ont parfois des difficultés à trouver l'équilibre entre les intérêts et les attentes des bailleurs de fonds et des partenaires, et la performance du projet. De plus, la gestion de projet est un travail conséquent et exigeant : les gestionnaires de projets de CRS doivent posséder toute une gamme de compétences techniques, de coaching et de mentoring. Ils doivent s'assurer que les systèmes de suivi et d'évaluation donnent des informations valables qui soient analysées et utilisées pour prendre des décisions pour le projet et améliorer celui-ci. Et ils ont la responsabilité d'apporter un appui programmatique et financier à leurs partenaires.

Ces défis sont amplifiés quand l'environnement du projet est plus complexe. De nos jours, les projets de CRS ne sont plus seulement mis en œuvre à l'intérieur d'un pays ou d'une région mais entre pays et régions. D'autres projets sont gérés de façon centrale au siège. De plus en plus, les projets impliquent des consortia composés de plusieurs agences, surtout ceux qui sont financés par le Gouvernement des Etats-Unis. Comme ces projets sont très compétitifs et ont des budgets très importants, les arrangements en consortium permettent à CRS et à d'autres organisations d'assistance de réunir leurs capacités respectives et d'atteindre une très large couverture géographique et sectorielle. De bonnes connaissances, compétences et attitudes de gestion sont encore plus importantes et nécessaires dans ces circonstances.

Le ProPack II fournit une ressource qui s'appuie sur les points forts de CRS et répond aux défis dans la gestion et la mise en œuvre des projets. Il fusionne des documents existants de CRS et est enrichi de références tirées des nombreux ouvrages sur ce sujet.



Quel est le contenu de ce manuel ?

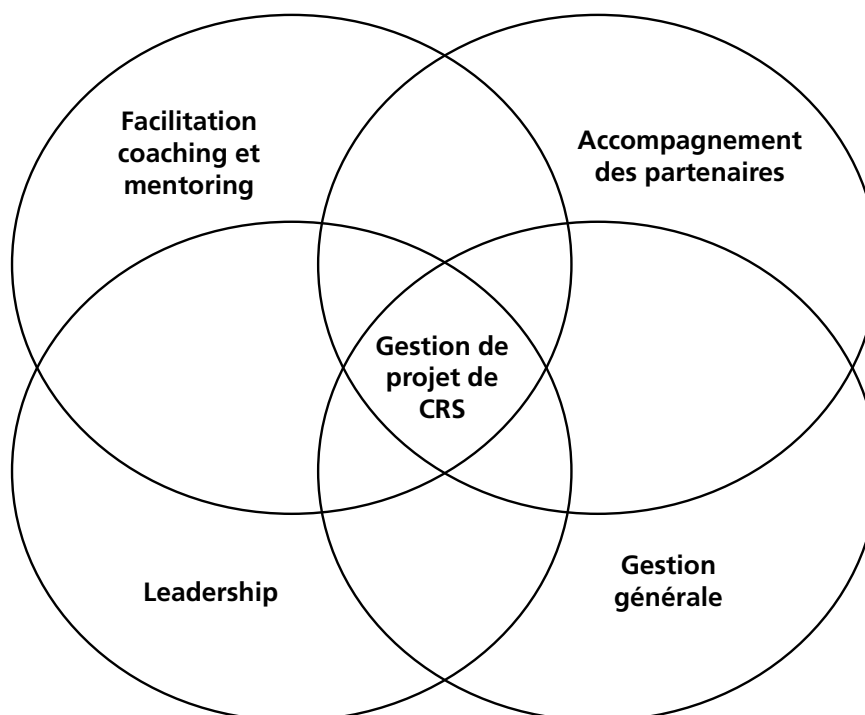
Si le ProPack II se concentre sur la gestion et la mise en œuvre, **les employés ont besoin de compétences dans une grande variété de disciplines liées à la gestion pour gérer les projets et les programmes**. L'identité de CRS, organisation confessionnelle à but non lucratif insistant sur le renforcement des capacités et les relations avec les partenaires, demande un ensemble bien particulier de compétences en gestion. Les employés de CRS recrutés pour la gestion de projets doivent généralement avoir une expérience et un ensemble de compétences dans les domaines suivants:

- **accompagnement des partenaires**, ce qui comprend un travail avec les partenaires sur la planification, l'organisation d'un calendrier, le suivi et l'évaluation pour un projet particulier ;
- **gestion générale**, pour des tâches qui comprennent la planification, la budgétisation, l'organisation, l'embauche de personnel, le suivi et l'évaluation, mais qui peuvent dépasser les limites d'un projet spécifique ;
- **qualités et compétences de leadership**, comme amener des personnes et des organisations à adhérer à des buts et des visions, créer des équipes, gérer la performance, négocier, prendre des décisions, etc. ; et
- capacités de **facilitation, coaching et mentoring** comme l'écoute active, la communication, la capacité de motiver, la résolution de problèmes, la création de consensus, la gestion des conflits et la capacité de donner un feedback efficace.

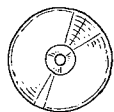
Tableau 1.1 : La différence entre un projet et un programme

Projet	Un projet est un ensemble d'actions planifiées, en rapport étroit, qui atteignent des objectifs définis dans le cadre d'un budget donné et d'une période de temps spécifiée.
Programme	Un programme est un groupe de projets gérés de manière coordonnée et qui procure des avantages ou atteint des objectifs qui ne seraient pas possibles dans le cadre d'un projet individuel.

Figure 1.1 : La gestion de projet de CRS

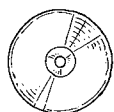
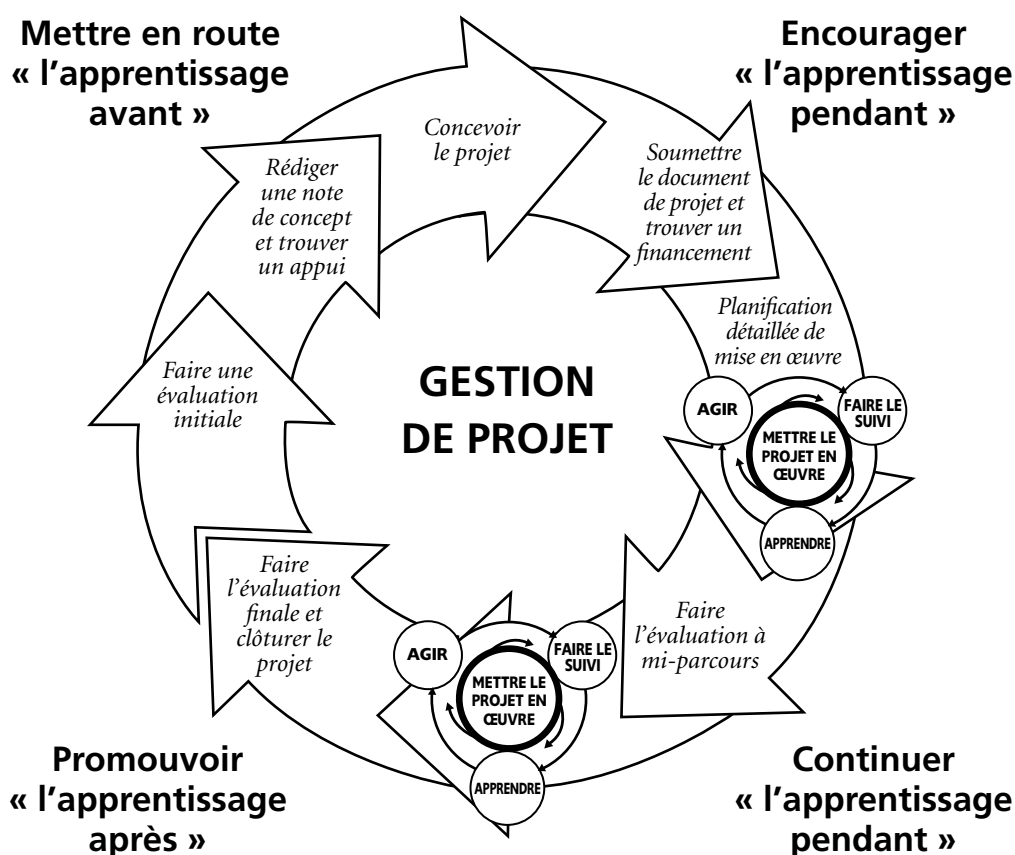


Le ProPack II et le cycle de projet



Le ProPack I a introduit le cycle de projet de CRS mais des idées y ont été ajoutées lorsque le ProPack II a été rédigé. La figure 1.2 montre un cycle de projet de CRS dans une version mise à jour.

Figure 1.2: Le cycle de projet de CRS



Le ProPack I traite des stades du cycle de projet que sont la conception du projet et l'élaboration du document de projet. Le ProPack II prend la suite du premier manuel et fournit des directives pour les étapes suivantes dans le cadre d'un projet approuvé et financé. Il est composé de sept chapitres et d'une section supplémentaire sur les ressources : *Chapitre I*, introduction au manuel, *Chapitre II*, qui contient des informations sur la gestion de projets utiles à toutes les étapes du cycle de projet, *Chapitres III à V*, qui fournissent des directives approfondies sur la planification détaillée de mise en œuvre, *Chapitre VI*, qui traite de la mise en œuvre du projet et du suivi, *Chapitre VII* qui accompagne dans l'étape finale de l'évaluation et de la clôture du projet et une section *Ressources supplémentaires* qui contient des éléments utiles comme un index des sections, une liste de références, une définition des mots clés et une liste d'éléments à trouver dans le manuel (Ressources sur le CD-ROM, check-lists, figures et tables).

Comme le montre le cycle de projet de CRS, on trouve des références à l'apprentissage organisationnel tout au long du ProPack I comme du ProPack II. Dans ce dernier, les sujets, concepts et idées sont présentés d'une manière à **promouvoir trois thèmes transversaux** : (1) **l'apprentissage organisationnel**, (2) **l'approfondissement des relations avec les partenaires** et (3) **un renforcement mutuel des capacités**.

Questions de réflexion



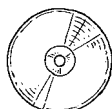
1. Comment le diagramme du cycle de projet de CRS, figure 1.2, reflète-t-il la réalité de votre façon de gérer et de mettre en œuvre des projets ?
2. Qu'est-ce qui est identique ? Que changeriez-vous et pourquoi ?

Ce que le ProPack II n'est pas

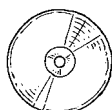
Ce manuel ne contient pas un ensemble complet et approfondi de sujets sur la gestion. Certains employés de CRS ont assisté à des ateliers de formation en leadership qui présentent tous ces sujets. Des matériels extraits de ces ateliers sont inclus dans le *Chapitre II, Section 3, pages 31-61*.

Le manuel s'intéresse au suivi et à l'évaluation (en lien avec la gestion et la mise en œuvre du projet) mais il ne doit pas être considéré comme un guide complet sur tous les aspects de ce domaine. Par exemple, le ProPack II ne comprend pas de directives sur le choix d'un échantillon pour l'étude de départ ni d'autres techniques de collecte de données. On trouvera dans les chapitres correspondants des listes de références pour d'autres ressources et de directives sur ces aspects plus techniques du suivi et de l'évaluation.

Le ProPack II ne remplace pas d'autres documents de finance ou d'administration de CRS, tels que les politiques de CRS dans les domaines des ressources humaines et des achats, ou de directives pour des domaines spécifiques, comme le Systeme de gestion de performance de CRS (CRS Performance management system) et les Directives pour les propositions financières (Cost Application Guidance). Les employés devront consulter régulièrement sur l'Intranet de CRS les sections du Département d'appui aux opérations à l'étranger (OSD) et de l'Unité de politique et d'informations pour la gestion (MPI) pour connaître les politiques, directives et exemples de meilleures pratiques actuels.



Enfin, le ProPack II n'est pas un manuel détaillé sur le renforcement des capacités. Si les capacités affectent tous les aspects du cycle de projet, l'importance de ce sujet est telle qu'il faut des directives particulières. Le Guide du partenariat : un guide pour l'animateur sur le dialogue de partenariat (Partnership Toolbox : a Facilitator's Guide to Partnership Dialogue) est une excellente ressource pour trouver plus d'informations. On en trouvera d'autres dans les listes des chapitres correspondants.



Le ProPack II aide à trouver des informations supplémentaires sur les sujets traités par le biais d'une section de « Lectures complémentaires », à la fin de la plupart des chapitres. Un grand nombre de ces éléments ont un lien hypertexte qui mène sur le CD-ROM du ProPack II (cf. le *Guide de l'utilisateur* dans ce chapitre, *pages 9-10*, pour trouver d'autres informations sur les liens vers le CD-ROM) ou sur l'Intranet de CRS. Une liste complète des références est incluse dans la section des Ressources supplémentaires, à la fin du manuel.

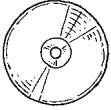
Qui sont les utilisateurs prévus ?

Les **principaux utilisateurs de ce manuel sont les gestionnaires de projets de CRS qui travaillent avec des partenaires** pour gérer et mettre en œuvre des projets. Il peut cependant aussi être utilisé par des gestionnaires de projets de partenaires qui ont la formation, l'expérience et les compétences pour utiliser ce genre de manuels. Là aussi, pour éviter les confusions, CRS utilise le terme générique de gestionnaire de projet, étant entendu que les titres varient entre CRS et les organisations partenaires.

Les utilisateurs secondaires sont les employés de CRS qui apportent un appui aux gestionnaires de projets. Il s'agit par exemple des représentants résidents, des cadres supérieurs, des conseillers techniques au niveau des régions ou du siège, et des gestionnaires des finances et de l'administration. Parmi les autres utilisateurs secondaires, il y a aussi les employés d'organisations internationales, bailleurs de fonds, universitaires, non gouvernementales ou autres, qui trouveront ce manuel utile pour leur travail ou leur enseignement.

Bien que ce manuel soit fait pour les gestionnaires de projet de CRS, il reflète l'importance que CRS accorde à ses partenariats. Les partenaires de CRS ont des rôles et des responsabilités clés dans la mise en œuvre des projets. Le ProPack II aide les gestionnaires de projets de CRS à renforcer leurs relations avec les partenaires dans les activités de mise en œuvre des projets.

LE PROPACK II ET LE CADRE STRATEGIQUE DE CRS



Comme cela a été dit dans le ProPack I, les projets peuvent être vus comme des éléments de base pour construire la vision, la mission et les buts à long terme de CRS, décrits dans le cadre stratégique. Les projets sont guidés par le but central de CRS — la réalisation de la dignité humaine — et par la valeur particulière que celui-ci accorde à des relations qui permettent :

- de soulager la souffrance humaine ;
- de promouvoir le développement humain intégral ;
- de changer les structures qui mettent en danger la justice et la paix au niveau local, national et international ;
- la réalisation et l'expression de la solidarité.

Les gestionnaires de projets de CRS doivent garder un œil sur la vision, la mission et les buts à long terme tout en gérant la réalisation des objectifs à plus court terme du projet. Pourquoi



cela est-il si important ? Selon le gourou de la gestion, Peter Drucker (1992), pour réaliser la mission à long terme d'une organisation, il faut des efforts à court terme et, souvent, des résultats à court terme. En même temps, les gestionnaires de projets doivent continuellement se demander si leur actions les rapprochent ou les éloignent des buts à plus long terme. L'une des tâches principales d'un gestionnaire de projet de CRS est de trouver l'équilibre entre le long terme, la vision d'ensemble, et les détails de la gestion et de la mise en œuvre au jour le jour.

Les principes directeurs de CRS fournissent les valeurs de base qui donnent leur forme au travail, aux relations, aux décisions et actions de gestion et à la culture de travail dans l'agence. Ils sont les suivants : dignité et égalité de la personne humaine, droits et responsabilités, nature sociale de l'humanité,

bien commun, subsidiarité, solidarité, option pour les pauvres et gestion rationnelle. Pour ce manuel, les deux principes directeurs définis dans le tableau 1.2 sont particulièrement importants.

Tableau 1.2 : Principes directeurs pour la gestion et la mise en œuvre d'un projet

Subsidiarité	Un niveau plus élevé dans un gouvernement — ou une organisation — ne doit pas accomplir une fonction ou un devoir dont peuvent s'occuper, de façon plus efficace à un niveau moins élevé, des gens qui sont plus proches du problème et qui ont une meilleure compréhension de la question.
Gestion rationnelle	Il y a une intégrité inhérente à l'ensemble de la création et cela demande une gestion rationnelle et attentive de toutes nos ressources, en s'assurant qu'elles soient utilisées et distribuées de façon juste et équitable, en tenant compte des générations futures.

La subsidiarité est exprimée dans la manière dont CRS opère et dont il gère et met en œuvre des projets. Par l'intermédiaire de ses partenaires, CRS est assuré de travailler près des pauvres et des personnes marginalisées. Les compétences en gestion de projets telles que déléguer de façon effective, travailler en partenariat et établir la confiance, sont des manifestations pratiques de ce principe.

La gestion rationnelle est reflétée à travers la responsabilité de CRS et de ses partenaires, vis-à-vis des personnes qu'ils servent et des bailleurs de fonds, d'atteindre des résultats grâce aux projets. Des tâches telles qu'une planification détaillée, une budgétisation attentive, un accompagnement des partenaires et un suivi continu, sont des exemples concrets de gestion rationnelle.

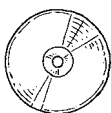
COMMENT UTILISER CE MANUEL

Les types de projet de CRS sont extrêmement variés, comme le montre le tableau 1.3.

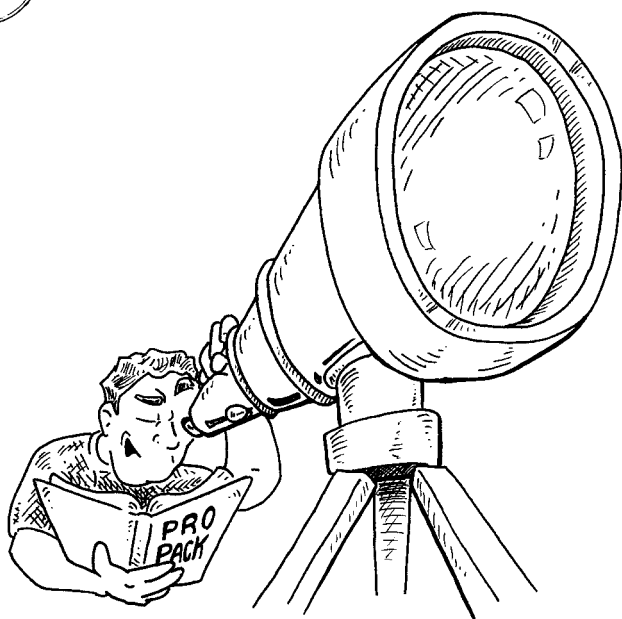
Tableau 1.3 : Variétés de types de projets dans un bureau CRS

Simple	→	Complexe	→	Plus complexe
Des fonds privés pour financer la construction d'une école dans un diocèse.		Un programme intégré d'assistance alimentaire touchant 500 000 personnes, financé par le Gouvernement des Etats-Unis et qui dure cinq ans.		Membre d'un programme de consortiums internationaux sur le Virus d'immunodéficience humaine/Syndrome d'immunodéficience acquise (VIH et Sida) fournissant une thérapie antirétrovirale et qui est gérée centralement depuis le siège.

Télescoper la gestion de projet



Comment un seul manuel de gestion et mise en œuvre de projets peut-il s'appliquer à toutes ces situations ? Le télescope qui est un concept introduit dans le ProPack I peut y aider.



Un télescope peut être ajusté en longueur, mais tous les éléments utiles qui le composent, ses lentilles, par exemple, restent les mêmes. **C'est la responsabilité de la personne qui l'utilise de réfléchir pour décider s'il faut le raccourcir, l'allonger ou faire d'autres réglages afin d'obtenir les meilleurs résultats.** Le tableau 1.4 montre comment certaines phases et étapes du projet sont télescopées dans différents contextes.

Tableau 1.4 : Télescoper la gestion et la mise en œuvre du projet

Phases/Étapes	Exemples contrastés de télescopage	
	Plus simple	Plus complexe
Planification détaillée de mise en œuvre	Un projet de six mois appuyé par CRS forme des employés de cliniques et distribue des moustiquaires. Dans ce projet, la planification détaillée de mise en œuvre est effectuée lors d'un atelier de deux jours auquel assistent les employés des cliniques, CRS et un représentant du bailleur de fonds.	Un projet de cinq ans pour la survie de l'enfant, financé par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), demande un processus de planification détaillé d'une année impliquant un atelier de démarrage pour les parties prenantes, l'embauche de personnel clé pour le projet, la conclusion d'accords, une autre évaluation initiale et une étude de départ, un travail de précision des stratégies de projet et le développement d'un système de suivi et d'évaluation. L'USAID fournit des directives spécifiques pour le document de DIP.
Evaluation à mi-parcours	Un partenaire mettant en œuvre un projet d'éducation des filles, de deux ans, appuyé par CRS, financé par des fonds privés, conduit une évaluation à mi-parcours. La planification du cahier des charges de l'évaluation est faite en quelques réunions, sur une semaine. L'équipe d'évaluation comprend des employés du partenaire et de CRS ; le conseiller technique régional pour l'éducation est invité pour donner une perspective extérieure. Cette équipe fait des visites sur le terrain en utilisant les méthodes accélérées de recherche participative (MARF). Ils font la revue des données de suivi durant une brève réunion de travail. Après l'analyse, l'équipe se met d'accord sur des recommandations pour améliorer la mise en œuvre du projet et prépare un plan d'action.	Un programme intégré de cinq ans, supporté par l'aide alimentaire, doit avoir une évaluation à mi-parcours exigée par le bailleur de fonds selon le protocole d'accord de financement. Le personnel de CRS et les partenaires commencent la planification de l'évaluation six mois avant le début de celle-ci. Un évaluateur extérieur est engagé et le cahier des charges de l'évaluation comprend des plans pour mettre à jour l'étude de base, ce qui nécessite d'avoir des collecteurs de données et des superviseurs sur le court terme. L'étude, les visites sur le terrain et les entretiens pour l'évaluation prennent un mois. Ensuite, l'équipe travaille toute une semaine pour préciser et analyser les résultats, avoir des consultations avec les parties prenantes et rédiger des recommandations dans un rapport d'évaluation. Les résultats et les recommandations du rapport sont présentés à un groupe plus important de parties prenantes lors d'un atelier formel sur les leçons apprises.

L'art et la science de la gestion de projet

Les gestionnaires de projets décrits ci-dessus ont appliqué de bonnes pratiques de gestion et de mise en œuvre de projets. Ils ont préparé des plans détaillés de mise en œuvre (DIP) pour permettre une bonne mise en œuvre et ont fait des évaluations à mi-parcours pour améliorer la performance du projet et atteindre les objectifs stratégiques (OS). Ces pratiques sont la science de la gestion et de la mise en œuvre de projets.

Mais les ressources investies, les outils et les méthodes appliqués, et l'appui demandé aux gestionnaires de projets de CRS sont très différents selon les situations. Il n'y a pas de formules simples donnant la meilleure façon de conduire chaque étape du cycle du projet. On doit continuellement faire appel à son jugement, à son expérience et à l'avis d'autres personnes, pour déterminer la meilleure façon d'appuyer les partenaires durant les différentes phases d'un projet. C'est l'art de la gestion et de la mise en œuvre des projets.

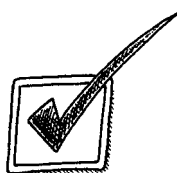
Naviguer le ProPack II

Il est très difficile de montrer les aspects dynamiques, itératifs et de va-et-vient de la mise en œuvre de projets réels dans un manuel qui se présente sous forme de chapitres, de sections et d'étapes présentés de façon linéaire. On considérera les chapitres et les sections comme une manière de fournir les nouvelles informations et les nouveaux documents en petites unités facilement digérables.

Guide de l'utilisateur

Le ProPack II contient une grande quantité de ressources éducatives en plus de son contenu principal. Voici un guide pour aider à mieux comprendre et utiliser la sélection unique d'outils d'apprentissage du manuel.

Check-lists, tableaux et figures

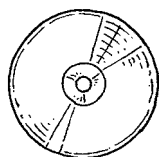


Des informations importantes sont présentées dans des check-lists, tableaux et figures. Les **check-lists et les tableaux** contiennent des conseils, des questions, des directives, d'autres détails et d'autres informations qui peuvent aider à comprendre un point particulier ou à réussir une tâche particulière. Ces informations sont aussi immédiatement utiles pour aider les gestionnaires de projets à gérer leurs diverses responsabilités journalières. Les **figures** sont conçues pour donner une représentation visuelle d'un concept particulier.

Les check-lists comprennent des éléments tels que : Gérer un membre difficile de l'équipe, Conseils pour gérer une étude de base, Comment programmer votre temps, et Que faut-il inclure dans le cahier des charges d'une évaluation. Les tableaux comprennent une large gamme de sujets, comme : Cinq causes majeures de mauvaises réunions, La différence entre un protocole d'accord et un accord de projet, et Format de rapport de progrès trimestriel. Comme exemples de figures, on peut citer la Pyramide de CRS sur la qualité de la gestion et le Cycle de ses projets .

Tous les sujets présentés dans les check-lists, les figures et les tableaux sont listés par chapitre dans la table des matières détaillée au début du ProPack II. La section Ressources supplémentaires à la fin du manuel donne une liste complète des check-lists, des figures et des tableaux. Cf. Ressources supplémentaires, sections 5, 6 et 7.

Ressources sur le CD-ROM



Un des avantages du ProPack II est sa parution sur CD-ROM. En plus de donner tout le contenu du manuel sous forme électronique, les références dans le texte à des formulaires, documents, manuels et autres informations auront un lien hypertexte avec des exemplaires de ces documents sur le CD-ROM du ProPack II. Il sera ainsi plus facile aux partenaires et employés résidant dans des lieux où l'accès à Internet est limité ou sporadique de revoir les nombreux documents souvent cités dans le texte comme ressources pour approfondir leurs recherches.

Les références à des documents disponibles sur le CD-ROM du ProPack II seront identifiées par le graphique ci-dessus. Le texte approprié (par ex. le nom du document) apparaîtra en bleu et souligné sur l'exemplaire électronique. Ces documents sont quelquefois remis à jour, il faudra donc vérifier qu'on a bien la dernière version. (Cf. la section sur les ressources supplémentaires à la fin du manuel pour une liste complète des documents inclus sur le CD-ROM. Les listes pour chaque chapitre sont présentées dans la table des matières détaillée).

Questions de réflexion



Réfléchir de façon critique à votre propre expérience en gestion et mise en œuvre de projets est aussi important que d'apprendre les sujets présentés dans ce manuel : vos expériences sont riches et reflètent de nombreux contextes culturels. Dans tout ce manuel, vous trouverez des questions de réflexion pour vous aider à explorer la manière dont le contenu est en lien avec votre propre connaissance et votre propre expérience et pour vous aider à développer les compétences nécessaires pour appliquer les concepts, outils et techniques que vous êtes en train d'apprendre.

De la théorie à la pratique :

La majorité des textes encadrés dans le ProPack II servent à utiliser des expériences des employés de CRS ou de ses partenaires pour illustrer le contenu du manuel. Ils donnent des expériences réelles de réussites et de difficultés de la gestion et de la mise en œuvre de projets dans un environnement mondial dynamique et sont parfois associés à des questions de réflexion pour permettre une analyse plus approfondie.

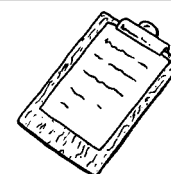
Pensez-y ...

Ces textes encadrés contiennent des informations supplémentaires que vous devez prendre en compte quand vous travaillez à la planification et à la mise en œuvre du projet.



N'oubliez pas !

Ces textes encadrés contiennent des références à d'autres parties du ProPack I ou II pour compléter les informations actuellement couvertes. Ils servent de rappel visuel rapide des documents importants dont il a été discuté auparavant.



En plus des outils décrits ci-dessus, le ProPack II contient aussi de nombreuses **illustrations** pour aider à décrire les informations contenues dans le manuel.

Utiliser le ProPack II

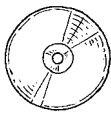
De bonnes directives et de bons documents de conception, gestion et mise en œuvre de projets ne suffisent pas pour améliorer des projets. Ils ne sont que des outils qui peuvent aider les employés à améliorer leurs connaissances et leurs compétences. D'autres facteurs sont importants pour aider les employés de CRS à utiliser le ProPack II de façon efficace et appropriée et pour encourager des attitudes et des pratiques positives dans la gestion de projets.

Etant donné les liens entre la gestion de projets, la gestion en général et le leadership, il est clair que les cadres supérieurs influencent les pratiques et les comportements de ceux qu'ils supervisent par la manière dont ils montrent l'exemple par leurs connaissances, compétences et attitudes. L'expérience a montré que la manière dont les employés sont gérés influe souvent sur leur propre façon de gérer, même si cela est en contradiction avec les pratiques et comportements promus dans les formations de gestion les plus récentes.

FAITES CE QUE DIT LE
PROPACK II, PAS CE
QUE JE FAIS.



Dissémination du manuel : le ProPack II comme guide de référence



Les employés doivent être formés et encouragés à utiliser le ProPack II dans leur travail de tous les jours. Etant donnée la nature pratique du manuel, il doit être considéré comme un guide de référence. D'abord, comme pour le ProPack I, tous les gestionnaires de projets doivent avoir leur propre exemplaire. Ensuite, dans le cadre de leur orientation, tous les gestionnaires de projets doivent en étudier le contenu. Et enfin, les diverses sections peuvent être étudiées et discutées en détail quand c'est nécessaire.

La meilleure façon d'apprendre le ProPack II est de l'utiliser durant la mise en œuvre du projet. Par exemple, avant une réunion avec des partenaires pour élaborer le DIP, lisez la partie du manuel correspondante et discutez-en d'abord avec vos collègues. Puis revenez-y pour guider vos activités tout au long du processus de planification détaillée de mise en œuvre.

De la théorie à la pratique : utiliser le ProPack II avec des partenaires

Vinaya consulte régulièrement le ProPack II dans son travail avec les partenaires. Elle a remarqué que l'un d'entre eux avait des difficultés à rendre les rapports d'activités à temps et que ceux-ci manquaient d'une analyse bien faite. Vinaya a planifié une visite de travail chez le partenaire juste avant la date où le rapport de progrès devait être soumis. Son partenaire et elle ont lu certaines pages du ProPack II sur les rapports de progrès et ont répondu ensemble aux questions de réflexion. Elle a ensuite accompagné le partenaire sur un site de projet pour une consultation avec les membres de la communauté. Après cela, ils ont étudié les informations de suivi et d'évaluation du projet et ont produit ensemble un rapport d'activités. A la suite de cette visite, le rapport suivant du partenaire a été rendu à temps et il contenait davantage d'informations analytiques utiles.

Si l'on peut utiliser le manuel avec des partenaires, il y a aussi d'autres façons d'apprendre avec le ProPack II, comme : faire une formation en ligne en utilisant Breeze, utiliser le CD-ROM, profiter d'autres activités de formation, et utiliser le manuel pour le coaching et le mentoring des gestionnaires de projets. Des ateliers de formation peuvent aussi être appropriés, mais ils coûtent cher.

Questions de réflexion



1. Ecrivez les manières dont vous utilisez ProPack I ou d'autres manuels de CRS, en dehors d'ateliers de formation formelle.
2. En utilisant cette liste et ce qui est écrit ci-dessus, faites la liste des meilleures manières de vous entraîner, coacher ou encourager à utiliser le ProPack II dans votre travail. Choisissez-en une et essayez-la sur un sujet de gestion et de mise en œuvre de projet qui vous intéresse.

INTRODUCTION AU CHAPITRE II

Le **chapitre II** du ProPack II se concentre sur **la gestion de projets**. Il comprend trois sections.

Section 1	Fondements de la gestion de projets
Section 2	Gestion de projets et partenariats
Section 3	Connaissances, compétences et attitudes essentielles pour les gestionnaires de projets.

La section 1 donne une vue d'ensemble de la théorie, des modèles et des principes de la gestion de projets dans le cadre des pratiques de CRS.

La section 2 revoit les principes du partenariat de CRS dans le contexte de la gestion et de la mise en oeuvre de projets

La section 3 contient des informations sur les connaissances, compétences et attitudes essentielles demandées aux gestionnaires de projets à tout moment du cycle du projet, mais qui sont spécialement importantes durant la mise en oeuvre du projet.

Vous verrez que ces trois sections comprennent encore un **guide général utile pour toutes les étapes du cycle du projet**, tel que la conception, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation. Elles se réfèrent à certaines théories, certains modèles et certains principes de la gestion qui sont considérés comme importants pour la gestion et la mise en oeuvre de projets.

CHAPITRE II

GESTION DE PROJETS : THEORIES, MODELES ET COMPETENCES ESSENTIELLES POUR LES GESTIONNAIRES

SECTION 1

FONDEMENTS DE LA GESTION DE PROJETS

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Le ProPack II a pour objectif d'être un manuel pratique. Alors, pourquoi y inclure cette section sur la théorie de la gestion ? D'abord, la plupart des gestionnaires de projets de CRS et des partenaires apprennent la gestion sur le tas. Cette expérience pratique peut être considérablement enrichie si elle est sous-tendue par des théories, modèles et principes de la gestion. Kurt Lewin (dont la recherche a influencé le développement organisationnel) disait « Rien n'est aussi pratique qu'une bonne théorie (Vella, 2002) ».

Ensuite, cette section veut aider les gestionnaires de projets à se retrouver dans le flot des informations et des livres qui existent déjà sur la théorie et les modèles de gestion. Magretta (2002) a écrit que, malgré le déluge de mots sur la gestion, beaucoup de gens sont plus perdus que jamais sur ce qu'est la gestion.

Enfin, cette section fera le lien entre les théories et modèles de gestion et le contexte multiculturel unique de CRS. Un gestionnaire de projet de CRS qui voulait étudier la gestion a été découragé parce que la plupart des choses qu'il lisait ne lui semblaient pas pertinentes. Elles concernaient surtout le monde des affaires en Amérique du Nord.

Pour résumer, nous verrons dans cette section comment le travail de CRS dans les différents pays et cultures où il intervient est en accord avec les normes de qualité qu'il veut imposer à sa propre gestion, ainsi qu'avec les théories, modèles et meilleures pratiques de gestion du secteur. Ces idées aideront les gestionnaires de projets de CRS à examiner de manière plus critique leurs propres pratiques de gestion. Ces idées forment aussi une base pour les sections 2 et 3 de ce chapitre qui traitent des compétences uniques nécessaires pour la gestion de projet quand on travaille dans des milieux à cultures diverses et avec des partenaires.

Dans la section 1, vous allez :

- revoir les définitions et les idées clés de la gestion et du leadership et apprendre comment elles sont en lien avec la mise en œuvre ;
- examiner les normes de qualité de CRS pour la gestion ;
- revoir les théories et modèles pertinents dans la littérature sur la gestion et le leadership ;
- réfléchir sur ces théories à la lumière des pratiques de gestion interculturelle de CRS ;
- comparer de manière critique votre expérience de la gestion et de la mise en œuvre de projets avec les théories, modèles et pratiques de la gestion.

DEFINITIONS : GESTION, LEADERSHIP ET MISE EN ŒUVRE

Gestion

Pour Magretta (2002), aucune des principales innovations du siècle passé, allant des antibiotiques aux ordinateurs, n'aurait pu s'implanter si rapidement ou se répandre si largement sans la discipline de la gestion, le corpus de plus en plus important de pensée et de pratique qui fait fonctionner les organisations. Si la capacité humaine à gérer (à organiser avec un but déterminé) est ancienne, la discipline de la gestion est nouvelle.

L'idée de base de la discipline de la gestion est d'optimiser la performance. La performance est en lien avec la définition de la réussite. Selon la nature d'une organisation, celle-ci peut être définie comme le profit (pour une entreprise) ou par la transformation de sociétés (pour les organisations à but non lucratif) (Magretta, 2002). Dans la gestion de projets, la performance fait généralement référence à la qualité en termes d'impact (changements positifs dans la vie des gens) et d'efficacité, d'impact et de viabilité de la mise en œuvre (Guijt et Woodhill, 2002).

La gestion est le dur travail de mobiliser des organisations et des personnes pour qu'ils agissent de façon performante. Cela suppose la compréhension et le développement des points forts du personnel et des organisations. Si on l'interprète bien, la gestion est un art libéral, c'est-à-dire qu'elle se sert librement dans toutes les disciplines qui nous aident à nous comprendre nous-mêmes et à comprendre notre monde. C'est sans doute pour cela que c'est si important mais si difficile à bien faire (Magretta, 2002).

De plus, les gestionnaires, dans les organisations de développement international et d'assistance, sont mis en face de défis particuliers. Ils doivent aussi gérer des relations avec des parties prenantes diverses, venant de cultures multiples, dans des conditions parfois extrêmes d'insécurité environnementale et de contraintes (Bryant et White, 1982).

La recherche de Buckingham et Coffin (1999) sur « ce que font les grands gestionnaires » a montré que les grands gestionnaires sont des catalyseurs dont la responsabilité principale est de gérer des gens. **Les grands gestionnaires doivent bien faire les quatre choses suivantes :**

1. choisir des gens pour leurs talents et parce qu'ils correspondent exactement à un travail particulier ;
2. définir clairement ce qui est attendu et quels devront être les résultats (mais laisser les gens trouver comment réaliser cela) ;
3. donner aux gens les outils et les ressources pour faire leur travail ;
4. se concentrer sur les points forts plutôt que sur la réparation des faiblesses.

Leadership

Il est évident qu'un gestionnaire de projet de CRS gère des projets. Mais une étude des descriptions de poste des gestionnaires de projets montre qu'ils font beaucoup plus que cela. Les gestionnaires de projets doivent aussi faire preuve de leadership. Que signifient ces termes et comment sont-ils liés ?

Certains auteurs considèrent le leadership et la gestion comme deux systèmes d'action distincts et complémentaires. **Les leaders font face au changement** tandis que les gestionnaires font face à la complexité de l'organisation. **Les leaders innovent, développent et motivent les gens. Ils inspirent la confiance, établissent des directions générales et ont une vue à long terme.** Tandis que les gestionnaires font des plans, un budget, organisent, recrutent le personnel, mettent en place des systèmes et des contrôles, font un suivi et résolvent des problèmes et se concentrent sur des activités à court terme. Le leadership comme la gestion sont tous deux nécessaires pour réussir (Bennis 1998 ; Kotter 1990).

Questions de réflexion



1. Lesquelles des définitions et idées de la gestion et du leadership présentées ci-dessus vous paraissent les plus pertinentes en tant que gestionnaire de projet et pourquoi ?

Mise en œuvre

Transformer les plans en performance est ce qu'on appelle mise en œuvre. Certains utilisent le terme exécution. On peut penser que la mise en œuvre n'est rien d'autre que de suivre une recette ou exécuter un ensemble d'ordres. Mais en fait, elle demande beaucoup de discipline, de jugement et de créativité. Passer une conception de projet ou un DIP du stade de concept à la réalité est une action complexe (Magretta 2002).

On peut penser que la gestion et le leadership sont des idées reliées plutôt que séparées. Cela est dû au fait que les gens qui font la mise en œuvre gèrent, en fait, un processus et un certain nombre de ressources importantes. Bossidy et Charan (2002) définissent la mise en œuvre comme un processus systématique consistant à discuter de façon rigoureuse qui, quoi, comment et quand, à poser constamment des questions, à faire un suivi actif et à rendre des comptes.

Une mise en œuvre efficace demande que la conception du projet soit liée aux systèmes et structures organisationnels et aux personnes qui vont le mettre en œuvre. Ces structures organisationnelles peuvent faciliter l'efficacité de la mise en œuvre du projet — ou créer de frictions qui drainent l'énergie de ceux qui font la mise en œuvre.

Bossidy et Charan affirment que les gestionnaires ne peuvent pas rester éloignés de la mise en œuvre mais doivent au contraire être profondément impliqués dans le processus. Ce n'est pas du micro-management. Au contraire, le **gestionnaire joue le rôle d'un entraîneur**. Un entraîneur est efficace parce qu'il observe constamment les joueurs individuellement et collectivement. Pour une mise en œuvre réussie, il faudrait que le gestionnaire (1) promeuve le dialogue, (2) trouve des solutions réalistes aux problèmes qui apparaissent, (3) se concentre sur une amélioration constante et (4) fasse attention à sélectionner, développer et évaluer les personnes, ce qui est le fondement d'une excellente mise en œuvre (Bossidy et Charan, 2002).

Question de réflexion :



1. CRS appuie les partenaires pour concevoir, mettre en œuvre, suivre et évaluer des projets. Dans votre situation, à quel point les gestionnaires de projets de CRS doivent-ils être impliqués dans la mise en œuvre de projets et quand ?

CRS ET LA QUALITE DE LA GESTION

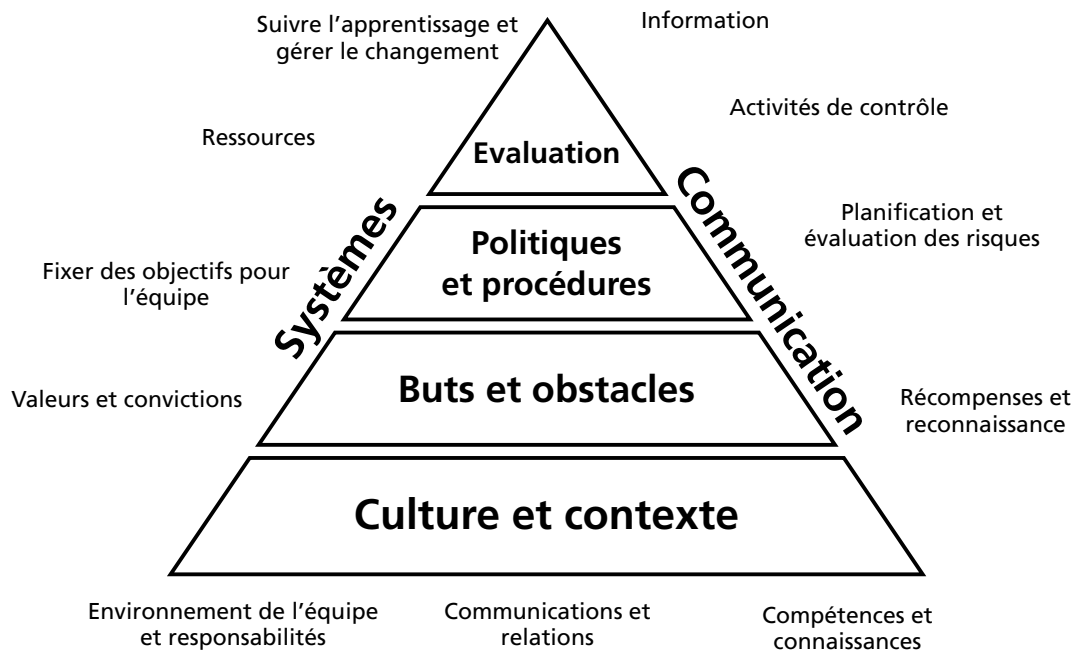
L'importance fondamentale de la gestion à CRS est illustrée par la déclaration de vision de la qualité de la gestion : **La qualité de la gestion est de créer un environnement d'excellence afin de réaliser la mission de CRS**. Les valeurs et convictions de CRS pour la gestion sont énumérées dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1 : Valeurs et convictions de CRS pour la gestion

- Tous les employés sont recrutés, orientés et accompagnés sur la base du besoin d'excellence, de diversité et d'engagement envers la mission et la vision de CRS.
- Les actions et décisions de gestion protègent les valeurs de CRS.
- CRS reconnaît et apprécie les leaders qui anticipent et gèrent, changent, encouragent l'innovation, prennent des responsabilités, impliquent et motivent les autres et communiquent une vision claire de l'avenir.
- CRS s'engage à promouvoir et à garder des femmes dans des positions d'autorité et à avoir un environnement qui leur facilite, à elles ainsi qu'à tout le personnel, la réussite.
- CRS reconnaît qu'une gestion de grande qualité demande un ensemble particulier de compétences et investit les ressources nécessaires pour le créer et le maintenir.

Au CRS, la qualité de la gestion et la qualité des programmes sont connectées. Il existe des normes de qualité des programmes qui aident à définir les meilleures pratiques pour les stratégies de projets. Celles-ci sont résumées par des déclarations d'excellence des programmes dans les compétences clés et les thèmes transversaux de CRS. Les normes de CRS pour la qualité de la gestion sont résumées par le Cadre interne de contrôle, ou Pyramide sur la qualité de la gestion, présentée dans la figure 2.1.

Figure 2.1 : Pyramide de CRS sur la qualité de la gestion



Adaptée de l'Association américaine des audits (American Audit Association), la pyramide montre la nécessité de réfléchir de manière approfondie aux facteurs sous-jacents et liés qui influencent la pratique de la gestion. Dans le passé, les audits se focalisaient surtout sur les questions plus évidentes de conformité que l'on retrouvait au plus haut niveau de la pyramide, notamment les niveaux « évaluation » (comment les systèmes internes de contrôle sont suivis et évalués) et « politiques et procédures » (qui aident à garantir que la direction de la gestion soit réalisée).

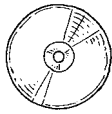
Mais l'expérience a montré **que les problèmes découverts à ces niveaux sont souvent liés à des causes profondes ou des questions décrites par les niveaux inférieurs de la pyramide.** « Buts et obstacles » fait référence à l'identification, l'évaluation et la gestion des risques venant de sources internes et externes qui peuvent avoir un effet sur la façon dont les objectifs sont (ou ne sont pas) atteints. La base de la pyramide, « Culture et contexte » reflète la culture organisationnelle. En résumé, ce concept comprend les éléments suivants :

- valeurs éthiques et compétences des personnes dans l'organisation ;
- philosophie et style d'opération de la direction ;
- la manière dont la direction assigne l'autorité et les responsabilités ;
- la manière dont la direction organise et développe les gens.

Les questions de qualité de la gestion et des programmes sont aussi liées au niveau du projet. Par exemple, la stratégie de gestion financière de CRS demande que le personnel des finances soit totalement intégré dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des programmes et des projets. Tous les employés, y compris les gestionnaires de projets sont responsables d'une bonne gestion financière, notamment les rapports financiers, la gestion du budget, le renforcement des capacités de gestion financière des partenaires, et autres domaines des finances.

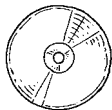
Mesurer et évaluer la qualité de la gestion

Comment CRS mesure-t-il et suit-il la qualité de la gestion ? Comment savons-nous si la performance de CRS répond aux normes de gestion ? CRS mesure la qualité de la gestion et des programmes de plusieurs façons.



Les programmes pays font une autoévaluation de leurs points forts et de leurs faiblesses en gestion en utilisant régulièrement l'**outil d'évaluation de la qualité de la gestion (Management Quality Assessment Tool) (MQAT)**. Les résultats du MQAT sont souvent utilisés avec des résultats de l'**évaluation de qualité des programmes (Program Quality Assessment) (PQA)** pour révéler les points forts et les faiblesses, lorsque les programmes pays élaborent de nouveaux SPP. Le département d'audit interne de CRS conduit des audits tous les deux ou trois ans dans les programmes pays et les départements au niveau du siège. Ceci permet d'avoir :

- des opérations effectives et efficaces ;
- des rapports financiers fiables ;
- une conformité avec les lois et réglementations applicables.



Un outil d'autoévaluation combinant l'évaluation des programmes et de la gestion, élaboré au niveau de CRS, est montré dans le cadre « de la théorie à la pratique » sur [Gold Star](#).

De la théorie à la pratique : Gold Star — un outil combiné d'évaluation de la qualité des programmes et de la gestion

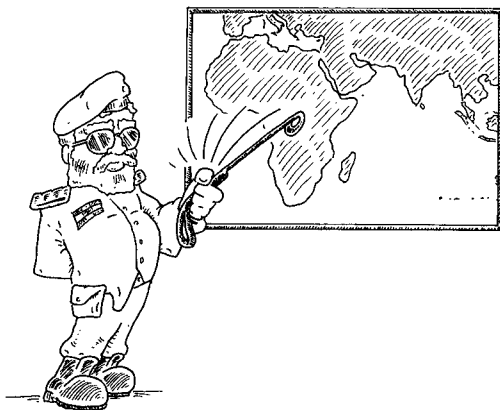
Gold Star est une version adaptée d'un outil d'évaluation de la qualité des programmes et de la gestion qui a été élaboré par CRS/Asie du Sud pour être utilisé en Inde et ailleurs. C'est un processus d'une durée de cinq jours et qui utilise des « scénarii idéaux » ou des normes pour mesurer les points forts de performance et les domaines à améliorer et pour apprendre des leçons importantes. Les informations de l'évaluation sont triangulées par des observations, des revues de documents et des entretiens faits par une équipe.

Des domaines du programme et de la gestion sont étudiés, comme la gestion de la qualité des partenariats et des parties prenantes, les processus de planification stratégique et le plan lui-même, la qualité de la conception du projet, de l'élaboration du document de projet et de la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi du programme, le personnel du programme. Les domaines du programme et de la gestion qui ont besoin d'être renforcés sont identifiés et un plan d'action est développé pour suivre les recommandations.

CRS utilise d'autres outils d'évaluation organisationnelle pour un renforcement des capacités du partenaire et de la communauté spécifique aux projets aussi bien dans la gestion que dans la programmation. Ceux-ci sont décrits dans le *Chapitre V, Section 2, pages 145-149*.

Des autoévaluations des programmes pays (comme le MQAT et Gold Star) et des revues externes, comme les audits, sont des fonctions importantes du suivi. Elles peuvent aider les gestionnaires à garantir la performance.

THEORIES, MODELES ET PRATIQUES DE LA GESTION



Pour de nombreuses personnes, la gestion est quelque chose que l'on tolère ! Pour certains, le monde lui-même est synonyme de contrôle et de bureaucratie.

D'où viennent vos pratiques, votre philosophie et votre style d'opération? Et ceux de vos partenaires ? Une brève histoire de l'évolution de la gestion et une étude des modèles contemporains de gestion aidera à mieux comprendre les pratiques et les perceptions de la gestion et ce qui constitue les meilleures pratiques de gestion.

Evolution des théories et modèles de gestion

Au début des années 1900, Frederick Taylor, ingénieur dans l'industrie de l'acier aux Etats-Unis, a fait des études de temps et de mouvement pour améliorer l'efficacité des ouvriers. Il a augmenté de façon spectaculaire la productivité (ainsi que les tâches répétitives et monotones) dans les usines. La **gestion scientifique** de Taylor a **créé un nouveau niveau de cadres moyens, séparant les « penseurs » des « faiseurs »**. Bien que les excès de la gestion scientifique soient tristement célèbres, ce modèle a eu une grande influence dans les pratiques passées et actuelles de la gestion.

Durant cette période, un ingénieur français, Henri Fayol, s'est intéressé à l'autorité et à la manière dont elle est exercée. Ses « cinq fonctions de la gestion » (planifier et regarder vers l'avant, organiser, commander, coordonner et contrôler) forment encore la base d'une bonne partie de la gestion moderne. **La séparation de la prise de décision et du travail est centrale à cette logique de commande et contrôle**. Le fabricant de voitures, Henry Ford, prenait ce système de commande et contrôle jusqu'à des extrêmes pathologiques et demandait avec regret « Comment se fait-il qu'à chaque fois que je demande une paire de mains, il ait aussi un cerveau qui vienne avec (Magretta, 2002) ? »

Vers 1930, le domaine de la **psychologie sociale industrielle** a émergé de recherches faites par Elton Mayo, un psychologue clinique, dans une entreprise électrique des Etats-Unis. Les études de Mayo avaient pour but de tester l'effet des conditions de travail sur la production mais les résultats ont été très surprenants. Quand on augmentait la luminosité, la productivité augmentait. Et quand on diminuait la luminosité, la productivité augmentait encore. Qu'est-ce qui se passait ? On s'est rendu compte que **le seul fait de porter une attention positive aux gens** (dans ce cas, les ouvriers qui participaient aux expériences) **avait un grand impact sur la productivité** (Peters et Waterman, 1984). D'autres études faites à cette époque par le psychologue Kurt Lewin sur la motivation, l'apprentissage et la performance ont aussi montré que les gens apprennent plus et travaillent mieux quand ils sont impliqués activement (Vella, 1995).

Après la deuxième guerre mondiale, une contribution importante à la gestion a été faite par le psychologue Douglas McGregor avec son concept de **Théorie « X »** et **Théorie « Y »** (1960). **La théorie « X » suppose que la personne moyenne n'aime pas travailler**, l'évitera si elle le peut, préfère être dirigée, veut éviter les responsabilités, a peu d'ambition et veut par-dessus tout la sécurité. Le corollaire au niveau de la gestion est que les gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés et menacés de punition pour qu'ils fassent des efforts allant dans le sens des buts de l'organisation.

La théorie « Y », elle, **suppose le contraire** : que les gens trouvent la même satisfaction dans le travail que dans le jeu ou le repos, sont personnellement satisfaits par la réalisation des objectifs d'une organisation, recherchent la responsabilité et sont capable d'une certaine imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels.

Des études sur le leadership, menées par plusieurs universités aux Etats-Unis après la deuxième guerre mondiale, ont fourni une base pour la **théorie de contingence du leadership : le style de leadership doit varier selon le contexte**. Un modèle de grille de gestion développé par Blake et Mouton (1964) a identifié cinq styles de leadership représentant différentes combinaisons d'inquiétudes pour les gens, l'organisation et la réalisation des tâches.

Le **leadership situationnel** de Hersey et Blanchard (1999) est un modèle similaire qui montre comment les **styles de leadership varient considérablement selon la situation et les besoins des subordonnés**. Ce modèle montre différentes combinaisons de **comportement directif** (à quel point un leader dit ce qui doit être fait, où, quand et comment puis supervise précisément ce qui est fait) et de **comportement d'appui** (à quel point le leader écoute, fournit appui et encouragement, facilite l'interaction et implique les personnes dans les décisions). **L'art du leadership implique d'évaluer chaque situation et de créer ensuite la stratégie appropriée**.

Questions de réflexion



Souvenez-vous, rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ! Comme gestionnaire de projet de CRS, vous travaillez avec un certain nombre de partenaires qui ont des niveaux différents et uniques d'expérience, de maturité et de capacité.

1. Ecrivez quelques exemples de cas où vous avez fait preuve de plus de directivité ou d'appui avec certains de ces partenaires, quand c'était approprié, dans le cours de la gestion d'un projet.
2. Ecrivez quelques exemples de cas où votre style de gestion n'était pas approprié (par ex. en ne donnant pas assez d'appui à un partenaire qui avait des problèmes ou en étant trop directif avec un partenaire mûr qui ne l'a pas apprécié).
3. Quelles occasions avez-vous maintenant de tenter des expériences avec un style de gestion différent et plus efficace ?

(Source : Adapté des documents de formation de Bob Jud, 2005)

Une autre approche est celle du **leader-serviteur** qui remet en cause les modèles autocratiques ou hiérarchiques de leadership. Pour être un leader-serviteur, un gestionnaire doit créer une relation de confiance, mettre sur pied des accords de performance où tout le monde est gagnant, puis fournir un appui aux gens pour qu'ils puissent avoir les résultats escomptés. Pour être leader-serviteur, il faut **avoir de l'humilité, se concentrer sur la création d'équipes interdépendantes et mettre en avant les priorités et les besoins des personnes**. Covey (1989) décrit certaines de ces idées dans *Les sept habitudes de personnes extrêmement efficaces (The Seven Habits of Highly Effective People)*.

Le concept de la gestion de projet en tant que discipline a été développé pour gérer le programme spatial des Etats-Unis **au début des années 1960**. La gestion de projets met en avant une planification attentive et insiste sur l'optimisation des ressources (c'est-à-dire des compétences, des talents et des efforts coopératifs d'une équipe de personnes, ainsi que des locaux, des outils et équipements, des informations, des systèmes, des techniques et de l'argent) pour réussir à atteindre des objectifs et réaliser un projet. Selon Lewis (2001), les projets réussis sont :

- bons (de bonne qualité, atteignent les objectifs ou niveaux de performance prévus) ;
- peu chers (restent dans les paramètres de coût ou de budget) ;
- rapide (dans les temps).

L'évolution entre la vision du travail en tant que moyen d'arriver à un objectif et la vision du travail comme ayant une valeur par lui-même a amené à la vision des organisations qui apprennent. **Les organisations qui apprennent découvrent comment tirer avantage des intérêts, engagements et capacité à apprendre des gens à tous les niveaux de l'organisation** (Senge, 1990) **et s'appuyer sur les expériences et les résultats**. Une idée similaire est celle de David Korten (1990) sur **l'approche du processus d'apprentissage**. Se rendant compte que les projets de développement opèrent presque toujours avec des connaissances limitées dans des environnements qui changent constamment, Korten a travaillé avec d'autres pour élaborer de nouvelles stratégies pour la transformation bureaucratique d'organisations non gouvernementales (ONG) qui travaillent avec les pauvres. **Une organisation qui apprend réellement accepte les erreurs plutôt que de nier leur existence, de les cacher ou de les reprocher à d'autres**. Elle regarde les échecs comme une source vitale de connaissances et de leçons permettant de faire des ajustements pour atteindre une meilleure performance.

Questions interculturelles dans la gestion

Vous avez peut-être remarqué que beaucoup de modèles et théories de gestion ci-dessus viennent de contextes occidentaux et surtout nord-américains. Comment ces modèles cadrent-ils avec les normes culturelles qui existent dans d'autres contextes ? Vous avez peut-être ressenti cela personnellement si vous êtes d'une culture

et que vous êtes dirigé par quelqu'un d'une autre culture. Une étude faite au Cambodge et résumée dans le texte encadré « de la théorie à la pratique » montre certaines des questions et difficultés possibles.

De la théorie à la pratique : Cambodge — Une étude de cas sur les styles de gestion divergents selon les cultures

Une étude de recherche-action sur les ONG locales au Cambodge a révélé des attitudes profondes, des pratiques éducatives et des valeurs culturelles ainsi que des circonstances historiques qui allaient toutes **à l'encontre** des efforts de renforcement des capacités des ONG internationales dans les pratiques de gestion des projets et des programmes.

Un des sujets étudiés était la culture organisationnelle des ONG cambodgiennes — c'est-à-dire la réalité des choses qui se passaient dans le travail de tous les jours et les interactions entre les employés, et non les visions, missions et politiques officielles des organisations. L'un des facteurs ayant un effet sur les performances était l'apparente contradiction entre ce que disaient les directeurs d'ONG — qu'ils voulaient que le personnel « prennent plus de responsabilités ») - et les structures et cultures organisationnelles qui existaient.

L'ordre social de la société cambodgienne, renforcé par la pratique du Bouddhisme, dépend du respect par chacun de la hiérarchie sociale et de sa place dans cette hiérarchie. Depuis l'enfance, on apprend aux gens à obéir à ceux qui ont l'autorité et à les respecter. On n'est pas encouragé à mettre en cause, à poser des questions ni à avoir des opinions différentes. Le conflit est vu comme quelque chose de mauvais. Et on doit éviter à tout prix de perdre la face. Durant les périodes de conflit dans le pays, des leaders autoritaires ont opprimé les gens qui ont appris que pour rester vivant, il fallait être silencieux et ne pas attirer l'attention.

Du fait de ces valeurs et convictions culturelles, de nombreuses ONG cambodgiennes ont une structure très hiérarchisée et le directeur est celui qui a le pouvoir de prendre des décisions. Les directeurs ont tout le pouvoir, vont seul aux réunions à l'extérieur, prennent des décisions et ne communiquent pas souvent avec les employés. Les employés n'aiment pas parler ni révéler les problèmes qu'ils ont dans leur travail. Les fondateurs d'ONG peuvent être vus comme les patrons des employés et être considérés comme responsables de leur travail et de leurs moyens d'existence.

L'étude a enfin découvert que les employés sur le terrain avaient des difficultés à concilier ce qui était acceptable et attendu d'eux culturellement et socialement avec les exigences de leur travail.

(Source : Adapté de O'Leary et Nee, 2001)

Cette étude montre comment la culture de l'organisation peut être influencée par des questions culturelles et contextuelles. **La culture organisationnelle est un ensemble de convictions partagées qui reflètent les hypothèses que font les gens sur le travail.** Ces convictions influent sur les relations des gens dans leur cadre de travail, la manière dont les décisions sont prises, dont on traite les autres, dont on exerce l'autorité, etc. On peut voir la culture organisationnelle comme étant « la manière dont nous faisons les choses ici ». Certaines des hypothèses qui sous-tendent les pratiques de gestion et les comportements sur le lieu de travail peuvent ne pas être visibles — elles peuvent être cachées et peuvent même aller à l'encontre des déclarations formelles de mission de l'organisation (Kelleher et McLaren, 1996).

La pyramide sur la qualité de la gestion de CRS décrit la culture organisationnelle comme étant :

- la philosophie de gestion et le style d'opération d'une organisation ;
- la manière dont la direction assigne l'autorité et les responsabilités ;
- la manière dont elle organise et développe les gens.

La gestion est pratiquée dans tous les pays. Des perspectives tirées de l'histoire, de la culture et d'une étude des conditions locales permettent de mieux comprendre comment on peut au mieux l'interpréter et l'appliquer dans chaque contexte. En tant que gestionnaire de projet, c'est votre pénible travail de traduire les valeurs, convictions et principes de gestion de CRS dans les situations uniques dans lesquelles vous et les autres parties prenantes opérez.

Geert Hofstede (1993) a fait des recherches sur la structure organisationnelle et a écrit des documents sur l'influence de la culture sur les contextes organisationnels. Il encourage l'utilisation de **cinq dimensions pour aider à analyser les influences culturelles sur les styles de gestion et la culture organisationnelle**. Ces dimensions ont été interprétées par le consultant en gestion Bob Jud (2005) dans ses documents de formation qui sont résumés dans le tableau 2.2.

Notez que ces dimensions sont là pour provoquer une réflexion critique, et non pour stéréotyper les gens, les sociétés et les organisations et les mettre dans des cases ou des colonnes ! La culture n'est pas figée dans le temps : elle change constamment. La culture peut à la fois influencer les forces extérieures et être influencée par elles. Les groupes et les organisations peuvent se trouver à des endroits très différents selon les dimensions. Vous devrez les voir comme une gamme permettant de mieux comprendre.

Tableau 2.2 : Cinq dimensions pour aider à analyser les influences culturelles sur la gestion

Les gens venant de sociétés hiérarchisées ont tendance à respecter l'autorité, ils préfèrent des directeurs ayant beaucoup d'ancienneté, sont à l'aise dans des structures hiérarchiques, s'attendent à ce que les chefs soient directifs et paternalistes et peuvent accepter des directeurs des privilèges et des symboles de statut.	Distance du pouvoir Hiérarchie ↔ Egalité	Les gens venant de sociétés égalitaires tendent à respecter l'autorité seulement si elle se montre compétente et efficace, préfèrent des structures organisationnelles plates, consultent leurs subordonnés et ne s'intéressent pas aux privilèges ni aux symboles de statut.
Les gens qui ont une faible tolérance pour l'incertitude veulent des instructions et des exigences claires pour leur travail, ont un fort besoin de règles, résistent au changement et cherchent la vérité.	Tolérance pour l'incertitude Faible ↔ Elevée	les gens qui tolèrent l'ambiguïté acceptent le risque, aiment le changement, veulent des directives flexibles pour leur travail et cherchent la compréhension.
Les gens qui viennent de sociétés individualistes ont tendance à compter sur eux-mêmes, agissent spontanément, prennent facilement des décisions, sont intéressés par des tâches difficiles, sont fiers de l'innovation et voient les autres comme des égaux.	Intégration sociale Individualisme ↔ Collectivisme	Les gens qui viennent de sociétés collectivistes ont tendance à être loyaux et engagés vis-à-vis de groupes, acceptent facilement d'être dirigés, comprennent comment arriver à un consensus, sont capables de travailler réellement en équipes et donnent de l'importance aux relations.
Les gens qui viennent de sociétés orientées vers la réussite ont tendance à « vivre pour travailler », s'intéressent aux résultats, acceptent un stress important dans leur travail, ont des relations de travail compétitives et assurées et n'aiment généralement pas le travail en équipe.	Résultat Réussite ↔ Relations	Les gens venant de sociétés orientées vers les relations « travaillent pour vivre », s'intéressent aux relations, ne sont pas stressés au travail, favorisent des relations de travail coopératives et ouvertes et acceptent le travail en équipe.
Les gens qui utilisent le temps de façon intense s'attendent à la ponctualité et n'aiment pas les longues attentes, fixent des dates butoirs et des ordres du jour et les suivent, évitent de changer de plans à la dernière minute et ressentent une urgence à achever des tâches.	Utilisation du temps Intense ↔ Décontractée	Les gens qui utilisent le temps de manière décontractée ont tendance à rester calme face à des changements de dernière minute dans les plans, traitent les ordres du jour et les dates butoirs avec flexibilité, s'attendent à attendre et ont une attitude flexible par rapport à l'achèvement des tâches.

Questions de réflexion



1. Avez-vous déjà été supervisé par quelqu'un d'une autre culture qui avait des valeurs différentes pour ce qui est du temps, des résultats ou d'autres dimensions du tableau 2.2 ?
2. Quelles questions interculturelles de gestion ont surgi ?
3. Selon votre expérience, que s'est-il passé quand la culture de gestion dominante dans votre bureau CRS était en conflit avec la culture organisationnelle de votre partenaire ?
4. Comment avez-vous géré ces questions de façon constructive ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?

SECTION 2

GESTION DE PROJETS ET PARTENARIATS

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Dans la section 2, vous allez :

- revoir les principes de partenariat de CRS qui guident l'approche de l'agence par rapport à la gestion et à la mise en œuvre de projets ;
- examiner des définitions, des approches et des questions sur l'accompagnement des partenaires durant la mise en œuvre de projets.

L'histoire venant du Ghana dans « de la théorie à la pratique » montre un partenariat vu et ressenti par un gestionnaire de projet de CRS.

De la théorie à la pratique : Difficultés de partenariat au Ghana

Kwame Amoah est un gestionnaire de projet de CRS qui gère un projet de sécurité alimentaire au Ghana avec un partenaire diocésain. Dans le passé, CRS appuyait des partenaires pour faire des distributions alimentaires. La formation d'orientation de Kwame a coïncidé avec une nouvelle orientation sur les partenariats et l'accompagnement et avec une nouvelle stratégie de sécurité alimentaire. Kwame a été formé pour fournir un appui technique et de gestion aux partenaires et à s'assurer que des décisions conjointes étaient prises grâce à des visites et à des réunions régulières.

Avant de rencontrer le partenaire qui lui était assigné, Kwame a été prévenu par son superviseur que les choses ne se passaient pas bien. Les relations avec le partenaire semblaient impossibles. Le superviseur a dit à Kwame que CRS devrait peut-être rompre son engagement. Les premières visites de Kwame au partenaire ont été plus que difficiles. Plusieurs fois, on lui a ordonné de quitter le bureau du coordinateur du développement ! Kwame n'a jamais obéi à ces ordres. Pas une seule fois. Il ne s'est pas laissé faire.

Où en est-on aujourd'hui ? Le projet a été réalisé avec succès, une seconde phase a été terminée et ils travaillent actuellement à une troisième phase. « Ce n'est peut-être pas vraiment l'amour, dit Kwame, mais nous sommes toujours partenaires ».

Que s'est-il passé ?

Kwame explique ainsi son succès apparent face à des défis : « J'ai appris que nous avons affaire à des personnes qui ont d'un côté des espoirs et un engagement réels et de l'autre côté, de vraies peurs et frustrations par rapport à notre travail. Nous ne devons pas les approcher seulement sur la base de règles négociées et de clauses dans les accords de projet. Nous devons les rencontrer et être en rapport avec eux d'abord en tant que personnes. »

« J'ai fait un grand pas quand j'ai appris à rencontrer la personne et pas l'institution. Après les querelles de la journée, je m'arrangeais pour rencontrer le responsable diocésain du développement pour une tasse de thé. Suite aux conversations informelles, je me suis rendu compte de son profond engagement et de combien il prenait les problèmes au sérieux. J'ai appris qu'il avait des contraintes et qu'il ne recevait pas l'appui de certains de ses collègues. J'ai appris à respecter et à apprécier les compétences, ressources, connaissances, capacités et limitations qu'il avait. J'ai appris que nos actions avaient donné l'impression que ce qui nous intéressait, c'était plus de protéger nos ressources que de répondre aux besoins de gens. La responsabilité se focalisait moins sur la bonne gouvernance des ressources que sur la méfiance et les règlements ! Ceci était dû au fait que nous n'avions pas établi ce fondement philosophique commun des relations. Nous nous étions trop concentré sur les accords de projet. Finalement, nous sommes devenus co-stratèges, travaillant ensemble pour régler des problèmes communs. Quand nous gagnions, c'était une victoire commune. Quand nous perdions, c'était un défi commun de refaire une stratégie. »

« En même temps, le représentant résident a commencé à rencontrer l'Evêque du diocèse. Ils ont discuté de questions allant des philosophies du développement jusqu'aux pratiques organisationnelles. Une fois que nous avons mis en route un réel dialogue, il a été possible de travailler sur les accords pour s'attaquer aux difficultés. Le résultat de ces réunions est que l'Evêque est maintenant l'un de nos plus ardents défenseurs au Ghana ! »

« En général, j'ai appris qu'un partenariat est toujours un travail en cours. Il commence dans l'euphorie, tombe dans la suspicion et, si on en prend bien soin, il peut être soigné pour devenir un mariage mature. Les difficultés que nous avons viennent de ce que nous nous détournons dès que l'euphorie diminue. »

Questions de réflexion



1. Partagez un exemple des hauts et des bas d'une relation avec un partenaire particulier durant la mise en œuvre d'un projet, sur la base de votre propre expérience.
2. Qu'en avez-vous appris ?
3. Comment les stratégies utilisées pour gérer des relations différent-elles selon le partenaire avec lequel vous travaillez ?

DEFINITION ET TYPES DE PARTENARIAT

CRS définit le partenariat comme « **une relation d'engagement mutuel construit sur une vision partagée, un esprit de solidarité et la volonté de faire une différence dans la vie des gens que nous servons.** » Travailler en partenariat honore la vision, la mission et les valeurs de CRS. Il peut y avoir des raisons importantes de travailler avec des partenaires.

- Travailler en partenariat permet de mieux toucher les pauvres et les personnes vulnérables du fait de la connaissance qu'ont les partenaires de la situation locale et de leurs vastes réseaux.
- Pour changer des structures injustes, il faut une société civile active et les partenaires sont des organisations locales clés.
- Apprendre avec des partenaires permet de mieux comprendre la solidarité.
- Le travail avec les partenaires valide et développe les capitaux locaux (humain, politique, social et financier) pour le développement.

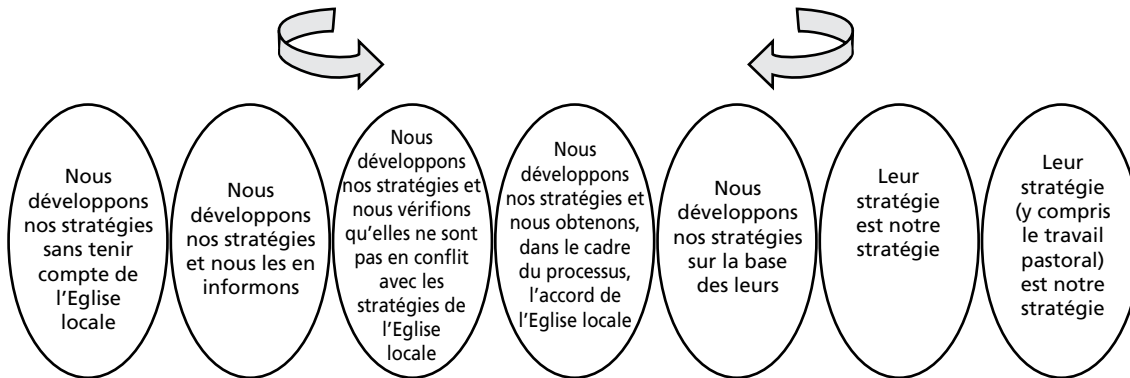
CRS pense que **des partenariats authentiques sont construits sur trois piliers : une vision partagée, la solidarité et l'impact.** Le tableau 2.3 décrit ces piliers plus en détail.

Tableau 2.3 : Les trois piliers des partenariats authentiques

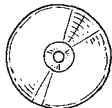
Une vision partagée	Pour des partenariats, il faut que les organisations soient tournées dans la bonne direction. Il est important d'explorer les visions d'avenir et les causes profondes de l'injustice dès le début et de ne pas supposer qu'elles sont partagées.
Solidarité	La solidarité ne peut pas être atteinte seulement à travers des projets à court terme. Elle se construit grâce à la confiance et une volonté à travailler ensemble pour un changement à long terme, en partageant les ressources et les risques et en appréciant ce que chaque partenaire apporte à la relation.
Impact	Les partenariats doivent porter des fruits et avoir un impact positif vérifiable sur la vie des gens qu'ils servent. La responsabilité, la gestion rationnelle et la qualité sont importantes à tous les niveaux et dans toutes les directions — CRS, partenaires, communautés, bailleurs de fonds et autres.

La figure 2.2, tirée du cadre stratégique, montre la gamme acceptable par CRS de relations avec ses partenaires.

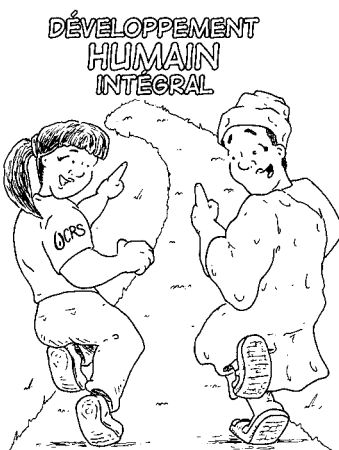
Figure 2.2 : Gamme acceptable des relations avec les partenaires



CRS essaie de se situer aussi loin sur la droite de la gamme acceptable que le permet la situation locale, bien qu'il n'ait pas mandat à appuyer un travail purement pastoral. Des organisations autres que CRS ont été établies à l'intérieur de l'Eglise catholique pour s'occuper des activités pastorales. Notez que ce diagramme n'exclue pas des partenariats avec d'autres organisations ayant une vision similaire mais de religion différente. (*Directives de CRS pour les programmes pays, septembre 2006*) (*CRS SPP Guidance for Country Programs, September 2006*).

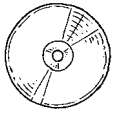


Ce diagramme permet de mieux comprendre comment les valeurs de CRS sous-tendent les stratégies et approches de partenariat. Ces idées influent profondément sur la façon dont fonctionnent les projets de CRS et sur la façon dont ils sont conçus, planifiés, mis en œuvre, évalués et, en général, gérés dans le cadre d'un partenariat.



Le rôle de CRS au sein des partenariats a évolué et est devenu un rôle d'accompagnement plutôt que de leadership ou de direction. Accompagner signifie avancer ensemble et implique une égalité. CRS définit l'accompagnement comme **une relation proche qui est flexible et réactive, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau personnel**. L'accompagnement n'est pas un transfert automatique de ressources à sens unique. Il implique plutôt une **appréciation mutuelle** de ce que chaque partenaire a à offrir et les richesses propres des partenaires sont appréciées. Comme CRS et ses partenaires font des efforts pour réaliser leur vision de transformation, leur relation est complémentaire et caractérisée par l'appui, la flexibilité et la réactivité.

Dans les partenariats, CRS insiste sur le **renforcement des capacités** plutôt que de s'arrêter à ce qui manque ou ce qui ne va pas. De nombreuses organisations utilisent le terme développement des capacités, mais ce terme peut être compris à tort comme signifiant qu'il n'existe pas de capacités et qu'on doit les développer depuis le début. Le renforcement des capacités signifie que **les deux partenaires ont un ensemble de ressources, de perspectives et de compétences qui peuvent bénéficier d'une évaluation des capacités et d'un développement approprié des compétences**. Le renforcement des capacités dépasse les limites d'un projet particulier car il est basé sur une vision partagée et un engagement commun à long terme pour un processus commun de développement organisationnel. Ce processus de développement organisationnel contribue aux évaluations des capacités organisationnelles particulières à un projet. Les outils d'évaluations de ces capacités organisationnelles particulières à un projet sont décrits dans le *Chapitre V, Section 2, pages 145-149*.



Les partenaires de l’Eglise ont une relation spéciale avec CRS et cette relation existe en dehors et au-delà des projets. Les gestionnaires de projets de CRS doivent donc connaître **la différence entre les phases des partenariats et les étapes d’un cycle de projet**. Le travail avec la plupart des partenaires de CRS fonctionne dans les deux cas. Par exemple, les projets ont un calendrier distinct, mais celui-ci est différent du calendrier correspondant à une relation de partenariat à long terme. Les partenariats sont dynamiques et changent et évoluent continuellement. Certaines des phases habituelles des partenariats décrites dans le Guide de programmation des partenariats (CRS Partnership Programming Guidance) (2002) sont énumérées dans le Tableau 2.4

Tableau 2.4 : Phases habituelles du partenariat

Préparation	<ul style="list-style-type: none"> développer des relations personnelles élaborer une stratégie de partenariat renforcer les capacités de CRS et de ses partenaires à travailler en partenariat
Exploration	<ul style="list-style-type: none"> repérer des organisations qui ont des visions et des valeurs partagées initier une approche appréciative² faire connaissance les uns avec les autres tout en explorant une éventuelle vision partagée développer des relations personnelles
Négociation	<ul style="list-style-type: none"> initier ou continuer l’approche appréciative aborder les questions de pouvoir et de risque mettre en place une culture de réciprocité, de transparence et de responsabilité prévoir des mécanismes généraux et des normes de coopération, comme la communication, le système de rapports et les procédures concevoir des projets et rédiger des documents de projets <p>Noter qu’un protocole d’accord pour le partenariat est souvent élaboré lors de cette étape. Ces protocoles d’accord énoncent généralement les attentes, ressources et engagements que chaque partenaire met sur la table.</p>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> entreprendre un travail conjoint et coordonner les ressources et les contributions apprendre l’un de l’autre

Cette approche du partenariat s’applique au travail de CRS en général. Mais tous les partenariats de CRS ne sont pas les mêmes. Ils réalisent des objectifs différents et donc ont naturellement des formes et qualités différentes. Ceci peut changer quand de nouveaux financements demandent de nouveaux types de partenariats. CRS travaille avec des organisations diverses. En plus des partenaires de l’Eglise, l’agence peut travailler avec d’autres organisations non gouvernementales, des instituts internationaux d’éducation ou de recherche, des universités, des agences du gouvernement et des entités commerciales et avec eux mettre en œuvre des projets.

Quand on fait la distinction entre les types de partenariats, cela aide à envisager avec plus d’attention la sélection des partenaires, la stratégie appropriée pour le renforcement des capacités et la manière dont CRS travaille avec chaque partenaire dans la mise en œuvre des projets. Ci-dessous, on trouvera **quelques exemples des types de partenariats de CRS** — et même ceux-ci peuvent évoluer avec le temps.

- **CRS peut être le récipiendaire principal ou secondaire de larges subventions.**
Exemple : Le projet I-LIFE (Améliorer les moyens d’existence en augmentant la sécurité alimentaire) au Malawi où CRS est le récipiendaire principal d’un accord coopératif avec l’USAID-FFP (Nourriture pour la paix) et a signé un sous-accord avec CARE.



² L’approche appréciative (ou *appreciative inquiry*) est à la fois une approche et une méthodologie pour travailler en partenariat. Il s’agit de découvrir et d’apprécier les facteurs qui donnent vie à une organisation ou à un partenariat et de s’appuyer sur ces facteurs. Pour plus d’informations, voir le Guide de programmation des partenariats (CRS Partnership Programming Guide) et La boîte à outils du partenariat : un guide de l’animateur pour le dialogue (The Partnership Toolbox : A Facilitator’s Guide to Dialogue).

- **Les partenaires peuvent être engagés sous contrat pour fournir des services** sous des conditions et des objectifs définis largement par CRS ou un bailleur de fonds. Ces partenaires sont choisis pour leur capacité à avoir un impact.
Exemple : AIDSRelief ou d'autres consortia multi-agences.
- **Les partenaires peuvent être des acteurs de la société civile et avoir une relation à long terme avec CRS** afin de transformer des structures injustes. Les deux partenaires définissent ensemble les objectifs et font ensemble la conception, la mise en œuvre et l'évaluation. Les rôles et les responsabilités sont partagés dans la prise des décisions et la résolution des problèmes. Le renforcement des capacités peut ici comprendre le leadership et la création de réseaux.
Exemple : Partenaire diocésain.
- **Les partenaires de coopération sont des groupes ou des organisations avec lesquels CRS travaille vers la réalisation d'un objectif spécifique**, comme le plaidoyer, l'apprentissage ou l'innovation. Chaque partenaire apporte des capacités et des ressources spécifiques. L'implication peut être intense ou intermittente et les activités peuvent traverser les frontières.
Exemple : Les alliances pour l'apprentissage ; GDA (Alliance mondiale de développement), un mécanisme de financement de l'USAID qui encourage des types de partenariats non traditionnels dans des projets de développement, comme avec des organisations du secteur privé ou commerciales.

ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES DURANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

La nature de l'implication d'un gestionnaire de projet de CRS dans la mise en œuvre dépend de nombreux facteurs : la force du partenaire, le type et la nature du partenariat et le savoir faire du gestionnaire. Que les gestionnaires de projet de CRS soient impliqués peu ou beaucoup dans la mise en œuvre du projet, ils doivent néanmoins rendre des comptes sur les résultats du projet dont ils sont responsables. Les gestionnaires de projets, dans la plupart des cas, travaillent en proche collaboration avec les partenaires pour :

- élaborer un DIP ;
- s'assurer que tout le monde garde à l'esprit les OS du projet ;
- faire le suivi du projet pour maintenir le progrès en direction des objectifs et garder le budget sur la bonne voie ;
- leur permettre de se conformer aux régulations et conditions du bailleur de fonds et de CRS ;
- assurer un renforcement des capacités de haute qualité et pertinent par le biais de l'assistance technique, d'un appui par les pairs, d'une formation, etc. ;
- fournir un coaching et un feedback continus ;
- soumettre des rapports narratifs et financiers réguliers ;
- s'assurer que les évaluations sont faites ;
- partager leurs résultats avec les autres.

Il faut mener une réflexion sur la façon dont les gestionnaires de projets de CRS travaillent avec les partenaires. **L'accompagnement est basé sur l'écoute, la consultation, l'apprentissage de l'un et l'autre et l'appui mutuel — pas sur des conseils normatifs venant d'en haut.** Fowler (1997) décrit l'accompagnement comme « un mouvement côte à côte, dans le dialogue et l'expérimentation, qui crée une amélioration organisationnelle et produit des connaissances sur le changement ».

De la théorie à la pratique : Points de vue sur l'accompagnement d'un partenaire en Inde

Nous travaillons bien ensemble à cause du modèle de partenariat de CRS qui s'appuie sur nos capacités comparées et sur nos ressources. CRS donne un appui technique, renforce nos capacités de suivi et d'évaluation et fournit des ressources. Nous apportons la même somme de nos fonds propres et désignons des employés expérimentés dans la mobilisation de la communauté pour qu'ils supervisent le projet. Ensemble, nous pouvons trouver des idées sur la manière d'augmenter les capacités en leadership des communautés.

Certains gestionnaires de projets n'ont pas une idée claire de ce qu'implique l'accompagnement. Ils ont peur que, s'ils jouent un rôle trop actif dans la mise en œuvre, cela signifie que CRS devient opérationnel. Cependant, si le suivi montre que le projet dévie de ses objectifs, ces mêmes gestionnaires passent à l'action et peuvent même reprendre la mise en œuvre aux partenaires parce qu'après tout, ce sont eux qui sont responsables des résultats !

L'accompagnement doit être adapté à la situation. Il peut être très différent d'un projet à l'autre, en grande partie à cause du contexte et de la situation du projet, des compétences des gestionnaires de projet de CRS eux-mêmes et de l'expérience et des compétences du partenaire. L'histoire des foires aux semences du Burundi, dans le cadre « de la théorie à la pratique » ci-dessous illustre cette idée.

N'oubliez pas !

Souvenez-vous du leadership situationnel dans la Section 1, page 19!



De la théorie à la pratique : Passer de partenaire novice à mentor au Burundi

CRS/Burundi a testé les foires aux semences en 2001 par des opérations directes. Les employés ont affiné la stratégie et ensuite planifié et mis en œuvre le programme avec un partenaire dans un diocèse en 2002. En 2003, les partenaires de CRS mettaient en œuvre le programme eux-mêmes et le personnel de CRS jouait un rôle de conseil. En 2005, des employés de CRS et de ses partenaires allaient dans des bureaux CRS de toute l'Afrique de l'Ouest pour former d'autres employés et d'autres partenaires sur la méthodologie des foires aux semences.

Même quand on travaille avec un partenaire compétent et expérimenté on peut avoir besoin, pour le lancement d'une nouvelle stratégie de projet ou pour la réponse à une situation d'urgence, de plus d'appui technique initial et de plus de temps à travailler ensemble. Les gestionnaires de projets de CRS risquent de ne pas avoir ces compétences et doivent savoir quand et comment engager des consultants ou d'autres experts pour apporter cet appui aux partenaires.

Pour résumer, il n'y a pas une recette unique pour un bon accompagnement !



Questions de réflexion



1. Pensez à un moment où vous croyez avoir mal accompagné un partenaire durant la mise en œuvre d'un projet. Que s'est-il passé ?
2. Qu'auriez-vous pu faire différemment durant la mise en œuvre du projet pour que l'accompagnement soit plus approprié et réussi ?

Voies et obstacles à la réussite d'un partenariat

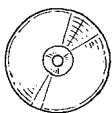
Parmi les facteurs qui contribuent à la **réussite de la gestion de partenariats**, on peut citer les suivants :

- fournir continuellement des **signes de réussite**, définir et réaliser une série d'objectifs à court terme qui mènent vers un but plus large ;
- reconnaître et **gérer la dynamique du pouvoir**, clarifier dès le début les processus de prise de décision ;
- avoir des **buts et une vision partagés**. Les problèmes auxquels on s'attaque sont clairement définis ; les objectifs de la collaboration sont clairs et partagés ;
- avoir de bonnes **capacités en communication et une sensibilité culturelle**. Ceci aide à dépasser les différences ;
- **le respect et la confiance** sont des ingrédients clés. Les partenariats sont vus comme équitables. La confiance vient de réussites visibles, progressives et d'engagements respectés ;
- élaborer des **rôles clairs et des directives de politique précises**, mettre sur pied des mécanismes pour rendre des comptes, établir des processus pour la prise des décisions ; et
- **créer des liens à différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation**. La collaboration se passe entre les cadres supérieurs (pour la vision, les stratégies et les priorités générales) comme entre les employés aux opérations (planification et mise en œuvre). (Merill-Sands et Sheridan, 1996)

Ce qui peut être un obstacle à un bon partenariat, ce sont les **différences de cultures organisationnelles**. Souvenez-vous de la définition de la culture organisationnelle dans la *Section 1, pages 21-22*, et du Tableau 2.2 sur les cinq dimensions culturelles. On peut partager une vision mais ne pas avoir la même manière de faire les choses. Les partenaires peuvent par exemple préférer prendre les décisions de manière consensuelle plutôt que de manière plus directe.

On peut citer d'autres obstacles au partenariat :

- différences de pouvoir ;
- arrière-pensées et ordres du jour contradictoires ;
- manque de soutien de la part de la direction de l'organisation ;
- manque de confiance dans le personnel ou dans les partenaires ;
- processus de consultation trop long et manque de précision ;
- méfiance ;
- généralement, peu d'engagement de la part des personnes impliquées.



Le Guide de CRS sur le partenariat (CRS Partnership Guidance) et beaucoup de descriptions de postes de gestionnaires de projets recherchent des employés qui peuvent gérer des projets et de bons partenariats et qui ont les compétences nécessaires pour l'accompagnement et le renforcement des capacités. Cet ensemble distinct de connaissances, compétences et attitudes est décrit dans la prochaine section.

SECTION 3

CONNAISSANCES, COMPÉTENCES ET ATTITUDES ESSENTIELLES POUR LES GESTIONNAIRES DE PROJETS

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Une revue des **descriptions de postes des gestionnaires de projets de CRS** montre que **ceux-ci sont responsables des résultats et de l'impact du projet** et doivent gérer ou superviser la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet. En plus de ces tâches liées au programme, les gestionnaires de projets ont aussi la responsabilité de faire la gestion et le suivi des budgets et des autres ressources du projet dans la ligne des accords et règlements de l'agence et des bailleurs de fonds.

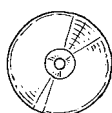
Les gestionnaires de projets **doivent aussi faire preuve de leadership**. Ils analysent les changements dans l'environnement et créent des occasions d'innover. Ils négocient avec les parties prenantes. Ils identifient les besoins de développement professionnel du personnel. Ils prennent de bonnes décisions et font preuve d'un jugement irréprochable. Et ils forment leurs équipes. Leurs descriptions de poste demandent de bonnes qualifications en sensibilité interculturelle, en animation, en coaching, et en mentoring. Les gestionnaires de projets créent et maintiennent de bonnes relations avec les partenaires, communiquent bien, supervisent bien les gens et travaillent bien avec eux, gèrent les conflits, pratiquent la réflexion stratégique et analytique et sont performants tant que d'une équipe.

Cette section résume certains sujets de formations en gestion et en leadership que CRS a offert à son personnel. On pourra aussi trouver ces sujets dans de nombreuses ressources pour la formation en gestion. Les gestionnaires de projets de CRS ont trouvé ce type de formation très utile et intéressant. Cette section ne remplace pas une formation de ce genre mais peut servir (1) de révision pour les employés qui ont participé à une formation en gestion et en leadership ou (2) d'introduction pour ceux qui entendent parler de ces idées et de ces concepts pour la première fois.

Dans la section 3, vous allez :

- revoir des connaissances, compétences et attitudes importantes pour réussir la gestion et la mise en œuvre de projets ;
- examiner des manières pratiques de les appliquer à votre travail de gestion de projets.

Notez que cet ensemble de connaissances, compétences et attitudes est important pour gérer toutes les étapes du cycle du projet : la conception, la planification détaillée de mise en œuvre, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation et la clôture du projet. De nombreux sujets sont particulièrement utiles pour gérer les relations avec les partenaires tout au long du projet.



Vous remarquerez que la plupart des sujets abordés dans ce chapitre sont en lien direct avec les Comportements basés sur les valeurs de CRS (CRS Values-Based Behaviors.)

LE GESTIONNAIRE DE PROJET MODELE

Le chargeur de batteries de l'histoire « de la théorie à la pratique » décrit une vraie gestionnaire de projet de CRS selon les observations d'un conseiller technique qui a travaillé avec elle.

De la théorie à la pratique : Etes-vous un chargeur de batteries ou un videur de batteries ?

La meilleure gestionnaire de projet que je connaisse travaille pour CRS. Sabine est un « chargeur de batteries ». Elle maintient la motivation des gens. D'autres gestionnaires que je connais sont des « videurs de batteries ». Sabine est un chargeur de batteries parce qu'elle montre le bon exemple. Elle est travailleuse, appliquée et bien organisée dans son travail et dans sa réflexion. Elle n'hésite jamais à donner son opinion sincère, mais elle le fait de façon constructive et sans la moindre arrogance. En fait, elle est très modeste. Sabine dirige toujours de l'avant. Elle n'a jamais peur de « marcher dans la boue avec les troupes » ni de travailler dans des conditions difficiles. J'ai observé cela il n'y a pas longtemps dans un pays affecté par le tsunami. Durant les réunions et les interactions avec le personnel et les partenaires, elle laisse parler les gens. Elle les écoute puis essaie de condenser ce qu'elle a entendu pour en faire quelque chose de significatif.

Sabine est aussi prête à découvrir de nouvelles approches et elle est pleine d'enthousiasme pour les mettre en pratique. Elle suit les conseils du ProPack I mais pas de façon servile. Elle modifie et transforme les outils selon les besoins. Par exemple, elle a pris le Proframe, y a travaillé avec ses employés et a tourné le schéma sur le côté parce qu'ils le comprenaient mieux comme cela. Mais cela ne changeait pas la logique profonde de l'outil.

Sabine fait des plans pour l'avenir mais se concentre aussi sur la gestion du projet au jour le jour. Elle encourage la participation mais sans que celle-ci n'empêche d'avancer. Elle sait à la fois viser très haut et rester pragmatique.

Sabine a participé à quelques formations de gestion organisées par CRS mais elle a aussi beaucoup appris de ses années d'expérience. Et elle a surtout beaucoup de bon sens !

Sabine fait preuve d'attitudes ainsi que de connaissances et de compétences essentielles pour la gestion et la mise en œuvre des projets. Vous pensez peut-être qu'elle est née avec ces qualités. Mais Peter Drucker (1992) soutient qu'il n'existe pas de gènes du leadership. Certaines personnes sont de meilleurs leaders ou de meilleurs gestionnaires que d'autres, mais tout le monde peut travailler à améliorer son style et ses capacités de leadership et de gestion.

Alors, comment apprend-on à être de bons gestionnaires de projets ? Les compétences en gestion s'acquièrent en général grâce à l'expérience et au mentoring. Mais si c'est sans doute la meilleure façon d'apprendre, cela dépend beaucoup de l'expérience et de la qualité des mentors. Pour certaines personnes, avoir un chef n'est pas ce qui leur est arrivé de mieux dans leur vie de travail ! Et cependant, les gens ont tendance à voir la gestion selon le comportement de leur patron. Selon un expert en gestion, contrairement à d'autres professions, on n'a pas besoin de licence pour pratiquer la gestion. En fait, c'est l'un des rares domaines où la pratique vient avant la formation formelle (Magretta, 2002).

AUGMENTER SA CONSCIENCE DE SOI

Se comporter de manière consistante avec la conscience de soi et l'autorégulation.

—Comportements basés sur les valeurs de CRS

Avoir conscience de sa propre personnalité, de ses comportements et de son style, et de la manière dont cela affecte ses pratiques de gestion, peut aider à améliorer ses réussites dans la gestion de projets. « Se connaître soi-même » a l'air d'un truisme éculé, mais c'est un principe clé pour les gestionnaires et les leaders (Drucker, 1992). Si l'on a une bonne connaissance de soi-même, on peut créer une ambiance de confiance plus profonde dans les équipes organisationnelles, mieux communiquer, donner un feedback de façon plus efficace et mieux comprendre comment il peut être sain et productif d'aborder le travail de manières différentes.

Comment fait-on cela ? Les cours de formation à la gestion comprennent généralement une session sur la conscience de soi, qui utilise des inventaires comportementaux et des jeux de rôles. La conscience de soi peut être encouragée par l'intermédiaire d'exercice de leadership en situation, par l'utilisation d'un instrument d'évaluation de la personnalité, comme l'indicateur de types Myers-Briggs, ou en évaluant les compétences liées à l'intelligence émotionnelle, comme le self-contrôle, le zèle, la ténacité, etc. (Goleman, 1995).

La **fenêtre de Johari** est un outil utilisé à la fois dans le développement communautaire et dans le monde des affaires pour aider les gestionnaires à améliorer leur conscience de soi et à comprendre l'avantage qu'il y a à donner et à recevoir des informations. La **fenêtre est composée de quatre panneaux**. Le panneau en haut à gauche (le **soi public**) peut être élargi en partageant son **soi caché**, en recevant un feedback des autres qui peuvent révéler des **angles morts** et par une révélation et des perspectives venant de la découverte de son **soi caché ou sombre**.

Tableau 2.5 : La fenêtre de Johari

	Connu de soi-même	Inconnu de soi-même
Connu des autres	<p>Soi public</p> <p>La part de vous-même connue de vous et des autres. Elle est caractérisée par des échanges d'informations libres et ouverts entre vous et le groupe. Elle augmente avec le temps que le groupe passe ensemble.</p>	<p>Angle mort</p> <p>La part de vous connue des autres mais inconnue de vous. Le ton de votre voix, un conflit dans lequel vous êtes impliqué, une qualité que vous ne vous connaissez pas — tout cela peut se trouver dans cette zone. Vous avez peut-être des expressions que vous utilisez ou des manières qui ont un impact important sur les autres. Ce panneau peut être particulièrement grand si vous vous trouvez dans une situation interculturelle et que vous ne demandez pas de feedback sur la façon dont vous êtes perçu.</p>
Inconnu des autres	<p>Soi caché</p> <p>La part de vous connue de vous mais qui n'est pas partagée avec les autres. Il vaut peut-être mieux qu'elle reste cachée, mais peut-être que, si elle était connue et partagée, cela améliorerait l'atmosphère et que cela favoriserait la confiance.</p>	<p>Soi inconnu ou sombre</p> <p>La part de vous inconnue des autres et inconnue de vous aussi. C'est là qu'on trouve les talents et les capacités que vous avez sans le savoir et que les autres n'ont jamais vus mais qui font quand même partie de vous et feront peut-être un jour surface.</p>

(Source : Adapté de Luft et Ingham, 1955)

Questions de réflexion



1. Repensez à votre expérience en gestion de projets, aux défis auxquels vous avez été confronté, aux décisions que vous avez prises, aux relations que vous aviez avec les autres parties prenantes du projet. Qu'avez-vous appris qui a révélé des éléments du panneau de l'angle mort et du panneau inconnu ou sombre ?
2. Quelles perspectives avez-vous gagnées sur vous-même en tant que gestionnaire et que vous avez appliquées à une expérience suivante de gestion de projet ?

ENCOURAGER L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel concerne les systèmes et les processus qui permettent à une organisation de saisir et de partager ses expériences et d'agir à partir de celles-ci. Dans le cadre de projets, l'apprentissage implique de tester continuellement l'expérience — de réfléchir sur ses erreurs ou sur la façon de mieux faire ce qui est déjà bien fait et de transformer cette expérience en une connaissance qui puisse être accessible aux autres parties prenantes du projet.

L'apprentissage organisationnel est déterminé dans une grande mesure par deux facteurs :

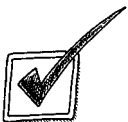
1. la façon dont les gens mènent une réflexion critique et analytique ;
2. la façon dont la culture organisationnelle appuie l'apprentissage (c'est-à-dire à quel point elle tolère les erreurs).

Les gestionnaires de projets jouent un rôle important pour favoriser ces facteurs. Ils aident le personnel de CRS, ses partenaires et d'autres parties prenantes du projet à réfléchir sur leurs propres expériences et à analyser ensuite ce qui aurait pu être fait différemment. Ils encouragent un partage honnête parce que la tolérance à l'erreur permet l'innovation et montre une organisation qui apprend vraiment.

L'importance de la réflexion critique et de la réflexion systémique

Paulo Freire (1970) promouvait l'idée de **pratique : un cycle d'action et de réflexion qui sous-tend la réflexion critique**. La pratique suppose à la fois d'identifier et de célébrer les succès et d'analyser de façon critique les causes d'erreurs et d'échecs. De bonnes compétences dans ce domaine permettent aux parties prenantes du projet de mieux transformer et renforcer leur travail. Utilisez la check-list 2.1 pour voir si vous et les autres avez un comportement de personnes qui réfléchissent de façon critique.

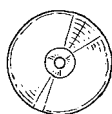
Check-list 2.1 : Etes-vous quelqu'un qui réfléchit de façon critique ?



- ✓ Posez-vous des questions pertinentes et montrez-vous un sens de la curiosité ?
- ✓ Etes-vous capable d'admettre ce que vous ne savez pas ?
- ✓ Pouvez-vous découvrir et examiner vos convictions, hypothèses et opinions et les confronter avec des faits, des indices, des preuves ?
- ✓ Ecoutez-vous les autres avec attention ?
- ✓ Pouvez-vous changer d'opinion quand on découvre de nouveaux faits ?
- ✓ Examinez-vous les réussites et les problèmes de façon minutieuse et approfondie ?

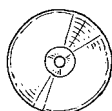
De la théorie à la pratique : « Il n’y a jamais de véhicules disponibles ! »

Les gens se plaignent souvent d’un problème affectant la gestion de projets mais le problème continuera si personne ne découvre ses causes profondes. Dans le manuel de l’animateur MQAT (Outil d’évaluation de la qualité de la gestion), des sessions encouragent les participants à faire une analyse des causes et des effets de problèmes courants de gestion et d’administration. Une analyse des causes et des effets de : « Il n’y a jamais de véhicules disponibles ! » dans un programme pays a montré qu’il ne manquait pas de véhicules. En utilisant un outil d’analyse, l’arbre à problème, ils ont au contraire découvert que les procédures pour demander un véhicule n’étaient pas bien documentées et que les employés n’étaient pas bien formés pour coordonner l’utilisation des véhicules entre les départements.



On trouvera plus d’informations sur les arbres à problème comme outil pour une analyse des causes et des effets dans le *ProPack I, Chapitre III, Section 4, pages 79-90*.

La réflexion systémique implique de reconnaître l’interaction et l’interdépendance potentielles d’actions. *Ne pas faire de tort : Comment l’assistance peut appuyer la paix ou la guerre (Do No Harm : How Assistance Can Support Peace or War)* (Anderson, 1999) est un outil analytique construit sur la réflexion systémique. Les actions menées par vous ou vos partenaires au cours de la gestion d’un projet — comme des décisions d’embauche — peuvent renforcer ou diminuer des divisions et des tensions qui existent dans le contexte particulier du projet. On notera que le cadre du développement humain intégral (DHI) encouragé par CRS est basé sur la réflexion systémique ou réflexion holistique. Pour d’autres informations sur le cadre de DHI, et la façon dont on l’utilise pour la conception de projets, voir le *ProPack I, Chapitre III, Section 3, Pages 55-61*.



Outils d’évaluation de l’apprentissage organisationnel

On demande souvent aux gestionnaires de projets de jouer le rôle de leader ou de guide pour tirer un enseignement des projets. Ceci présuppose qu’il y ait des moments structurés pour l’apprentissage, basé sur les systèmes de suivi et d’évaluation. Répondez aux questions dans la check-list 2.2 pour voir si vous en tant que gestionnaire et la culture organisationnelle dans laquelle vous travaillez, favorisez un environnement d’apprentissage. Si vous pouvez honnêtement répondre oui à chaque question, vous êtes en bonne voie pour créer un bon environnement d’apprentissage dans votre projet.

Check-list 2.2 : Questions pour encourager un environnement d’apprentissage

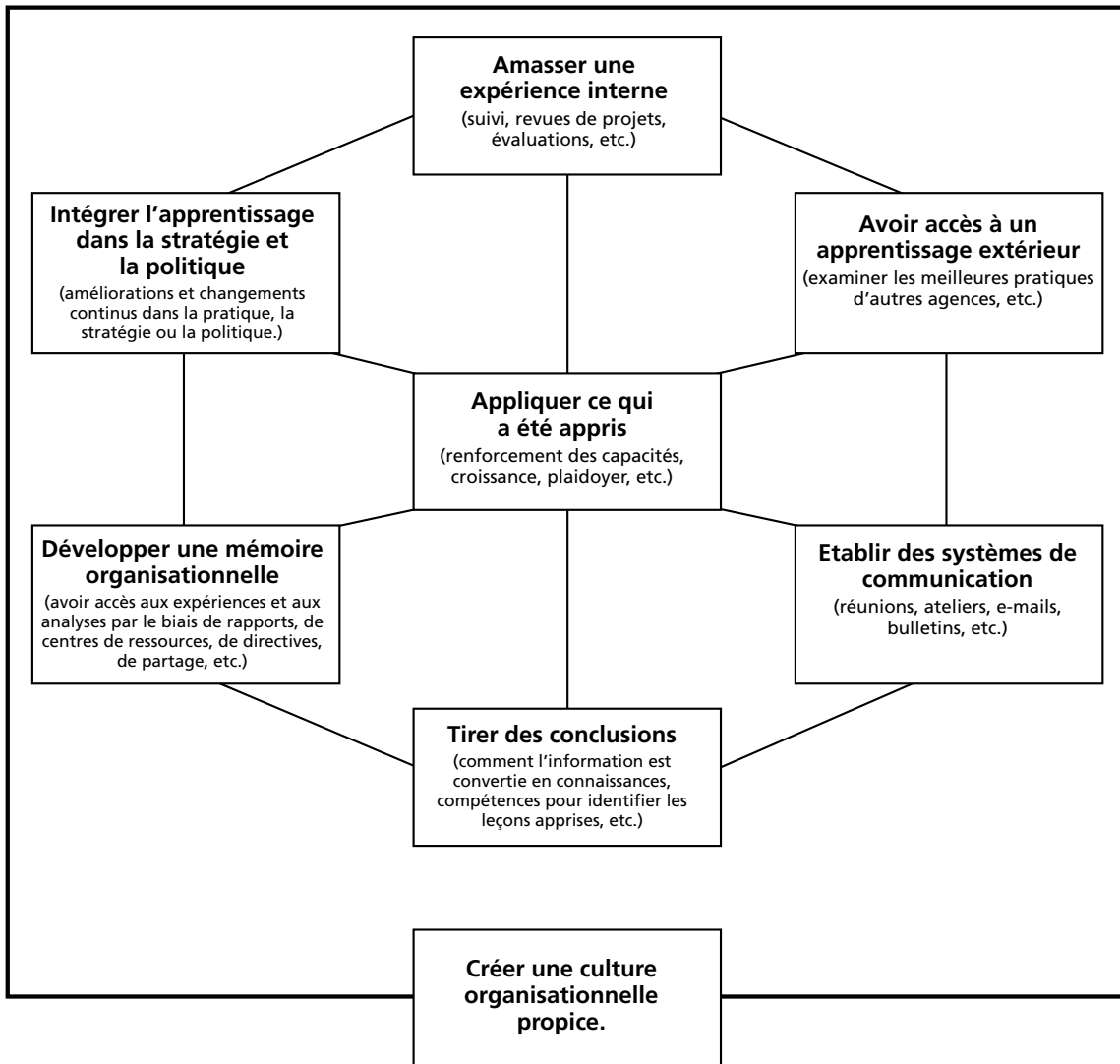


- ✓ Est-ce que les personnes dans le projet que vous gérez ont l’impression que leurs idées et suggestions sont appréciées ?
- ✓ Les erreurs et les échecs sont-ils considérés comme importants pour que tout le monde puisse apprendre et non se considérer honteux ?
- ✓ Y a-t-il des occasions (réunions régulières de revue, revues après action, etc.) pour que ceux qui mettent en œuvre les projets puissent discuter de façon régulière et informelle de l’avancement du projet, des relations avec les partenaires et de la manière d’améliorer les actions ?
- ✓ Durant les réunions et ateliers réguliers, y a-t-il du temps prévu pour discuter des erreurs et pour identifier et partager les leçons apprises ?
- ✓ Les personnes impliquées dans le projet demandent-elles régulièrement « Pourquoi ceci se passe-t-il ? Quelles sont les implications pour le projet ? Comment cela sera-t-il mieux la prochaine fois ? » durant les réunions ou les visites sur le terrain ?

(Source : Adapté de IFAD 2002)

Le bureau régional de CRS pour l'Asie du Sud-Est, l'Asie de l'Est et le Pacifique (SEAPRO) opère un centre d'apprentissage en microfinance, LINKS (Learning Innovations and Knowledge Systems, Systèmes d'innovations et de connaissances pour l'apprentissage), dont l'objectif est de renforcer les capacités d'apprentissage organisationnel des partenaires. Le travail de LINKS est basé sur un modèle qui décrit **sept éléments clés** d'une organisation qui apprend vraiment. **Créer une culture organisationnelle propice** englobe tous les éléments dans ce modèle.

Figure 2.3 : Eléments clés d'une organisation qui apprend



(Source : Slim 1993)

CREER DES RELATIONS : LE FONDEMENT

Selon le cadre stratégique de CRS, la valeur de l'organisation est basée sur les relations. Il insiste sur l'établissement de relations saines. Ces idéaux et ces valeurs sont réalisés quand des gestionnaires de projets, des partenaires et des participants font preuve de respect, de confiance et d'humilité. Pour cela, il faut montrer des exemples personnels à travers son propre comportement.

- **Traite les gens avec dignité et respect.**
- **Fait preuve d'honnêteté dans son comportement et ses actions.**
- **Tient ses engagements et ses promesses, est fiable.**

—Comportements basés sur les valeurs de CRS

Développer le respect et la confiance

Une relation professionnelle entre des partenaires de projet est une relation basée sur le respect et la confiance — pas forcément sur l'amitié. Que signifient ces termes ? Des partenariats sains sont basés sur le respect des contraintes et des mandats de chaque partenaire. Le respect signifie que l'on apprécie les systèmes locaux de connaissance que possèdent les partenaires. Courtoisie est un autre mot pour respect. Quand les gens se sentent respectés, ils n'hésitent pas à s'exprimer sincèrement. La confiance s'exprime dans la prévisibilité, la fiabilité, l'honnêteté, l'intégrité et la cohérence.

- **Est ponctuel pour venir au travail et pour faire son travail.**
- **S'attend à ce que les partenaires, les fournisseurs et les autres personnes avec lesquelles CRS travaille soient honnêtes.**

—Comportements basés sur les valeurs de CRS

Quand il arrive quelque chose qui détruit la confiance et le respect (un engagement non respecté, une confiance divulguée, ou une malhonnêteté), il est très difficile de les regagner.

Questions de réflexion



1. Selon un gestionnaire de projet de CRS, il est possible d'évaluer votre niveau de confiance et de respect et de le renforcer en réfléchissant à la manière dont les participants interagissent avec vous. Par exemple, est-ce que les partenaires discutent franchement et partagent leurs frustrations ou leurs problèmes ? Est-ce qu'ils vous demandent régulièrement votre avis, pour des questions en lien avec le projet ou pour d'autres questions ? Sinon, pourquoi pas ? Que pourriez-vous faire pour encourager ces comportements ?
2. Quelles autres questions pourriez-vous poser pour évaluer la confiance et le respect ?

Avoir de l'humilité

Alors que vous devez « vous connaître vous-même », vous devez également savoir que le gestionnaire qui se concentre seulement sur lui-même ne fera pas un bon travail de gestion. Selon Drucker (1992), **les gestionnaires les plus efficaces ne pensent jamais « je », ils pensent « nous »**. Ils pensent « équipe ». Ils comprennent que leur travail est de faire fonctionner une équipe. De nombreux gestionnaires veulent que le monde entier sache que la personne derrière une idée ou un succès formidable dans un projet était en réalité « moi ». Résistez à la tentation. En tant que gestionnaire, il est attendu de vous de travailler avec et par l'intermédiaire d'autres personnes pour que le travail soit fait. Leur réussite est votre réussite. N'attirez pas l'attention sur vous et ne vous attribuez pas tout le mérite.

Est tourné vers le service au personnel, aux partenaires, à l'Eglise et à ceux que CRS sert.

—Comportements basés sur les valeurs de CRS

Un bon gestionnaire de projet ne s'identifie pas personnellement avec les tâches du projet mais se voit comme un serviteur des tâches. Rappelez-vous le concept du leader-serviteur présenté dans la *Section 1, page 20*. Dans cette approche, le gestionnaire construit des relations de confiance, met en place des accords de performance où tout le monde y gagne, puis fournit un appui pour que les autres parties prenantes du projet puissent plus facilement faire leur travail et arriver à des résultats (Covey, 1989).

Les gens humbles n'ont pas peur des points forts des personnes qu'ils supervisent ou avec lesquelles ils travaillent. Selon Drucker (1992), il y a peu de risques que des personnes capables prennent votre place. Il y a plus de risque d'avoir de mauvaises performances avec un personnel médiocre.

Montrer l'exemple

Ses actions sont consistantes avec les principes directeurs de CRS.

—*Comportements basés sur les valeurs de CRS*

Un dicton bien connu dit « Faites ce que vous dites ». Les gestionnaires montrent l'exemple et servent de modèles. Votre manière de vous comporter dans la gestion d'un projet et vos relations avec vos partenaires et collègues influencera la manière dont eux-mêmes travailleront sur les tâches du projet et sur leurs relations avec les gens de la communauté servie par le projet.

Passer du temps avec les gens

Utilise pleinement les connaissances et l'expertise du personnel national.

—*Comportements basés sur les valeurs de CRS*

Pour fournir un leadership approprié à la situation, vous devez connaître les motivations, les attitudes, les connaissances et les compétences des gens que vous supervisez et des partenaires avec lesquels vous travaillez. Souvenez-vous de l'histoire de Kwame, dans la *Section 2, pages 24-25*. Kwame a appris que CRS devait rencontrer et traiter les partenaires d'abord comme des personnes.

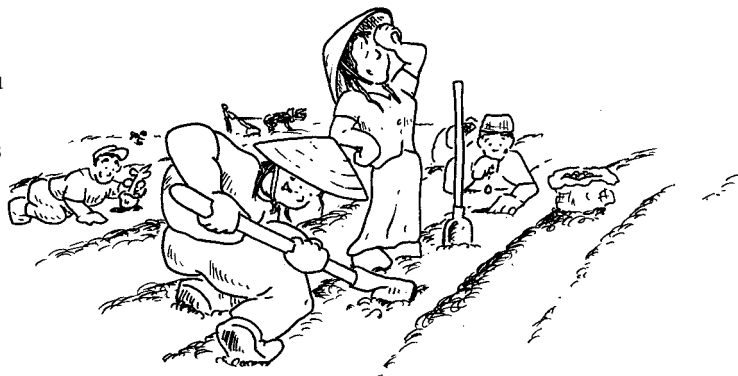
CREER DES EQUIPES

Travaille bien en équipe.

—*Comportements basés sur les valeurs de CRS*

Une équipe est un petit nombre de personnes qui ont des compétences complémentaires et sont engagées dans la poursuite d'un objectif commun, d'un ensemble d'objectifs de performance et d'une approche pour lesquels ils se tiennent mutuellement responsables (Katzenbach et Smith, 1993).

Les équipes contribuent à une excellente performance. Ceci est dû au fait que les équipes ont accès à plus de connaissances et d'expérience, qu'elles sont davantage prêtes à prendre des risques, qu'elles résolvent bien les problèmes, qu'elles encouragent l'innovation et en général, qu'elles créent une synergie. Autrement dit, le tout de l'équipe est plus grand que la somme de ses parties.



Les équipes engagées et performantes s'épanouissent dans les organisations qui apprennent. Il existe des moyens pratiques d'encourager des équipes efficaces. La check-list 2.3 est tirée du travail de praticiens expérimentés qui ont observé attentivement un grand nombre d'équipes efficaces. En tant que gestionnaire de projet, vous pouvez étudier cette liste pour appliquer ses idées à votre propre travail ou pour aider les partenaires à construire des équipes fortes.

Check-list 2.3 : Caractéristiques d'équipes authentiques

Les équipes authentiques :



- ✓ sont généralement formées de 2 à 25 membres ;
- ✓ établissent l'urgence, des normes de performance exigeantes et une direction ;
- ✓ choisissent leurs membres pour leurs compétences et leur potentiel ;
- ✓ comprennent des membres qui ont des compétences dans trois domaines importants : l'expertise technique, la résolution de problèmes et la prise de décisions ;
- ✓ font particulièrement attention aux premières réunions et aux premières actions : la première impression est très importante ;
- ✓ ont des règles de comportement très claires : par exemple, on n'interrompt pas pour répondre au téléphone ou tout le monde travaille vraiment ;
- ✓ commencent par quelques tâches et objectifs de performance immédiats ;
- ✓ défient le groupe régulièrement avec de nouveaux faits et informations ;
- ✓ passent beaucoup de temps ensemble — sur rendez-vous ou pas ;
- ✓ exploitent l'efficacité du feedback positif, de la reconnaissance et de la récompense.

Le cadre « de la théorie à la pratique » sur l'alliance pour l'apprentissage en agroentreprise dont CRS était membre illustre la discipline et les caractéristiques d'une équipe authentique.

De la théorie à la pratique : l'alliance pour l'apprentissage en agroentreprise

L'alliance pour l'apprentissage en agroentreprise était impliquée dans le contenu et la direction prise par le programme alimentaire pluriannuel de CRS/Ethiopie. Elle comprenait le directeur de l'agroentreprise au Secrétariat catholique d'Hararghe (HCS), le gestionnaire de programme de CRS/Ethiopie, le conseiller technique régional de CRS pour l'agriculture et des scientifiques du Centre international pour l'agriculture tropicale (CIAT).

L'équipe avait un objectif clair, sur lequel elle s'était mise d'accord : passer d'une production destinée majoritairement à la consommation alimentaire de la famille à une production destinée à la vente sur le marché, tout en maintenant la capacité de répondre aux besoins de consommation de la famille.

Le travail de l'équipe et ses résultats ne sont pas venus du jour au lendemain. L'équipe a travaillé sur une série d'ateliers et de plans d'action qui ont été répétés en quatre cycles sur deux ans. Les ateliers et les réunions étaient caractérisés par des discussions ouvertes et une résolution active de problèmes. Une activité appréciée était « la traversée de la rivière » qui apprenait aux participants la valeur du travail d'équipe. Il ne s'agissait pas de discuter et de déléguer : l'équipe faisait un vrai travail. Par exemple, elle a décrit des chaînes de valeurs spécifiques et a eu des réunions avec des paysans pour discuter de problèmes et de possibilités.

Les rôles de leadership à l'intérieur de l'équipe ont évolué. Le HCS possède maintenant une excellente capacité en agroentreprise et ses employés sont des contributeurs importants à l'alliance pour l'apprentissage en Afrique de l'Est. Il y a peu de temps, un chef d'équipe d'agroentreprise du HCS a passé trois semaines dans le Nord de l'Ouganda pour la revue et l'évaluation d'un programme d'agroentreprise de CRS — ce qui est un exemple assez unique d'un partenaire de CRS donnant des conseils à CRS. Le CIAT a fourni un formateur/animateur exceptionnellement doué dont le dévouement a aidé à créer un esprit fort d'équipe et une attitude propice à l'apprentissage.

Questions de réflexion



1. Pensez à un projet que vous avez géré ou dans lequel vous avez été impliqué où il était clair qu'il y avait une équipe authentique.
2. Qu'est-ce qui en faisait une équipe et pas simplement un groupe de travail ?
3. Quel effet cela a-t-il eu sur la performance du projet ?

Gérer des équipes multiculturelles

Travailler avec des équipes multinationales ou multiculturelles peut présenter des défis supplémentaires. Si l'on ne comprend pas les facteurs culturels (aisance dans la langue, niveau d'instruction, âge, pouvoir, caste, convictions, civilités, rôles liés au genre, etc.) ou les différences de culture organisationnelle, on peut avoir des problèmes dans la gestion de l'équipe.

De la théorie à la pratique : Un exercice d'équipe inapproprié du point de vue culturel

Dans une réunion d'équipe de projet en Inde, un participant a proposé de diriger une activité énergisante. Il a demandé à tout le monde de se lever, de se mettre en cercle et de masser les épaules de la personne devant lui. Cela a échoué. La plupart des gens ont ricané, traîné ou simplement refusé de participer. Il était clair que la plupart des femmes ne voulaient pas être touchées par d'autres membres de l'équipe. On notera que le participant qui avait proposé cette activité était lui-même Indien ! Il a fait une plaisanterie aimable qui a aidé tout le monde à vaincre son embarras et le groupe s'est remis au travail.

Bien que beaucoup de gestionnaires de projets de CRS aient une riche expérience interculturelle, l'histoire indienne « de la théorie à la pratique » montre que tout le monde — même des gens à l'intérieur de leur propre pays ou communauté — a intérêt à apprendre plus sur la culture et les gens avec lesquels ils travaillent. Il existe des sous-groupes culturels différents dans des contextes qui semblent homogènes. Méfiez-vous si vous pensez que vous savez gérer des équipes multiculturelles. Des choses simples, comme votre habillement ou la façon dont vous vous adressez aux gens peuvent être des signes de respect ou, involontairement, un manque de respect. **Apprenez les manières appropriées de montrer son respect et de communiquer de façon efficace en observant autour de vous, en posant des questions au personnel national et en lisant.** Par exemple, si vous remarquez que vous êtes le seul à porter un jean au bureau, envisagez de porter des vêtements plus appropriés. Vous devrez peut-être passer plus de temps à établir des normes pour l'équipe et à aider les employés à les pratiquer (par ex. s'assurer que les femmes et les jeunes employés peuvent parler et être écoutés de façon équitable).

Les partenaires de préférence de CRS sont les organisations de l'Eglise et leurs réseaux de service social. CRS et ces partenaires sont liés par les valeurs de l'Eglise catholique et une vision commune de paix et de justice. Soyez conscient des questions culturelles et de culture organisationnelle spécifiques à ces partenaires et soyez-en sensibles. La check-list 2.4 contient des suggestions faites par des partenaires de l'Eglise.

Check-list 2.4 : Suggestions pour les employés de CRS sur le travail avec les partenaires de l'Eglise



- ✓ Comprendre la hiérarchie de l'Eglise et la façon dont les choses fonctionnent.
- ✓ Apprendre les titres appropriés pour les autorités de l'Eglise.
- ✓ Comprendre la place et le rôle du travail pastoral dans la mission de la Caritas ou de l'organisation d'Eglise locale.
- ✓ Respecter le fait qu'ils n'ont pas l'intention de quitter la zone où ils travaillent.
- ✓ Garder une relation même s'il n'y a pas actuellement de projets mis en œuvre conjointement. Ayez pour objectif une relation stratégique à long terme.

Une révision des cinq dimensions de la manière dont la culture affecte le comportement de l'organisation dans la *Section 1, pages 20-23* peut aussi vous aider à mieux comprendre le comportement de vos collègues ou de vos partenaires.

Questions de réflexion



1. Quelles erreurs culturelles avez-vous faites lorsque vous participiez à une équipe de projet de CRS ou que vous la gérez ?
2. Qu'avez-vous appris ?
3. Comment avez-vous appliqué cette connaissance plus tard, dans d'autres situations de gestion de projets ?

Gérer des équipes inter-secteurs et inter-départements

Beaucoup de projets impliquent des employés venant de secteurs multiples et qui peuvent considérer les problèmes et le travail de façons différentes. Une coordination claire et des rôles et responsabilités nettement définis aideront à garder les membres de l'équipe tournés vers les intérêts communs.

De la théorie à la pratique : Promouvoir l'intérêt commun

Dans un projet à forte visibilité de réponse à l'urgence, CRS devait rapidement reconstruire des infrastructures communautaires. Dans son travail avec les organisations locales de la communauté, l'équipe des abris avait une perspective à court terme. Ce qui les intéressait, c'était de faire construire des abris aussi vite que possible. L'équipe de la société civile, de son côté, voulait une relation plus large et à plus long terme avec les communautés locales. Elle voulait plus de temps pour tenir des réunions communautaires et comprendre la dynamique de la communauté avant de démarrer le travail du projet. Cela n'a pas été chose facile pour le gestionnaire de projet de rassembler ces deux équipes sectorielles.

Selon la stratégie de gestion financière de CRS, il faut une inclusion, une communication et une participation active des employés des finances dans la gestion et la mise en œuvre du projet pour que la gestion financière soit réussie. Dans certains programmes pays de CRS, il n'y a que peu de communication, de partage et d'interaction entre les employés des programmes et ceux des finances lors de la planification et de la mise en œuvre des projets.

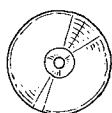
Questions de réflexion



1. Comment le personnel des finances a-t-il participé aux différents stades du cycle du projet pour le projet que vous gérez actuellement ?
2. Où et comment peut-on améliorer cette participation pour promouvoir des équipes interdépartementales authentiques ?

Gérer des équipes virtuelles

Les équipes virtuelles sont composées de membres qui travaillent dans des lieux géographiques différents et quelquefois éloignés les uns des autres. Selon CRS/Europe et Moyen-Orient, les difficultés habituelles de la gestion des équipes, pour ce qui est de la communication, du travail commun et de la production de résultats, sont amplifiées dans les situations virtuelles où l'on ne peut pas discuter quand on se croise dans le couloir. La gestion efficace d'équipes virtuelles comprend tous les éléments fondamentaux en insistant plus particulièrement sur l'organisation, la communication et les compétences en matière de relations interpersonnelles. EME a produit une Boîte à outils pour une équipe virtuelle (Virtual Team Toolkit) qui contient des conseils et des trucs (par exemple comment arriver à un consensus virtuel par e-mails). Cette boîte à outils peut aider à renforcer la gestion des projets où l'équipe se situe dans des lieux différents.



Check-list 2.5 : Conseils pris dans la boîte à outils pour une équipe virtuelle



- ✓ Assurez-vous que les plans de travail sont justes, à jour et accessibles à tous les membres de l'équipe.
- ✓ Répondez rapidement aux messages téléphoniques et e-mails. Si vous ne pouvez pas donner une réponse rapide, accusez réception de la demande et faites savoir à la personne quand elle peut attendre une réponse.

- ✓ Passer régulièrement des coups de téléphone pour voir comment ça se passe et demander si vous pouvez aider.

Gérer les difficultés dans les équipes

Un **membre difficile de l'équipe** a des comportements qui **affectent négativement la productivité ou la cohésion de l'équipe** du point de vue de l'ouverture, de la confiance, de l'engagement et de la participation. Ne vous alarmez pas trop vite – les interactions peuvent être très différentes au début et plus tard. Mais si son comportement ne change pas ou s'il empire, il faudra faire quelque chose. Votre objectif est de réduire, modifier ou éliminer les comportements indésirables sans vexer. Ne réprimandez et ne gênez jamais la personne, ni en public ni en privé. Les actions citées dans la check-list 2.6 peuvent vous aider.

Check-list 2.6 : Gérer un membre difficile de l'équipe



- ✓ Essayez de trouver ce qu'il y a derrière ce comportement en parlant à la personne en privé. Le comportement de ce membre de l'équipe peut refléter un problème légitime par rapport au fonctionnement de l'équipe ou à la façon dont elle est animée.
- ✓ Corrigez un comportement dominateur durant les réunions en étant direct mais délicat. Dites « Vous avez déjà participé plusieurs fois, voyons maintenant comment les autres voient cette question. »
- ✓ Utilisez des leaders informels et respectés pour intervenir avec tact.
- ✓ Demandez à l'équipe de faire une autoanalyse de la dynamique de groupe et faites émerger les comportements négatifs pour en discuter.

(Source : Hackett et Martin 1993)

Outils et technologies pour les équipes

Un outil de base pour le travail d'équipe est le tableau de conférence ou le tableau blanc. Tous deux sont utilisés pour noter des idées, des solutions possibles, des comparaisons et des décisions. Ils aident l'équipe à se concentrer sur la discussion, à noter les progrès et encouragent la participation et l'implication en gardant la trace des idées et des remarques des participants. Parmi les autres outils, il y a les ordinateurs portables et les projecteurs, qui peuvent être utilisés pour garder des comptes rendus qui peuvent être affichés et visibles pour tous les membres de l'équipe.

Parmi les nouvelles technologies qui facilitent le travail d'équipes travaillant par delà les frontières géographiques, il y a le SharePoint, le Breeze, le téléphone par Internet (VOIP) et les blogs. Ceux-ci peuvent être particulièrement intéressants pour les projets de CRS qui dépassent les frontières et qui impliquent un grand nombre de partenaires, comme le montre le cadre « de la théorie à la pratique » décrivant le projet AIDSRelief.

De la théorie à la pratique : AIDSRelief et les nouvelles technologies.

CRS est l'agence principale d'un consortium de cinq membres mettant en œuvre le projet AIDSRelief. L'objectif de ce projet de cinq ans est de fournir aux personnes vivant avec le VIH/Sida dans cinq pays un accès à une thérapie antirétrovirale de haute qualité et des soins médicaux. Etant donné la complexité du projet (cinq membres, neuf pays), AIDSRelief utilise SharePoint et Breeze pour le travail commun.

Le site Internet SharePoint permet aux employés d'afficher des brouillons de documents, comme des rapports d'activités et des outils d'évaluation initiale, et de créer des panneaux de discussion pour que les employés des agences membres, dans les différents pays, puissent donner leur avis. Chacun peut y trouver la dernière version et cela a éliminé les problèmes qui résultaient du fait qu'on oubliait parfois certaines personnes quand on envoyait des e-mails ou que les boîtes de réception étaient encombrées par des documents trop lourds. On a aussi créé pour chaque pays des espaces de travail qui comprennent des calendriers, des plans de travail et des documents partagés. Ceci aide les employés

dans les différents pays à mieux planifier et travailler ensemble.

La technologie Breeze a surtout aidé à améliorer la communication. Par exemple, il y a eu un problème de budget durant la planification détaillée de mise en œuvre. Le trafic e-mail était intense entre le siège de CRS et un programme pays basé en Afrique. On pensait même qu'il fallait envoyer des gens du siège sur place pour résoudre le problème. Au lieu de cela, on a essayé Breeze. Ce dernier leur a permis d'afficher une présentation PowerPoint sur le problème. Les deux parties ont pu voir le budget, en discuter et y travailler ensemble et en même temps. Ceci leur a permis de résoudre les problèmes de communication et de finaliser le DIP sans devoir organiser une réunion face à face.

ETRE ANIMATEUR, COACH, MENTOR

Les animateurs ont la responsabilité de structurer les équipes, les groupements ou les groupes de travail et leurs activités pour atteindre un objectif particulier. Ils peuvent aider à transformer des groupes d'individus en équipes efficaces en organisant, en communiquant, et en faisant attention à la dynamique de groupe. Ils commencent par créer un environnement de respect et de sécurité. Ils sont patients et doivent savoir choisir le bon moment (par exemple, savoir quand il faut insister et quand il ne faut pas). Les compétences en animation sont vitales pour les gestionnaires de projets.

La check-list 2.7 contient des exemples d'actions qu'un bon animateur pourrait entreprendre. Mettez une croix à côté de celles où vous êtes vraiment bon et notez celles pour lesquelles vous devez améliorer.

Check-list 2.7 : Actions de bons animateurs



- ✓ planifier une réunion d'équipe
- ✓ savoir comment poser des questions
- ✓ savoir écouter de façon active
- ✓ encourager une communication ouverte
- ✓ encourager la résolution de problèmes en équipe
- ✓ encourager la prise de décisions en équipe
- ✓ partager des informations par des réunions de revue des progrès
- ✓ donner un feedback
- ✓ exprimer clairement ses attentes
- ✓ essayer de prendre les décisions par consensus
- ✓ tolérer et gérer les conflits
- ✓ motiver par les compliments et la réussite

(Source : Hackett et Martin 1993)

Le coaching est une approche générale de la gestion qui tente d'augmenter les capacités des gens. Comme gestionnaires de projet, vous serez sans doute appelé à faire le coaching des collègues et des employés des partenaires. Il ne s'agit pas de donner des ordres ni d'enseigner aux gens comment faire les choses. Il s'agit d'un système d'appui.

Les coachs **peuvent aussi être des mentors**, selon leur expertise et leur expérience. Un mentor joue le rôle de conseiller, offrant des conseils utiles pour résoudre les problèmes. Les conseils d'un mentor doivent être supportés par des réussites passées et des expériences diverses et concrètes de travail. Un mentor doit aussi comprendre comment faire passer cette expérience à d'autres. Les personnes ou les partenaires qui bénéficient de ce mentoring doivent être réceptifs aux idées offertes. De bons mentors proposent des suggestions et offrent des alternatives mais évitent, autant que possible, de dire aux autres ce qu'ils doivent faire.

La façon la plus efficace de coacher est d'observer le partenaire ou la personne dans l'action puis de donner un feedback spécifique et utile. Le feedback comprendra des exemples de comportements ou de performance qui sont bons ou qui méritent d'être changés.

Les bons coachs posent des questions pertinentes qui aident les gens à réfléchir de façon plus critique et analytique (Bossidy et Charan, 2002). Par exemple, ils rencontrent des partenaires qui réussissent bien et dissèquent leur réussite. Comment leur préparation, leurs compétences et leurs attitudes ont-elles contribué à cette réussite ? Ils félicitent ces partenaires pour leur ingéniosité et pour leur créativité. Les résultats négatifs, les erreurs ou les défaillances doivent aussi être examinés et analysés pour en tirer des leçons. Dans votre rôle de coach, discutez de la manière dont ces leçons s'appliquent aux prochaines étapes du projet.

Les partenaires capables ont aussi besoin de coaching et d'appui. CRS peut travailler avec des partenaires solides pour chercher comment les deux organisations pourront croître et s'améliorer.

Questions de réflexion



Au lieu de jouer le rôle de coach, certains gestionnaires de projets de CRS jouent le rôle d'arbitre et ne communiquent avec les partenaires que quand il y a un problème.

1. Quand avez-vous vu un gestionnaire de projet de CRS jouer le rôle d'arbitre ? Comparez ce rôle avec celui de coach tel qu'il est décrit ci-dessus.
2. Que s'est-il passé ? Comment cela a-t-il affecté à la fois le projet et les relations avec les partenaires ?

COMMUNIQUER

- **Communique de façon honnête et respectueuse.**
- **Partage des informations au bon moment et de manière dirigée.**
- **Communique de manière ouverte avec les personnes et les communautés sur les questions qui les concernent.**
- **Donne un feedback constructif aux autres pour améliorer les performances individuelles et d'équipe.**
- **Réclame et apprécie un feedback constructif de la part des autres.**
- **Fait très attention aux informations dont les autres ont besoin pour faire leur travail.**

—*Comportements basés sur les valeurs de CRS*

Une communication efficace est l'un des éléments essentiels de partenariats solides et de projets réussis. Pour cela, il faut s'engager à avoir un dialogue régulier et pas seulement des conversations isolées. Dans le cadre de la planification du projet, on peut avoir tous les trois mois des réunions régulières de revue du projet pour partager ses expériences, documenter les leçons apprises et élaborer des recommandations d'actions spécifiques (Cf. *Chapitre VI, Section 3, pages 202-206* pour d'autres informations sur les réunions de revue du projet). Les programmes pays qui organisent ces réunions depuis plusieurs années voient maintenant les fruits de leurs efforts, comme une meilleure implication dans la planification détaillée de mise en œuvre, des systèmes de S&E efficaces et une mise en œuvre plus facile du projet.

Apprendre à écouter

Selon Drucker (1992), l'une des compétences les plus basiques chez un gestionnaire est la volonté, la capacité et l'autodiscipline pour écouter. Comme il le dit, « Tout le monde peut faire cela. Tout ce qu'il faut faire, c'est garder la bouche fermée ! » Cela dit, il faut faire des efforts pour écouter. Il est très facile de laisser vagabonder son esprit pendant qu'on écoute quelqu'un. Il peut y avoir une

différence étonnante entre ce que dit une personne et ce que nous entendons. L'écoute active est une solution. **L'écoute active implique d'encourager, de résumer et de paraphraser.** Le Tableau 2.6 résume les différentes façons d'écouter de façon active.

Tableau 2.6 : Manières d'améliorer l'écoute active

Encourager	Utilisez des expressions du visage, le langage corporel et des commentaires pour encourager les locuteurs à en dire plus. Il faut cependant, quand on utilise des indications non verbales, faire attention aux différences culturelles.
Résumer	Quand c'est approprié, exprimez les éléments clés de la conversation jusqu'à ce moment.
Paraphraser	En utilisant vos propres mots, reflétez ce que le locuteur dit et ressent. Il ne s'agit pas de « mettre les mots dans la bouche des gens » mais au contraire de s'assurer, de manière respectueuse, que l'on a bien compris ce que la personne essaie de communiquer ou ce qu'elle vit. Le locuteur peut alors dire si vous avez bien compris ou corriger ce que vous avez dit. La paraphrase peut être très utile quand on clarifie un problème.

Des animateurs très compétents savent comment poser des questions. Cette capacité est très importante pour les gestionnaires de projets quand ils jouent le rôle de coaches. Les animateurs connaissent et utilisent des catégories de questions qui encouragent les autres à participer davantage. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 2.7

Tableau 2.7 : Questions que posent les animateurs

Catégories de questions	Exemples
Les questions ouvertes sont celles auxquelles on ne peut pas répondre par un seul mot, comme oui ou non, ou par une expression. Les questions ouvertes sont très utiles parce qu'elles stimulent la réflexion, encouragent des discussions plus importantes et découragent les gens à prendre trop vite des positions définitives sur des questions qui n'ont pas encore été discutées à fond. Elles commencent généralement par comment, quoi ou pourquoi.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les autres voient-ils la question ? • Comment cette solution vous affectera-t-elle ? • Quelles sont vos observations ? • Qu'est-ce qui pourrait se passer si nous ne résolvons pas ce problème ? • Nos données de suivi montrent un ralentissement de l'assiduité. A votre avis, pourquoi est-ce le cas ?
Les questions demandant une réponse plus longue sont une adaptation des questions ouvertes. Elles aident à obtenir plus d'informations. Elles utilisent des mots comme décrivez, dites et expliquez.	<ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous nous en dire plus sur la réaction des femmes à la formation ?
Les questions redirigées aident à impliquer d'autres membres de l'équipe. Si un membre de l'équipe vous pose une question, vous pouvez répondre en redirigeant la question.	<ul style="list-style-type: none"> • Ceci est en lien avec ce que disait Hélène tout à l'heure. Hélène, qu'en pensez-vous ?
Les questions de feedback et de clarification. A certains moments, les animateurs doivent clôturer ou clarifier une question.	<ul style="list-style-type: none"> • Où en sommes-nous ? Est-ce que quelqu'un pourrait résumer notre position ?

Les questions fermées sont des questions auxquelles on peut répondre par oui, non, ou une réponse brève. Les questions fermées sont justifiées et servent à un objectif clair (par ex. la clarification), mais sont peut-être trop souvent utilisées par les animateurs qui manquent d'expérience.

- Quel était le taux ?
- Est-ce que le travail à faire est clair ?
- Préférez-vous arrêter maintenant ou continuer demain ?

(Source : Hackett et Martin 1993)

Questions de réflexion



1. Réfléchissez à cette question : « Est-ce que le Proframe ne vous est pas utile dans la conception et le suivi d'un projet ? » Pourquoi est-ce une question dirigée?
2. Comment transformeriez-vous cette question en une question ouverte, selon ce qui est expliqué dans le Tableau 2.7 ?

Sortez, promenez-vous et socialisez

Où écoutez-vous de façon active ? Si c'est seulement dans votre bureau, réfléchissez à la manière dont cela affecte votre gestion des projets. Les gestionnaires de projets sont probablement déconnectés des réalités de la mise en œuvre du projet s'ils ne font pas l'effort de savoir ce qui se passe ou s'ils n'ont d'interactions que lorsqu'ils y sont obligés. **Une communication fréquente et directe** vous permet de découvrir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce que les gens pensent du projet et la manière dont les employés et les participants du projet font la mise en œuvre. Cela aide à découvrir les problèmes avant qu'ils ne se présentent ou avant qu'ils n'empirent. Vous pouvez faire cela de manière informelle en suivant les actions présentées dans la check-list 2.8.

Check-list 2.8 : Comment augmenter l'écoute et les occasions de communiquer



- ✓ Promenez-vous dans les bureaux au moins une fois par jour.
- ✓ Allez sur le terrain pour parler avec les partenaires et les participants du projet.
- ✓ Déjeunez de temps en temps avec votre personnel ou avec les partenaires pour mieux les connaître et pour discuter de soucis communs.
- ✓ Ne vous contentez pas de discuter avec les collègues ou des employés du partenaire d'un haut niveau. Parlez aux chauffeurs et aux participants du projet, par exemple, et demandez leurs idées et leurs opinions.
- ✓ Participez à des fêtes avec le personnel, comme des mariages, des funérailles, des baptêmes, etc. Cela fait tomber les barrières de statut à l'intérieur du bureau.

Questions de réflexion



1. Pensez à un projet que vous gérez en ce moment. Comment écoutez-vous de façon active et comment apprenez-vous ce qui se passe ? Faites une liste de toutes les manières dont vous faites cela en étant précis.
2. Maintenant, relisez votre liste. Pouvez-vous ajouter quelque chose à la check-list « Sortez, promenez-vous et socialisez » ? Qu'est-ce qu'il vous serait possible de commencer à faire ?

Communiquer clairement et promouvoir le dialogue

En plus de l'écoute, **une seconde compétence clé pour la communication est la volonté de se faire comprendre**. Drucker (1992) écrit que beaucoup trop de gestionnaires croient que ce qu'ils font et la raison pour laquelle ils le font doivent être évidents pour toutes les personnes impliquées dans le projet. Ce n'est jamais le cas. Beaucoup trop d'entre eux croient que, quand ils annoncent des choses,

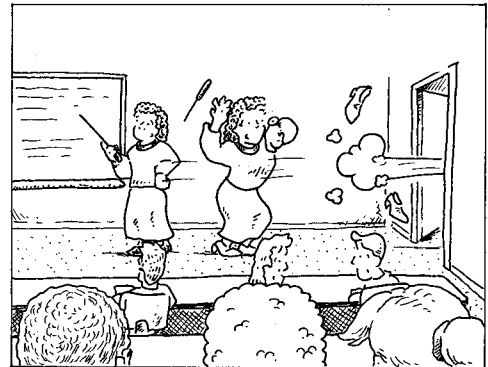
tout le monde les comprend. En règle générale, personne ne comprend. Les gestionnaires efficaces passent du temps à se faire comprendre et à communiquer clairement leurs attentes au personnel et aux partenaires. Une communication claire permet aux gens de s'autodiriger, offre un contexte pour le feedback et l'évaluation et encourage l'assurance et la confiance.

Les mécanismes de communication dans la gestion de projets incluent le téléphone, l'e-mail, les réunions en face-à-face, les comptes-rendus de réunions, les présentations, les rapports de réunions ou d'évaluation, les rapports d'activités et d'autres éléments. Il y a beaucoup de ressources Internet fournissant des informations pour mieux préparer et faire des présentations ou pour apprendre à utiliser des diapositives PowerPoint. Vous trouverez plus de ressources dans la liste de *lectures complémentaires* à la fin de cette section.

Communication en face-à-face

Dans la communication en face-à-face, seule une petite partie de ce qu'on ressent est partagé par des mots. Le reste est communiqué par des gestes, le ton de la voix, les expressions du visage et d'autres indications non verbales.

Que dit en réalité la gestionnaire de projet dans l'illustration ? Les gens ont souvent tendance à croire à la communication non verbale, même si elle contredit ce qui est communiqué par des mots.



Communication par e-mail

Les e-mails n'ont pas la capacité d'user de la communication non verbale pour compléter ou clarifier ce qui est écrit. Il est facile d'offenser ou de blesser quelqu'un par e-mail. Il est donc important d'être aussi clair, concis et poli que possible. La check-list 2.9 présente des suggestions pour l'étiquette de la communication par e-mail.

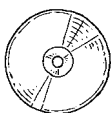
Check-list 2.9 : L'étiquette quand on écrit des e-mails



- ✓ Ecrivez des mails courts, pour que le lecteur n'ait pas à descendre sur l'écran.
- ✓ Ecrivez un objet spécifique pour que le destinataire sache à quoi s'attendre. Ecrivez « Réunion de revue du projet VIH/Sida, 2 mai » et non « réunion ».
- ✓ Donnez aux dossiers joints des titres suffisamment détaillés. Ecrivez « Rapport d'activités, Edification de la paix à Mindanao, janvier-décembre 2004 » et non « rapport aux bailleurs de fonds ».
- ✓ Créez une liste de destinataires pour éviter de parcourir des listes de noms et pour respecter l'anonymat.
- ✓ N'envoyez des pièces jointes lourdes que si vous êtes sûr que le système du destinataire peut les recevoir sans problème.
- ✓ Il est dangereux de passer sa colère en ligne. Avant d'envoyer un e-mail, posez-vous les questions : Est-ce que je dirais ça en face à la personne ? Qu'est-ce que je ressentirais si je recevais ce message ?
- ✓ Evitez d'envoyer des e-mails sur des sujets sensibles où une mauvaise interprétation pourrait avoir des conséquences sérieuses. Par exemple, des actions disciplinaires, des soucis concernant des collègues ou des plaintes.

Télécommunication de programmes d'urgence

Dans les programmes d'urgence où CRS opère dans des zones isolées, on peut ne pas avoir accès à des lignes téléphoniques ou celles-ci peuvent ne pas toujours fonctionner. Télécommunications d'urgence : un



manuel pour la gestion des télécommunications en situation d'urgence (Emergency Telecommunications: A Manual for the Management of Emergency Telecommunications) de l'équipe de réponse d'urgence de CRS donne des directives sur la façon dont les employés de CRS installeront des réseaux autonomes appropriés de télécommunications. Ce manuel est aussi disponible sur l'Intranet de CRS.

Dialogue et discussion

Le dialogue est une compétence importante pour ceux qui tentent d'encourager un réel environnement d'apprentissage ou une vraie organisation qui apprend. Le dialogue est plus qu'une communication dans les deux sens. **Il s'agit de partager des expériences, d'apprécier les perspectives des autres, d'écouter attentivement et d'apprendre des autres.** L'une des différences entre une simple discussion et le dialogue est l'engagement des personnes qui parlent dans le groupe. Les gestionnaires de projets peuvent encourager le dialogue entre le personnel du projet, les partenaires, les participants et d'autres parties prenantes dans le cadre de l'apprentissage organisationnel.

Donner un feedback efficace

Le feedback, c'est quand vous donnez à quelqu'un (un collègue, quelqu'un que vous supervisez ou un employé du partenaire) **votre impression sur la façon dont il fonctionne, à ce moment-là et dans la durée.** Il comprend à la fois des observations positives et des observations correctives et est donné en dehors de tout processus de revue formelle.

L'un des principes de qualité de la gestion de CRS est que tous les employés de CRS donnent et reçoivent un feedback de façon constructive. **Un feedback clair et direct** donné à des collègues ou des subordonnés de CRS **réduit l'incertitude, résout des problèmes, construit la confiance, renforce les relations et améliore la qualité du travail.** Un feedback positif, quand il est authentique, est un outil formidable, simple et gratuit pour motiver les employés.

Avec tous ces avantages, le feedback doit être utilisé souvent, n'est-ce pas ? Non. Il est étonnant de voir comme le feedback est peu utilisé. Ceci est peut-être dû au fait que la plupart des gens reçoivent toute forme de feedback comme une critique ce qui fait qu'il est difficile, même pour des gestionnaires de projets bien intentionnés, de recommencer. Une autre raison est que, quand tout se passe bien, nous oublions souvent de reconnaître le bon travail par un feedback. Pour rompre ce cycle, il faut apprendre comment bien le donner et apprendre à être moins sur la défensive (Magretta, 2002).

Questions de réflexion



1. Donnez-vous régulièrement un feedback positif ou constructif à vos collègues ou aux employés que vous supervisez ?
2. Si c'est le cas, avez-vous déjà détecté des avantages à le faire ? Lesquels ?
3. Si vous ne donnez pas de feedback, pourquoi ?

Si vous n'avez jamais donné de feedback à vos collègues, aux employés que vous supervisez ou aux partenaires, voyez les directives spécifiques à la façon de donner un feedback, *Chapitre VI, Section 5, pages 215-218.*

DEVELOPPER LES COMPETENCES ORGANISATIONNELLES

Il est courant d'entendre les gens se plaindre de ne pas avoir assez de temps pour concevoir, planifier ou suivre les projets. Les problèmes de gestion du temps peuvent venir de documents de projets ou de DIP trop ambitieux, de charges de travail excessives, de trop de temps passé sur des

détails et des brouilles, de réunions mal organisées, d'une incapacité à déléguer, de l'embauche de la mauvaise personne pour faire le travail, d'un manque d'investissement dans le développement de relations dès le début, ou d'un grand nombre d'autres raisons.

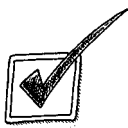
Il peut être utile de faire un DIP pour maîtriser un document de projet trop ambitieux et d'embaucher avec soin le talent qu'il faut pour la gestion du projet et sa mise en œuvre. Ces sujets sont abordés dans les *Chapitres III, IV et V*. Si certains de ces problèmes de gestion du temps viennent du fait qu'on a du mal à organiser les tâches au jour le jour, qu'on tient des réunions brouillonnes ou qu'on a du mal à déléguer, les directives ci-dessous peuvent aider à devenir plus efficace.

Apprendre à gérer le temps

Tenez un journal de vos activités pour savoir à quoi passe votre temps. Les journaux d'activités permettent d'analyser à quoi vous passez réellement votre temps, la mémoire à elle seule n'est pas un bon guide. Décidez d'une unité de temps, par exemple des périodes de 30 minutes. Toute la journée, prenez note de ce que vous faites pendant chaque intervalle, et soyez honnête. Si vous rêvassez ou si vous buvez du thé, notez-le. Personne d'autre que vous ne le saura ! A la fin de la journée, classez vos activités en catégories. Vous serez peut-être affolé de voir le temps que vous avez passé à des travaux peu importants. Vous verrez peut-être aussi que vous êtes énergique à certaines heures de la journée mais moins à d'autres moments.

Maintenant, utilisez votre journal pour déterminer ce qui vous empêche de faire les choses. En étudiant la check-list 2.10, vous pourrez diminuer certaines de ces choses qui vous font perdre du temps.

Check-list 2.10 : Conseils pour la gestion du temps



- ✓ Réduisez au minimum tout ce qui fait perdre du temps, comme les coups de téléphone inutiles, le bureau encombré, les réunions imprévues et la vérification constante des e-mails.
- ✓ Dites « non » fermement mais poliment à des demandes quand vous êtes débordé.
- ✓ Planifiez votre temps chaque jour, en gardant une marge pour les choses inattendues.
- ✓ Gardez du temps pour faire les choses les plus importantes au moment de la journée où vous êtes le plus efficace.
- ✓ Estimez mieux le temps qu'il faut pour faire les choses.
- ✓ Prenez le temps de bien faire les choses dès la première fois. Vous ne perdrez pas de temps à les refaire.
- ✓ Finissez ce que vous avez commencé. Ne passez pas d'une chose à l'autre en gardant toujours toute une série de choses non terminées.
- ✓ Ne gardez pas de papiers sur votre table ou dans votre bureau, au cas où. Classez-les ou, dans le doute, jetez-les.
- ✓ Ayez un plan pour la manière dont vous utilisez votre temps et tenez-vous en. S'il ne marche pas, changez-le.
- ✓ Gardez une heure chaque semaine pour faire cinq choses que vous remettez toujours.

(Source : Jud 2005 ; www.mindtools.com)

Choisir des priorités

Un élément clé de la gestion du temps est la capacité de **bien choisir ses priorités et de s'y tenir**. Selon Drucker (1992), la plus grande perte de temps du monde est de faire de façon absolument efficace quelque chose qui ne devrait pas être fait du tout ! On peut améliorer la gestion de son temps en faisant simplement une liste quotidienne ou hebdomadaire des choses à faire et en leur donnant un ordre d'importance.

Check-list 2.11 : Comment préparer une liste de choses à faire



- ✓ Etudiez (par exemple) le calendrier d'activités du DIP et marquez les activités dont vous êtes responsables ou les objectifs de travail que vous avez fixés.
- ✓ Faites la liste dans n'importe quel ordre des choses que vous devez faire au cours de la journée ou de la semaine pour accomplir ces objectifs.
- ✓ Quand vous avez terminé cette liste, fixez tout de suite des priorités.
- ✓ Décidez s'il y a des choses que vous pouvez déléguer ou rediriger vers d'autres.
- ✓ Une fois que vous avez déterminé les priorités, commencez par les choses qui se trouvent en haut de votre liste.

Comment classez-vous les choses à faire par ordre de priorité ? Les priorités pour la plupart des gens dépendent des dates butoirs, de la source de la demande (partenaires, participants au projet, votre superviseur, autres), de la possibilité d'avoir des frais, du côté politique de la situation et d'autres facteurs du même type. S'il vous semble que vous avez trop de priorités, posez-vous les questions suivantes pour déterminer les choses que vous devez faire aujourd'hui.

- Qu'est-ce qui répond le plus aux besoins d'une partie prenante importante (un bailleur de fonds, un partenaire, les participants au projet, etc.) ?
- Quelles seraient les conséquences si je ne le faisais pas ?
- Qu'est-ce qui sera le plus rentable par rapport à votre effort ?

Pensez-y... Etes-vous prisonnier du e-mail ?



Ne vous laissez pas emprisonner par le mail ou d'autres occupations du bureau. Ce statut de prisonnier a souvent pour résultat des visites sur le terrain constamment reportées, des rapports de visite qui n'arrivent jamais à être écrits ou une planification détaillée de mise en œuvre qui ne peut jamais être réalisée. Concentrez-vous sur les RI et les OS de votre projet et sur les relations avec les partenaires. Ceci vous aidera à donner la priorité aux activités qui sont cruciales pour la réussite de votre projet.

Programmer

La programmation consiste à voir le temps que vous avez devant vous pour planifier la façon dont vous allez l'utiliser pour réaliser vos objectifs et les actions que vous avez classées comme prioritaires. Les agendas, les calendriers de bureau, les assistants digitaux personnels (PDA) et autres organisateurs sont des outils utiles pour faire ces programmes. La check-list 2.12 donne des conseils sur la façon de mieux programmer son temps.

Check-list 2.12 : Comment programmer votre temps



- ✓ Prenez du temps pour établir un programme au début de chaque journée, chaque semaine ou chaque mois.
- ✓ Bloquez du temps sur votre agenda pour votre travail, pas seulement pour les réunions.
- ✓ Prévoyez du temps pour les choses que vous devez absolument faire pour que votre projet continue à avancer (réunions, planification, etc.)
- ✓ Revoyez votre liste de choses à faire et programmez les activités urgentes et prioritaires.
- ✓ Prévoyez du temps pour les inattendus, sur la base de votre expérience.
- ✓ Ce qui reste est le temps qui est à votre disposition (par exemple pour accomplir d'autres priorités).

Si le temps qui reste à votre disposition est trop limité, révisez votre liste des choses à faire et les priorités de travail pour le projet. Est-ce que vos priorités de travail sont trop ambitieuses ? Pouvez-vous déléguer certaines choses ? Si ce n'est pas le cas, vous devriez peut-être renégocier votre charge de travail.

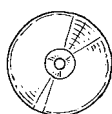
Questions de réflexion



1. Parmi les idées, trucs ou conseils de gestion du temps ci-dessus, qu'est-ce qui est LE PLUS adapté et approprié du point de vue culturel à votre situation de gestion de projet ?
2. Qu'est-ce qui vous serait facile à faire et pourquoi ?
3. Qu'est-ce qui serait plus difficile à faire et pourquoi ?

Apprendre à diriger des réunions de façon efficace

Les réunions sont le principal moyen de communication avec les partenaires et autres parties prenantes du projet. Dans le travail de gestion de projets de CRS, le coût associé à la tenue de réunions peut être très élevé. On doit parfois prendre un avion pour se rendre dans des régions éloignées du pays ou faire un investissement important en temps et en logistique pour réunir diverses parties prenantes du projet. Si vous vous améliorez et apprenez à mieux diriger une réunion, ces dépenses vaudront la peine.



Si vos réunions ont tendance à être virtuelles, consultez la [Boîte à outils de l'équipe virtuelle \(Virtual Team Toolkit\)](#) pour y trouver des directives. Envisagez aussi d'utiliser Breeze ou d'autres technologies mentionnées plus haut dans cette section.

Questions de réflexion



1. Pensez à la réunion de projet la mieux dirigée à laquelle vous avez assisté. Notez ce qui la rendait si réussie.
2. Pensez à la réunion de projet la moins bien dirigée à laquelle vous avez assisté. Notez ce qui la rendait si mauvaise.
3. Après avoir lu la section qui suit, comparez vos réponses aux informations présentées. Avec quoi êtes-vous d'accord, d'après votre propre expérience ? Qu'ajouteriez-vous ?

Organiser et héberger une réunion

D'abord, décidez si vous avez vraiment besoin d'une réunion. Les groupes ne sont pas efficaces pour organiser de grandes quantités de données ou pour écrire des rapports. Les individus font mieux cela. Les réunions ne sont pas non plus appropriées pour des questions confidentielles qui ne peuvent pas être partagées. Les réunions sont bonnes pour trouver des idées, échanger des opinions et des informations, identifier des problèmes, discuter de questions et prendre des décisions finales. Si vous avez besoin d'une réunion, préparez-la bien en utilisant les directives dans la check-list 2.13.

Check-list 2.13 : Conseils pour la préparation des réunions



- ✓ Définissez clairement l'objectif de la réunion et pourquoi ce groupe de personnes est impliqué.
- ✓ Préparez un ordre du jour des sujets qui doivent être abordés en prévoyant assez de temps pour chaque sujet.
- ✓ Préciser les procédures (brainstorming, etc.) qui seront utilisées.
- ✓ Choisissez un moment pratique et approprié pour la réunion.
- ✓ Partagez l'ordre du jour bien à l'avance avec les participants à la réunion.
- ✓ Rassemblez tous les matériels nécessaires (documents, support audiovisuel) avant le début de la réunion.
- ✓ Précisez les rôles (qui anime, qui prend des notes, etc.)
- ✓ Fixez les règles ou les normes.

(Source : Vella 1995)

Vous pouvez aussi aider à éliminer les cinq causes principales des mauvaises réunions en suivant les solutions sur le Tableau 2.8.

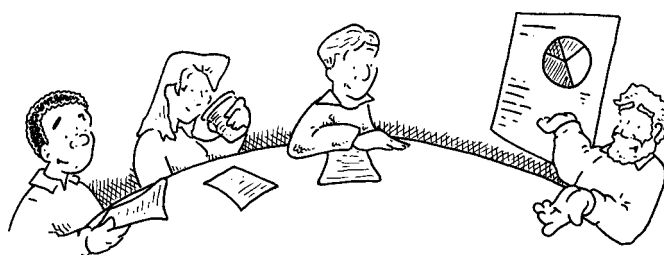
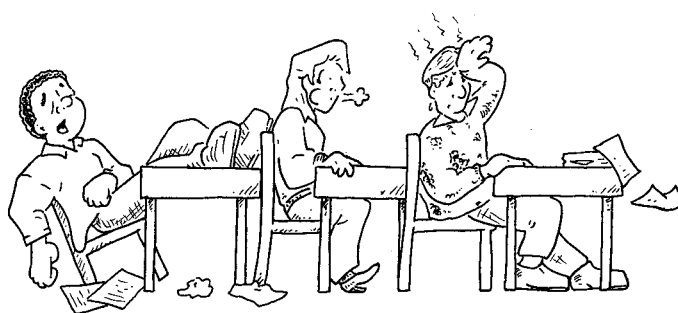
Tableau 2.8 : Cinq causes majeures de mauvaises réunions

Causes	Solutions
Réunions qui commencent en retard	Arrivez tôt et organisez-vous. Imposez-vous et commencez à l'heure. Si les réunions commencent en retard, vous récompensez les participants qui arrivent en retard et pénalisez ceux qui arrivent à l'heure !
S'éloigner de l'ordre du jour et tendance à râler	Fixez l'objectif, l'ordre du jour et le programme de la réunion et vérifiez que tout le monde soit d'accord. Redirigez poliment le groupe vers l'objectif de l'ordre du jour et le sujet dont on était en train de discuter.
Réunions qui ne se terminent pas à l'heure prévue	Indiquez toujours l'heure de la fin de la réunion sur l'invitation et terminez les réunions à l'heure prévue.
Absence de résumé	Résumez l'action ou la décision après chaque sujet de l'ordre du jour et à la fin de la réunion. Indiquez le calendrier et les responsabilités pour chaque action.
Absence de compte-rendus	Utilisez des feuilles de tableau de conférence pour les compte-rendus. Prenez cinq minutes pour noter certaines actions, décisions et attributions principales. Prenez l'habitude de les distribuer le lendemain, ou plus tôt !

(Source : Hackett et Martin 1993)

Préparer la salle de réunion

Si les membres de l'équipe ne sont pas installés confortablement, ils ne se concentreront pas sur l'objectif. Parmi les causes de gêne, il peut y avoir la température, le bruit, l'éclairage, les sièges ou la ventilation. Des pièces sales ou en désordre, un manque de fournitures, ou des équipements manquants ou cassés ont aussi une influence sur la qualité d'une réunion. L'arrangement de la pièce est essentiel pour l'efficacité du groupe. Si les participants doivent s'asseoir en rangs, cela peut involontairement encourager des relations hiérarchiques. Envisagez d'utiliser un cercle ou des petites tables. Les équipes qui ont beaucoup de documents ont besoin de tables et les gens doivent pouvoir se voir facilement les uns les autres.



Apprendre à déléguer

Responsabilise le personnel en lui donnant des occasions de croissance, de développement, de leadership et de délégation d'autorité et de responsabilité appropriées.

—Comportements basés sur les valeurs de CRS

Le principe de subsidiarité de CRS, discuté dans le *Chapitre I, pages 6-7*, guide la stratégie de l'agence pour le travail avec les partenaires. Les informations ci-dessous s'appliquent au comportement basé sur les valeurs de CRS de déléguer de façon appropriée à des employés du projet que vous supervisez en tant que gestionnaire de projet.

Il n'est pas vrai que « Si vous voulez que quelque chose soit bien fait, faites-le vous-même ! » Si l'on ne délègue pas, c'est souvent dû à des attitudes ou des craintes telles que : « Si la personne à qui je délègue ne fait pas bien le travail, c'est à moi qu'on en fera le reproche ! Quand je délègue, je pers le contrôle. Ce que je délègue ne semble jamais être fait comme je veux (Jud, 2005) ! »

Le fait de déléguer peut améliorer votre propre efficacité dans la gestion du projet parce que cela vous permet de vous concentrer sur d'autres tâches. De plus, en déléguant le bon travail à la bonne partie prenante du projet, vous donnez à cette personne ou à ce groupe une occasion de faire valoir ses compétences, de développer son initiative et d'agir de façon responsable.

La check-list 2.14 contient des conseils utiles sur la façon de déléguer.

Check-list 2.14 : Comment déléguer de façon productive



- ✓ Sélectionnez la bonne personne pour le travail à faire et donnez-lui suffisamment d'espace pour le faire. Les employés capables doivent avoir l'occasion de trouver leurs propres idées pour s'attaquer à des problèmes ou mettre en œuvre des solutions.
- ✓ Mettez-vous d'accord sur les résultats que vous voulez que la personne atteigne. Ils peuvent être fixés dans le cadre des attentes de performance.
- ✓ Assurez-vous que la personne a tous les matériels, l'équipement et les autres ressources nécessaires pour réaliser le travail et atteindre le résultat.
- ✓ Précisez quelle est l'autorité de la personne pour prendre des décisions et assurez-vous que cela est bien compris par tout le monde.
- ✓ Déterminez comment les progrès et les résultats seront mesurés.
- ✓ Ne renoncez pas à tout contrôle en espérant que le travail se fera d'une façon ou d'une autre. Fixez des calendriers et des dates butoirs ensemble et faites un suivi périodique pour vous assurer que le travail est fait et bien fait.
- ✓ Préparez un accord approprié sur les décisions ci-dessus.

(Source : Adapté des matériels de formation de Jud 2005)

Questions de réflexion



1. Réfléchissez à la dernière responsabilité ou au dernier travail que vous avez délégué à un subordonné.
2. Comment avez-vous appliqué les directives ci-dessus ? Sur lesquelles avez-vous fait un suivi ? Lesquelles avez-vous eu tendance à ignorer ?
3. Quelles en ont été les conséquences ?

PRISE DE DECISIONS

- CRS confie la prise de décisions à ceux qui ont la meilleure compréhension de la question.
- Le personnel de CRS choisit le chemin le plus court vers les bonnes décisions.

—Comportements basés sur les valeurs de CRS

Tout au long du cycle du projet, vous et les autres parties prenantes du projet prenez des décisions. A quels problèmes et opportunités doit-on s'intéresser ? Quelle stratégie de projet est la meilleure ? Quel personnel de projet doit-on embaucher ? Si le suivi révèle des problèmes, quelles activités du projet doivent être revues ? Si l'on évite les décisions difficiles, cela signifie que les problèmes vont s'envenimer et devenir encore plus difficiles à résoudre.

Quand on prend des décisions, il ne s'agit pas de trouver la bonne ou la mauvaise réponse — il s'agit de choisir la ligne de conduite la plus efficace parmi celles qui le sont moins. Votre rôle en tant que gestionnaire de projet de CRS est de **faciliter un processus permettant de prendre des décisions justifiées**, pas de les imposer ! Si vous et les partenaires du projet êtes bien préparés, si vous avez une bonne connaissance de la question, des options et des conséquences, allez-y, prenez une décision. **Utilisez les données et le bon sens**. Pour la plupart des décisions, consultez les parties prenantes concernées pour que la connaissance, l'expérience et le jugement du groupe soient mis en commun.

D'un autre côté, n'analysez pas un problème jusqu'à sa mort. C'est de la lâcheté de remettre une décision jusqu'à ce qu'on ait encore fait une autre étude inutile. **Toutes les décisions impliquent un certain degré de risque**, et les gestionnaires sont payés pour prendre des décisions quand les règles ne sont pas claires (Reynolds et al., 1993).

Il n'y a pas de bonne manière de prendre une décision. On trouvera dans le Tableau 2.9 des considérations sur l'approche appropriée à la prise de décisions.

Tableau 2.9 : Choisir une approche appropriée pour la prise de décisions

Approche à la prise de décision	Justification
Le chef d'équipe prend une décision et la communique au groupe.	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de temps pour prendre une décision sans impact négatif. • Il est probable que le groupe va appuyer et mettre en œuvre la décision.
On recueille les idées des gens, puis le chef d'équipe prend la décision.	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut l'opinion d'experts pour prendre des décisions en connaissance de cause. • Les intérêts de l'équipe sont représentés par les individus choisis.
On recueille les idées d'une réunion du groupe puis le chef d'équipe prend la décision en utilisant ces idées.	<ul style="list-style-type: none"> • Décision très importante pour beaucoup de gens. • La synergie peut fournir de bonnes options. • Occasion de créer une compréhension commune de la situation et la base de la mise en œuvre.
Le groupe complet arrive à une décision que tout le monde comprend, peut appuyer et est prêt à mettre en œuvre. Si on ne peut pas arriver à un accord durant le temps imparti, on utilise une option alternative pour prendre la décision (consensus).	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement demande une compréhension et un accord complets. • Il faut l'expertise de toute l'équipe pour concevoir un changement efficace. • L'équipe a l'expérience du processus de consensus.

(Source : Adapté de Training Resources Group, non daté)

Arriver à un consensus

Prendre des décisions par consensus a beaucoup d'avantage pour renforcer les relations avec les partenaires durant la gestion d'un projet. Cela peut encourager le travail d'équipe et créer l'équité et l'appropriation.

Le consensus est un processus qui :

- arrive à un réel accord à propos d'un plan, d'une approche ou de choses à faire ;
- engage activement les gens dans le processus ;

- a pour résultat que les gens se disent : « Mon point de vue a été écouté exactement » et « Je vais appuyer la décision, même si ce n'est pas ce que j'aurais préféré ».

Dans le consensus, on donne volontairement son consentement — C'est une situation où tout le monde gagne. C'est différent d'un vote où certains gagnent et d'autres perdent. Là aussi, comme le montre le Tableau 2.9, sachez quand utiliser le consensus ou pas. **Utilisez le consensus de façon judicieuse pour prendre des décisions, en vous assurant que c'est bien fait.** N'utilisez pas le consensus comme écran de fumée pour éviter de prendre des décisions difficiles ! Si on l'applique aveuglément à toutes les décisions de projet qui doivent être prises, tout sera paralysé et on perdra du temps pendant les réunions. Le Tableau 2.10 donne des directives pour arriver à un consensus au cours d'une réunion.

Tableau 2.10 : Comment arriver à un consensus dans une réunion

<p>En général, la réunion doit :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir un climat et une structure qui considèrent le conflit comme étant inévitable pour arriver à un consensus. • Insister sur les faits plutôt que sur les opinions. • Encourager la négociation et la collaboration. • Utiliser des exercices structurés pour avancer dans le processus.
<p>Avant que le groupe ne se réunisse :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assurez-vous que les personnes qu'il faut seront à la réunion. Impliquez ceux qui seront affectés par la décision, ceux qui la mettront en œuvre, et ceux dont l'appui est nécessaire pour la mise en œuvre. • Assurez-vous que tout le monde est prêt à atteindre l'objectif de la réunion. • Donnez une idée claire de la raison de la réunion de ce groupe et de ce qui va être fait.

<p>Pendant la réunion :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soyez clair sur « Ce que nous allons essayer de faire. » Mettez le groupe en face de cet objectif commun. Assurez-vous que tout le monde est bien d'accord sur « Voici ce que nous allons essayer de faire ». • Demandez des idées sur ce qu'on pourrait faire pour adresser la question ou le problème. Utilisez des questions ouvertes. Prenez note des idées sur un tableau de conférence ou un tableau blanc. Utilisez vos compétences à résumer pour revoir les différentes idées. • Donnez des occasions de clarifier. Il ne s'agit PAS d'un débat sur la question mais de clarifier les idées proposées et qui seront discutées. • Vérifiez s'il y a un accord sur l'une des idées proposées. Si tout le monde est d'accord à ce moment de la réunion, résumez l'idée en question et ajoutez la réunion. • Déterminez et discutez les problèmes inhérents à chaque idée proposée. Résumez les points et précisez les différences. Faites la liste des problèmes sur un tableau de conférence. • Combinez des parties d'idées ou élaborer de nouvelles idées pour répondre à ces problèmes. • Vérifiez s'il y a un accord ou travaillez à résoudre les désaccords. Résumez ce que vous voyez comme la décision « qui évolue ». Quand cela semble difficile, demandez « Etes-vous d'accord que ceci soit la meilleure décision que nous puissions élaborer ensemble ? » ou « Sur la base de cette discussion, et du fait que nous devons agir, pouvez-vous accepter ceci comme une décision pratique, peut-être pas idéale mais faisable ? » • Résolvez les désaccords en faisant un tour de table et en demandant à chaque personne de dire quelle décision elle recommanderait ou quelle est la principale raison qui les empêche de se mettre d'accord. • Évaluez quand le groupe a suffisamment parlé de quelque chose. Si on discute trop, le groupe peut cesser d'être intéressé. Vous verrez que vous en êtes arrivés à ce point quand les discussions et les arguments commencent à se répéter sans ajouter d'autres connaissances ou d'autres idées et que les gens auront eu suffisamment d'occasion de contribuer.
<p>On a atteint un consensus quand chaque personne peut répondre oui à ces questions :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etes-vous d'accord que ceci est la prochaine étape ? • Est-ce que cette position vous paraît acceptable ? • Etes-vous à l'aise avec cette ligne de conduite ? • Pouvez-vous appuyer cette option ?

NEGOCIER ET GERER UN CONFLIT

Dans la gestion de projets, il y a inévitablement des désaccords et des conflits étant donné le nombre et la diversité des parties prenantes impliquées. Pour en revenir à l'idée de « se connaître soi-même » en tant que gestionnaire, vous pourriez commencer par étudier comment vous réagissez au conflit. Le manuel d'édification de la paix de la Caritas (2002) comprend un inventaire des styles personnels de conflit (pages 131-135). En répondant aux questions dans cet inventaire, on peut en découvrir plus sur son style préféré de gestion des conflits. Il n'y a pas de bon ou de mauvais style. Selon les situations, des styles différents pourront être plus appropriés. Le manuel d'édification de la paix définit ces cinq styles selon ce qui est montré sur le Tableau 2.11.

Tableau 2.11 : Cinq styles de gestion de conflits

Collaborer/coopérer	Le conflit est vu comme naturel et neutre et vous avez donc tendance à affirmer les différences, à apprécier le caractère unique de chaque personne et à reconnaître les contrastes dans les points de vue. Vous affirmez vos vues tout en invitant les autres ; vous acceptez les différences ; vous identifiez les problèmes et cherchez un accord mutuellement acceptable.
Faire un compromis	Le conflit est vu comme une différence entre deux points de vue qu'on peut résoudre par la coopération et le compromis. Si chacun fait la moitié du chemin, on peut faire des progrès. Vous avez tendance à exhorter à la modération, à marchander et à trouver un petit quelque chose pour tout le monde.
Accommoder	Le conflit est vu comme désastreux, il est donc important de céder, de donner la priorité aux relations, de maintenir la paix à tout prix. Vous avez tendance à laisser prévaloir l'autre point de vue, à renoncer, à reconnaître votre erreur.
Eviter	Le conflit est vu comme sans espoir, vous l'évitez donc. Vous avez tendance à remettre ou à éviter les réponses, à vous retirer, à être inaccessible ou à détourner l'attention.
Forcer	Le conflit est vu comme évident et la question centrale est de trouver qui a raison. Vous avez tendance à contrôler le résultat, à décourager le désaccord et à insister pour que votre point de vue prévale.

Se comporte de manière émotionnellement intelligente (conscience de soi, autorégulation, motivation, empathie et compétences sociales).

—*Comportements basés sur les valeurs de CRS*

Il y a d'autres modèles et théories pour mieux comprendre comment gérer les conflits, comme l'analyse transactionnelle, décrite dans *Je suis d'accord, tu es d'accord (I'm OK, You're OK)* de Thomas A. Harris (1976).

Certains désaccords peuvent dégénérer en une situation où chacune des parties prenantes du projet essaye de l'emporter dans une confrontation où l'un gagne et l'autre perd. Dans de telles confrontations, il y a toujours un vainqueur et un vaincu. Dans les relations à long terme, ce type de confrontations avec vainqueur et vaincu peut mettre en danger la relation elle-même (Jud, 2005).

Négocier un accord est une manière de gérer les conflits et de résorber les différences, ce qui permet un résultat où tout le monde gagne. Cette négociation utilise le processus suivant les étapes décrites dans le Tableau 2.12.

Tableau 2.12 : Quatre étapes de négociation d'un accord

<p>Etape 1 : Séparer les personnes du problème.</p>	<p>Reconnaissez que les sentiments et les émotions sont légitimes et laissez les gens exprimer leur colère. Utilisez vos compétences d'écoute active. Encouragez les gens à voir les différences comme un problème à résoudre plutôt que comme une bataille à gagner. Cela signifie que les deux cotés se mettent ensemble et combattent collectivement le problème !</p>
<p>Etape 2 : Se concentrer sur les intérêts, pas les positions.</p>	<p>Les intérêts sous-tendent les besoins, les désirs, les craintes, les valeurs et les peurs. Les positions sont des déclarations catégoriques qui ferment la négociation. Ecoutez deux personnes qui se querellent dans la salle d'attente d'un médecin. L'un veut ouvrir la fenêtre, l'autre veut qu'elle soit fermée. Elles se chamaillent pendant un moment. La réceptionniste entre et demande à une patiente pourquoi elle veut que la fenêtre soit ouverte. « Pour avoir de l'air frais, » répond-elle. Et pourquoi l'autre veut-il qu'elle soit fermée ? « Pour éviter le courant d'air ». Après réflexion, la réceptionniste ouvre une fenêtre dans une pièce voisine, faisant ainsi entrer de l'air frais sans courant d'air.</p> <p>Ces deux personnes se chamaillaient sur leurs <i>positions</i>. La réceptionniste s'est concentrée sur les <i>intérêts</i> sous-jacents (de l'air frais et pas de courant d'air). Elle a essayé de définir le vrai problème.</p> <p>Identifiez les intérêts en demandant « Pourquoi ? » Quand on découvre les intérêts, il devient possible de trouver des solutions. Quand les parties en conflit sont encouragées à explorer les intérêts sous-jacents qui les ont amenées à rester sur leur position, ils sont libres d'explorer toute une variété de solutions satisfaisantes pour tout le monde.</p>
<p>Etape 3 : Trabaje Travailler ensemble à créer des options qui satisferont les deux parties.</p>	<p>Le brainstorming est une technique très utile ici, car il s'agit de générer des idées (et non de les évaluer). Cherchez des intérêts communs et aidez les parties à explorer un grand nombre de solutions plutôt que de défendre leurs idées propres.</p>
<p>Etape 4 : Insister pour utiliser des critères objectifs ou acceptables par tous.</p>	<p>Plus vous utilisez des normes de justice, d'efficacité, de critères objectifs acceptés par tous ou de mérite scientifique, plus vous aurez de chances de trouver une solution qui sera sage et juste.</p>

(Source : Fisher et Ury 1981 ; Caritas 2002)

MOTIVER LE PERSONNEL ET LES PARTENAIRES

Responsabilise le personnel grâce à des opportunités de croissance, de développement, de leadership et de délégation d'autorité et de responsabilités.

—*Comportements basés sur les valeurs de CRS*

Pensez-vous que les compensations financières ou l'accès aux fonds des bailleurs soient les facteurs clés motivant le personnel et les partenaires ? Les études ont montré le contraire. Dans les organisations, quel que soit le montant des salaires, **l'important pour attirer et garder des gens talentueux est d'avoir des gestionnaires qui savent reconnaître le bon travail des employés et les féliciter pour celui-ci** et qui montrent qu'ils s'intéressent aux employés et s'en préoccupent.

Motiver et inspirer le personnel et les partenaires du projet les stimule et les aide à dépasser les obstacles majeurs qu'ils peuvent trouver dans la mise en œuvre du projet. La plupart des gens travaillent dur si on s'intéresse à eux et à leur travail et si on les aide à bien faire. **La réussite motive les gens.** Elle leur permet de prendre confiance et de devenir meilleurs. Les gens ont besoin d'avoir une impression de progression et de croissance. L'utilisation de la délégation y aidera (Reynolds et al. 1993).

Vous pouvez aussi créer un environnement de projet qui fait appel à un désir humain naturel appelé intérêt personnel. L'intérêt personnel n'est pas la même chose que l'égoïsme. C'est une partie vitale de l'humanité et c'est ce qui, d'une certaine mesure, nous fait tous avancer. Vous pouvez inspirer un engagement chez les gens en faisant coïncider les buts et intérêts personnels des parties prenantes du projet avec ceux du projet dans lequel ils sont impliqués (Nigro, 2003).

Drucker (1992) suggère d'utiliser des **modèles de réussite du projet** pour augmenter les vues, la vision, les attentes et la capacité de performance des autres. **Ces employés ou partenaires peuvent jouer le rôle d'enseignants auprès de leurs collègues et de leurs pairs** en partageant avec eux la manière dont ils arrivent à ces résultats exceptionnels.

De la théorie à la pratique : La déviance positive en tant qu'outil de motivation

La déviance positive demande d'abord d'identifier des individus ou des groupes qui utilisent des pratiques, des stratégies ou des comportements optimaux, ce qui leur permet de trouver de meilleures solutions aux problèmes que d'autres qui ont pourtant accès aux mêmes ressources. On demande ensuite à ces individus ou groupes de montrer leurs approches à leur collègues ou pairs. Utilisée tout d'abord dans les programmes de nutrition communautaires, cette approche est étendue à d'autres contextes de renforcement des capacités ou de changement de comportements.

Pour résumer, vous pouvez motiver le personnel et les partenaires:

- en donnant des tâches stimulantes et intéressantes ;
- en les impliquant dans la prise de décisions ;
- en les appuyant par le feedback, le coaching, l'exemple et l'enthousiasme pur et simple ;
- en reconnaissant et en récompensant toutes les réussites par un feedback, une reconnaissance publique, etc.

Questions de réflexion



1. Dans votre expérience de gestion de projets, quelle a été la manière la plus efficace de motiver et de stimuler le personnel du projet, les partenaires et les membres de la communauté ?
2. Pourquoi est-ce que ça a aussi bien marché ?

LECTURES COMPLEMENTAIRES

Voici une liste de ressources traditionnelles et en ligne disponibles si vous voulez en savoir plus sur les informations présentées dans le Chapitre II. Voyez aussi la liste de référence située à la fin du manuel pour une liste complète de toutes les ressources utilisées dans le ProPack II.

Section 1 — Fondations de la gestion de projets

- Drucker, P.F. 1992. *Managing the Non-Profit Organizations: Principles and Practices*. New York : HarperCollins Publications. Peter Drucker est considéré comme un gourou de la gestion et les autres personnes écrivant sur la gestion font souvent référence à des idées de ce livre classique.
- Vérifiez dans votre région pour voir si des collègues ont participé à un atelier de gestion ou de leadership animé par le consultant Bob Jud. CRS a produit un ensemble de vidéos et de DVD de la formation de Bob Jud que vous pouvez visionner pour avoir plus d'informations sur les sujets traités dans ce chapitre.

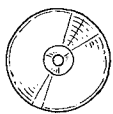
Sites Internet

- http://www.acfid.asn.au/pubs/beyond_the_horizon/b_thprojmmt.htm
Ce site Internet (du Conseil australien pour le développement international) comprend une excellente liste de lectures, classées par ordre de priorité, sur la gestion et la mise en œuvre pour les gestionnaires de projets.
- <http://www.ngomanager.org/index.htm>
Le site NGO Manager contient des outils de gestion et de la recherche pour les organisations à but non lucratif partout dans le monde.
- <http://www.onepine.info>
Le site Onepine comprend des informations sur les travaux d'importants théoriciens de la gestion ainsi que d'excellents résumés courts.

Section 2 — Gestion de projets et partenariats



- On trouvera plus d'informations sur les phases du partenariat dans [CRS Partnership Programming Guidance](#) (2002).



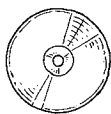
- [The Partnership Toolbox : A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue](#) est aussi une excellente ressource pour renforcer les partenariats.

Sites Internet

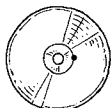
Voici des sites utiles pour trouver plus d'informations sur l'approche appréciative.

- <http://www.iisd.org/ai/default.htm>
Ce site fournit des informations sur l'approche appréciative et le développement communautaire. Il dépend de l'IISD (Institut international pour le développement durable) et comprend des informations sur la manière dont le questionnement appréciatif est appliqué dans le travail de l'IISD en Inde et dans le Nord du Canada.
- <http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/nonprofit.cfm>
Ce site (sponsorisé par l'école de gestion Weatherhead à l'université Case Western Reserve) comprend des archives du site de l'initiative GEM (Excellence globale dans la gestion) ainsi que d'autres ressources et outils en lien avec le travail pour les organisations à but non lucratif et les ONG.

Section 3 — Connaissances, compétences et attitudes essentielles pour les gestionnaires de projets.



- La liste complète des Comportements basés sur les valeurs de CRS (CRS Values-Based Behaviors) (qui font partie du Système de gestion de la performance de CRS) est incluse dans le CD-ROM du ProPack II.
- Comme cela était noté dans la Section 1, vérifiez avec votre programme pays ou votre bureau régional pour voir s'ils ont des documents de formation, vidéos ou DVD du consultant Bob Jud. Ces documents comprennent d'excellentes informations sur la délégation, la gestion du temps et d'autres compétences apparentées.



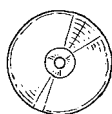
- La Boîte à outil de l'équipe virtuelle (Virtual Team Toolkit) de CRS/Europe/Moyen Orient comprend une liste de références d'autres ressources sur la gestion d'équipes virtuelles.
- *Caritas Peacebuilding Manual* (2002) est disponible dans la plupart des bureaux de pays de CRS ainsi que dans les bureaux régionaux. Adressez-vous au PQSD (Département d'appui à la qualité des programmes) de CRS pour en recevoir un exemplaire s'il n'y en a pas dans votre bureau.
- « *Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity* » de Bruce Britton (mai 2005) donne une vue d'ensemble complète de l'apprentissage organisationnel dans les ONG. <http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper3.html>
- Un livre classique sur les compétences en écriture : *The Elements of Style* de William Strunk, Jr. Et E.B. White, 4e édition, 1999.

Sites Internet

- <http://www.mindtools.com>, <http://trg-inc.com>
Ces sites pratiques contiennent des informations supplémentaires sur les sujets traités dans ce chapitre, bien qu'elles soient développées pour le secteur privé.
- Parmi les sites utiles, on peut citer <http://owl.english.purdue.edu/index.htm> pour le style d'écriture et la grammaire et <http://www.bartleby.com/64/> pour le style, la grammaire, la formation des mot et la diction.



INTRODUCTION AUX CHAPITRES III-VII

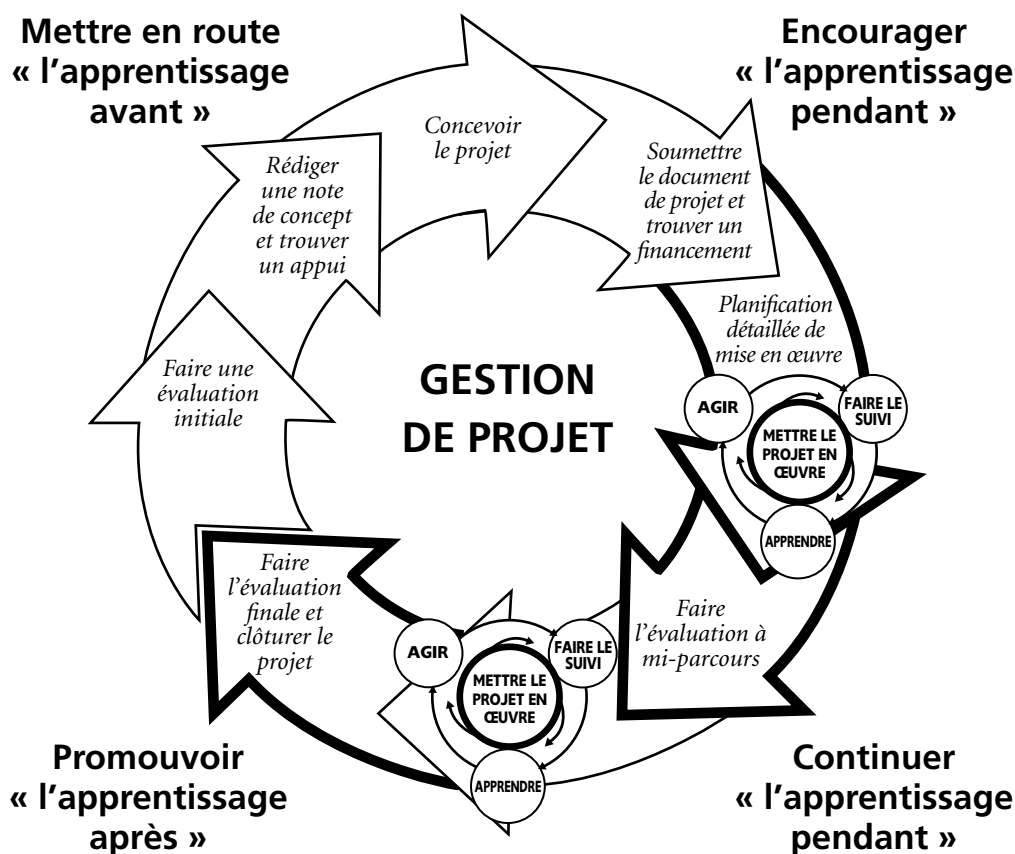


Nous changeons de vitesse avec le Chapitre III. Le chapitre précédent présentait de manière globale des théories et des modèles de gestion qui s'appliquaient à toutes les étapes du cycle du projet. Maintenant, nous reprenons là où nous nous étions arrêtés dans le **ProPack I**.

On a décidé, accompli et planifié beaucoup de choses durant les étapes de la conception et de l'élaboration du document de projet. Les chapitres qui suivent feront référence au ProPack I et à votre document de projet pour relier ces informations aux prochaines étapes du cycle de projet. Ils feront aussi référence aux directives de politique de CRS qui permettront de gérer et mettre en œuvre vos projets sur la base des politiques correspondantes.

Les **chapitres III-VII** contiennent des outils, des conseils et des directives pratiques pour les différentes étapes du cycle du projet. Ils utilisent largement des tableaux, des check-lists, des exemples de formats et des étapes à suivre.

Figure 3.1 : Le cycle de projet de CRS



Le Chapitre III, DIP Partie A : Démarrage et programmation des activités fournit des outils pratiques et des idées pour mettre en route la planification détaillée de mise en œuvre (DIP). Imaginez que votre document de projet a été approuvé jeudi. Quelles sont les premières choses que vous devez faire le prochain lundi matin afin de débiter votre projet ? Le Chapitre III répond à cette question. Ce chapitre comprend trois sections.

Section 1	Introduction
Section 2	Tâches initiales
Section 3	Programmation des activités

Le Chapitre IV, DIP Partie B : Mise en place du système de S&E est un élément central du plan détaillé de mise en œuvre. Ce chapitre comprend un processus en six étapes qui permet de transformer le plan de S&E de votre document de projet en un système de S&E opérationnel pouvant être mis en œuvre. Ce chapitre comprend trois sections.

Section 1	Introduction
Section 2	Six composantes d'un système de S&E
Section 3	Compilation du manuel opérationnel de S&E

Le Chapitre V, DIP Partie C : Ressources du projet et documentation pour le DIP s'intéresse aux autres sections d'un bon DIP. Ce chapitre se concentre sur la planification nécessaire pour gérer les ressources du projet (humaines, financières et matérielles) durant sa mise en œuvre. Il se termine par une section sur la manière de documenter le processus de planification détaillée de mise en œuvre qui conclue la portion du manuel sur le DIP. Ce chapitre comprend quatre sections.

Section 1	Recrutement du personnel et élaboration du plan de performance
Section 2	Evaluations initiales pour le renforcement des capacités
Section 3	Gestion des ressources du projet
Section 4	Documentation du DIP

Le Chapitre VI, Mise en œuvre et suivi du projet passe à l'étape du cycle de projet où l'on mène des activités sur le terrain avec des partenaires. Ce chapitre couvre le sujet important du suivi — savoir ce qui se passe dans un projet. Avec de bonnes informations de suivi, on peut réagir de façon appropriée pour que le projet réalise ses objectifs dans les temps et budget impartis. Ce chapitre comprend cinq sections.

Section 1	Introduction
Section 2	Guide pour le renforcement des capacités
Section 3	Suivi du projet et rapports
Section 4	Suivi financier et rapports
Section 5	Gestion de la performance

Le Chapitre VII, Evaluation et clôture du projet comprend une vue d'ensemble des outils et des conseils pour planifier et faire des évaluations de projet de qualité. Il présente aussi ce qui doit être fait pour clôturer un projet. Ce chapitre comprend trois sections.

Section 1	Evaluation — définitions et types
Section 2	Guide sur les évaluations basées sur l'utilisation
Section 3	Clôture du projet

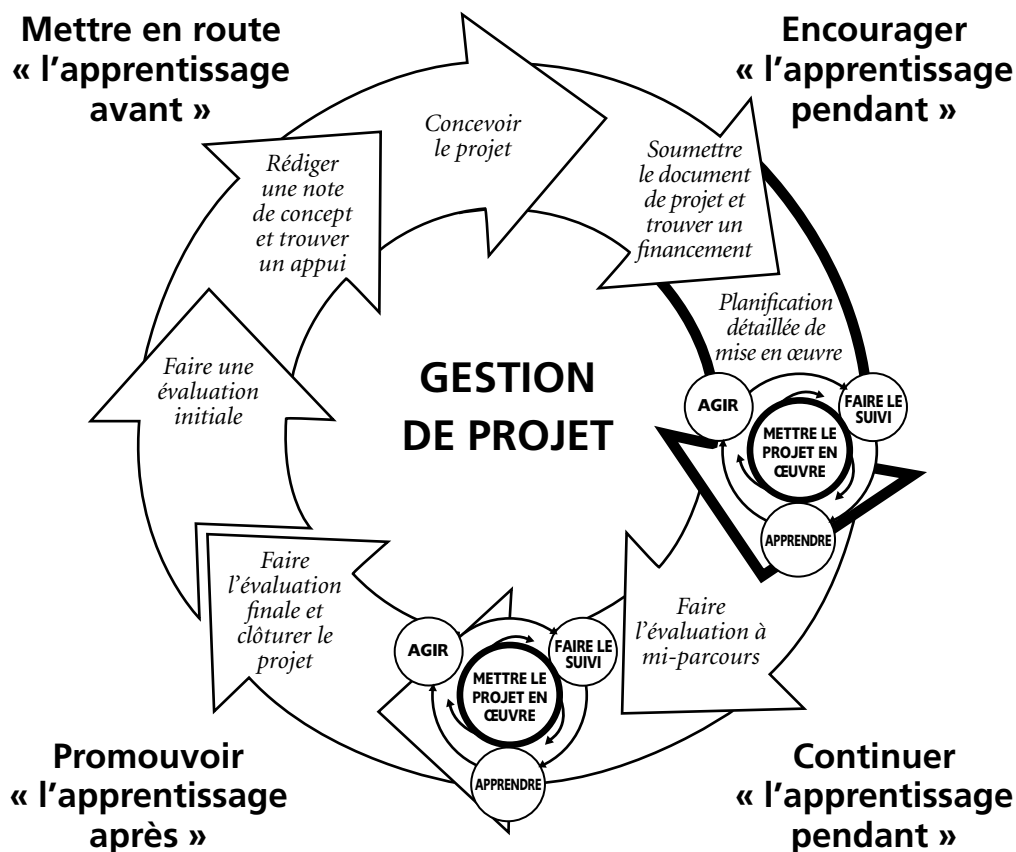
CHAPITRE III

DIP PARTIE A : DEMARRAGE ET PROGRAMMATION DES ACTIVITES

SECTION 1

INTRODUCTION

Figure 3.2 : Le DIP dans le cadre du cycle du projet de CRS



VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Une fois que le document de projet est accepté, il est temps de vérifier ce qu'on va faire exactement, qui le fera et quand, de quelles ressources on a besoin et la manière dont on fera le suivi de l'avancement de la mise en œuvre.

Dans la section 1, vous effectuerez les points suivants :

- considérer l'importance de la planification détaillée de mise en œuvre ;
- examiner le lien entre les documents de projets et les DIP ;
- considérer l'importance d'impliquer diverses parties prenantes dans la planification détaillée.

Lisez l'histoire « de la théorie à la pratique » sur le manque de planification puis répondez aux questions de réflexion.

De la théorie à la pratique : Manque de planification = Echec programmé ?

Sara est gestionnaire de projet et on lui a récemment donné la charge de gérer un grand projet d'édification de la paix dont la mise en œuvre a commencé il y a six mois de cela. Elle a étudié le document de projet et a été impressionnée par l'évaluation initiale et l'analyse qui ont été faites. Il s'agit dans ce projet de renforcer la capacité de 10 partenaires dans le pays et Sara a eu des échos très positifs sur la réussite de cette même stratégie ailleurs. Le document de projet comprenait aussi un Proframe et elle est donc persuadée qu'il y a un système de suivi et d'évaluation en place.

Mais quand Sara a commencé à parler du programme à d'autres personnes du bureau CRS, elle a été déçue d'apprendre que le conseiller technique qui avait la responsabilité de l'élaboration du programme de renforcement des capacités du projet n'a même pas encore été embauché. Le directeur des programmes, chargé de la gestion générale des projets de CRS a passé les six derniers mois à travailler sur plusieurs nouveaux documents de projets urgents. Sara s'est rendue compte que le document de projet d'édification de la paix a en grande partie été rédigé par un consultant externe qui avait les compétences techniques mais qui n'a passé que peu de temps à travailler avec les employés et les partenaires de CRS sur les décisions concernant la conception du projet.

Sara est allée sur le terrain pour en savoir plus. Elle a rencontré un partenaire et a été contente de voir que le responsable du projet d'édification de la paix était en place. Mais cette personne n'avait pas encore commencé les activités parce qu'on n'avait pas acheté sa moto et qu'elle n'avait pas été formée, ce que le conseiller technique aurait dû faire. Une visite sur un autre site du projet a confirmé les craintes de Sara. Les capacités du partenaire étaient très faibles et le coordinateur du projet de CRS mettait le projet en œuvre lui-même pour tenter de réaliser les objectifs qui étaient énumérés dans le Proframe. Après une troisième visite, elle était frustrée et en colère. Le partenaire ne savait pas que les idées préliminaires d'édification de la paix dont il avait discuté avec CRS avaient été financées et avaient démarré !

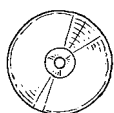
De retour au bureau, Sara a vérifié avec le gestionnaire financier et a découvert que le projet avait dépensé bien moins que le budget. Elle s'est demandé comment elle allait pouvoir remettre sur pieds la mise en œuvre du projet et les relations avec les partenaires.

Questions de réflexion



1. Qu'est-ce qui pourrait expliquer ce qui est arrivé à ce projet d'édification de la paix ?
2. Avez-vous déjà eu une expérience similaire dans votre travail ? Que s'est-il passé ? Quels problèmes ou difficultés cela a-t-il posé ?

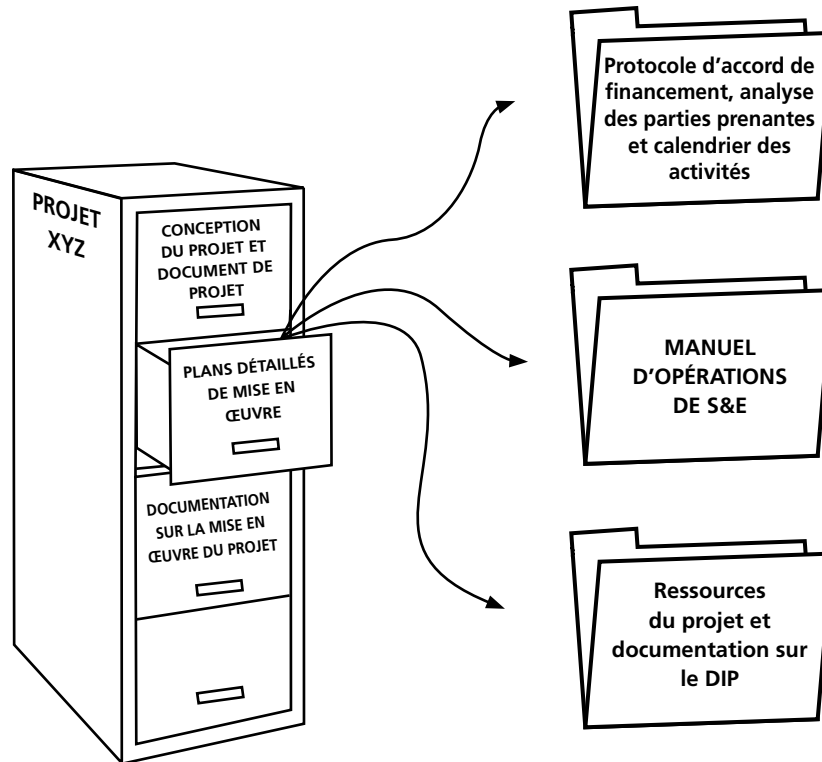
QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION DÉTAILLÉE DE MISE EN ŒUVRE ?



A CRS, il a souvent été remarqué que les gestionnaires mettent en œuvre le document de projet. Ils oublient qu'il faut plus de détails pour mettre le plan en œuvre ! Le ProPack I fait une distinction claire entre l'objectif et la fonction d'un document de projet et d'un DIP.

- **L'objectif d'un document de projet est d'obtenir une approbation et un financement pour une proposition d'intervention de projet.** Il ne contient pas les détails dont auraient besoin les gestionnaires de projet pour faire la mise en œuvre.
- **Une fois le financement obtenu, il faut faire une planification détaillée de mise en œuvre pour produire des calendriers, plans, cibles et systèmes à jour et suffisamment détaillés pour permettre une mise en œuvre efficace du projet.** Certaines organisations appellent ceci une planification de démarrage.

Figure 3.3 : Trois éléments d'une planification détaillée de mise en œuvre



La planification détaillée de mise en œuvre permet d'accomplir les obligations contractuelles d'un projet. Celles-ci comprennent les éléments suivants :

- mener des activités de projet qui permettent de fournir des résultats répondant à des normes de qualité et respectant le calendrier et le budget ;
- utiliser et gérer les ressources du projet en conformité avec les budgets et les normes et règles de comptabilité ;
- respecter les conditions du protocole d'accord de financement.

Les DIP sont généralement préparés une fois que le projet a été accepté et financé mais avant le début de la mise en œuvre. Les DIP peuvent être faits annuellement ou pour toute la durée du projet, ou les deux. Si le DIP est fait pour la durée du projet, il est quand même mis à jour tous les ans. Les DIP sont aussi appelés plans de travail annuels.

Pensez-y... Mon document de projet comprend déjà un DIP !



On notera que certains bailleurs de fonds demandent dans le document de projet un DIP comprenant plus de détails qu'un calendrier normal des activités. Même si votre document de projet comprend un DIP, il est quand même important de le remettre à jour avant la mise en œuvre du projet. Si c'est le cas pour votre document de projet, vérifiez le protocole d'accord de financement pour voir si vous avez besoin de l'accord du bailleur de fonds pour faire des ajustements au DIP.

POURQUOI LA PLANIFICATION DÉTAILLÉE DE MISE EN ŒUVRE EST-ELLE IMPORTANTE ?

Bien que de nombreux facteurs puissent expliquer la situation de Sara, dans l'exemple ci-dessus, le manque de plan détaillé de mise en œuvre en est largement responsable. Quand on investit du temps dans ce travail important, on économise du temps et de l'argent à long terme et on réduit le risque que le projet échoue.

De nombreux bailleurs de fonds sont conscients de la nécessité de faire un plan détaillé de mise en œuvre et en exigent un. L'USAID ne demande pas seulement de faire des plans détaillés pour ses subventions de survie de l'enfant mais prévoit une période d'un an pour la planification du DIP une fois que le projet est financé. Ceci montre l'importance qu'elle accorde à la planification détaillée. Quand les bailleurs de fonds demandent un DIP, ils fournissent souvent un format.

Un plan détaillé de mise en œuvre (DIP) élaboré collectivement avec les partenaires et d'autres parties prenantes est un bon moyen de démarrer un projet. Une série de réunion ou d'ateliers de démarrage du projet sont généralement organisés pour étudier les principales informations sur le projet, prendre des décisions conjointement et harmoniser les systèmes existants. **En bâtissant ainsi une équipe et en apprenant les uns des autres, on renforce les relations avec les partenaires et leur acceptation du projet ainsi que leur engagement vis-à-vis du projet. Cela permet que les décisions importantes du projet soient bien comprises et acceptées par les parties prenantes du projet et que celles-ci se les approprient.** Il est clair que développer une planification intéresse plus les parties prenantes quand elles savent que le financement est acquis et que la mise en œuvre est en train de commencer. L'analyse des parties prenantes (*cf. Chapitre III, Section 2, pages 74-75*) montre plus précisément qui devrait être impliqué, quand et comment.

L'objectif de la planification n'est pas tant de produire un plan que d'avoir une compréhension commune par les principales parties prenantes de ce qui doit être fait.

Lewis 2001

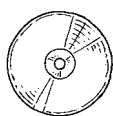
De la théorie à la pratique : faire un DIP ensemble.

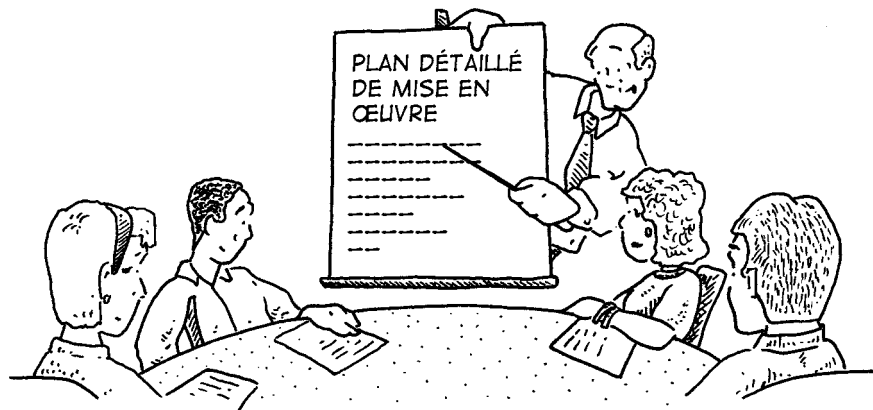
CRS/Nigeria encourage la participation des partenaires à la préparation des DIP et demande que le personnel de l'administration et des finances participe avec le personnel des programmes.

Dans les Directives d'orientation du gestionnaire de programme de SARO (Program Manager Orientation Guidelines for SARO) (le Bureau régional de CRS pour l'Afrique Australe), la région insiste sur l'importance de mener les ateliers de démarrage des projets avec les partenaires. Ces ateliers comprennent toujours une orientation aux procédures financières qui sont particulièrement importantes dans les projets où les bailleurs de fonds ont des directives strictes.

CRS/Europe et Moyen-Orient trouve que les ateliers permettent au personnel des finances de CRS de rencontrer le personnel des partenaires et de travailler avec eux, ce qui est une bonne base pour avoir des relations positives durant la mise en œuvre du projet. Cela aide aussi les gestionnaires de projets de CRS à mieux comprendre qu'ils ont la responsabilité de gérer à la fois les questions de programme et de finances.

Le plan détaillé de mise en œuvre est particulièrement important s'il y a un délai entre la conception d'origine et le démarrage du projet. De nouveaux employés de CRS ou des partenaires peuvent recevoir une orientation dans le cadre du plan détaillé de mise en œuvre, même s'ils n'ont pas participé au travail initial de conception du projet. Cela permet que tous comprennent les RI et les OS. Les DIP aident à **vérifier que le calendrier des activités du document de projet, le**





personnel et le budget correspondent (par exemple, qu'il y a suffisamment d'employés pour mener les activités prévues et suffisamment de fonds pour les payer). Les DIP aident à produire un calendrier d'activités réaliste, clair et sans ambiguïté qui est financé et peut être entrepris par un personnel formé. Il sera plus facile de réagir à tout changement des réalités extérieures qui affectent le projet (par ex. l'impact des changements de taux de change des devises sur la mise en œuvre du projet).

Enfin, certains documents de projets (par exemple, certaines demandes d'applications (RFA) doivent être élaborés très rapidement. Il est alors impossible de prendre en considération pendant la conception et la rédaction du document de projet de nombreuses activités importantes et détails de gestion du projet, tels que le S&E, les ressources humaines et un budget précis. **Les parties prenantes du projet peuvent compléter ce qui manque durant la planification détaillée de mise en œuvre.**

Questions de réflexion



1. Imaginez que vos collègues et partenaires considèrent que la planification détaillée de mise en œuvre n'est pas importante. Ils trouvent que le document de projet fournit suffisamment d'informations pour commencer la mise en œuvre et qu'il ne faut pas perdre de temps à faire plus de planification.
2. Etant donné ces attitudes, comment les aideriez-vous à découvrir l'importance de la planification détaillée de mise en œuvre ?

PEUT-ON UTILISER LE DOCUMENT DE PROJET POUR PRÉPARER LE DIP ?

Comme cela a été écrit plus haut, **le document de projet n'est pas un DIP parce qu'il n'est pas suffisamment détaillé pour être utilisé comme plan de mise en œuvre.** Même le meilleur plan de S&E dans un document de projet bien fait doit être opérationnalisé durant la planification détaillée de mise en œuvre. **Opérationnaliser signifie rendre le plan opérationnel (c'est-à-dire donner suffisamment de détails pour que quelqu'un puisse réellement le mettre en œuvre).**

Cependant, on ne démarre pas avec une page blanche quand on fait un DIP. Un document de projet fournit la base d'un bon DIP grâce à son Proframe, son plan de S&E, son calendrier des activités, sa structure opérationnelle et ses plans de personnel, son budget et d'autres éléments. Mais, avant de commencer, les parties prenantes du projet impliquées dans les réunions sur le

DIP ont généralement besoin d'une orientation sur le document de projet et les conditions du protocole d'accord de financement. Une grande partie de la planification de mise en œuvre consiste en fait à étudier, mettre à jour, corriger et préciser des éléments déjà présents dans le document de projet. Vous trouverez plus loin dans ce chapitre, ainsi que dans les *Chapitres IV et V* des directives spécifiques sur la manière d'utiliser chaque partie du document de projet dans la planification détaillée de mise en œuvre.

QUI DIRIGE LA PLANIFICATION DÉTAILLÉE DE MISE EN ŒUVRE ?

En général, la planification détaillée de mise en œuvre est dirigée par CRS. Dans des projets ou protocoles d'accord de financement plus importants, CRS ne mènera le processus de DIP que si elle est l'agence principale ou leader. Être leader ne signifie pas prendre des décisions seul dans une pièce fermée ! Cf. *Chapitre II, Section 3, pages 53-56*. Comme cela a été noté plus haut, **les DIP sont d'excellentes occasions de créer des relations et des équipes, d'apprendre les uns des autres et de développer mutuellement ses capacités.**

De la théorie à la pratique : Utiliser la planification détaillée pour créer des liens

Au Bénin

Durant la planification détaillée de mise en œuvre pour un projet de microfinance au Bénin, CRS et ses partenaires discutaient d'une activité de projet où un employé transférait de l'argent à des groupes villageois. Les partenaires ont appris à CRS que, pour la sécurité des employés, il était impératif qu'ils voyagent en équipe. Ceci a eu des implications sur le budget de transport inclus dans le DIP.

Au Kenya

Dès le départ, le DIP pour le projet de survie de l'enfant au Kenya a été très participatif. Autant que possible, toutes les parties prenantes importantes engagées dans des activités en lien avec les enfants étaient impliquées d'une manière ou d'une autre pendant l'élaboration et la finalisation du DIP. De plus, des membres de la communauté étaient invités à des réunions pour discuter de la manière dont les activités prévues — que la communauté avait déjà aidé à identifier — pourraient être mises en œuvre au mieux. Le personnel du partenaire de mise en œuvre a été embauché avant la rédaction du DIP pour qu'il puisse s'immerger dans son élaboration. Des employés du Ministère de la santé, au niveau du siège, de la province et du district, ont aidé à réviser et à modifier des objectifs et des indicateurs spécifiques, ce qui leur a permis de s'appropriier les plans. Les administrateurs provinciaux du Gouvernement ont été tenus au courant des progrès et du contenu des discussions. On a aussi partagé le DIP avec des organisations comme l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Fond des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), l'Université de Nairobi, USAID ainsi que d'autres parties prenantes, de sorte que leurs idées ont pu être incorporées dans le document final. Selon le gestionnaire du programme de survie de l'enfant de CRS, les réussites ultérieures du projet étaient en partie dues au processus riche et bien informé du DIP.

On trouvera dans la *Section 3* de ce chapitre, ainsi que dans les *Chapitres IV et V*, des étapes permettant de faire une planification détaillée de mise en œuvre. Celles-ci sont présentées plus ou moins en ordre chronologique mais, en réalité, vous passerez de l'une à l'autre. Ceci est normal et montre qu'on tente vraiment d'aligner tous les éléments du projet.

SECTION 2

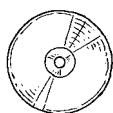
TACHES INITIALES

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Dans la section 2, vous allez :

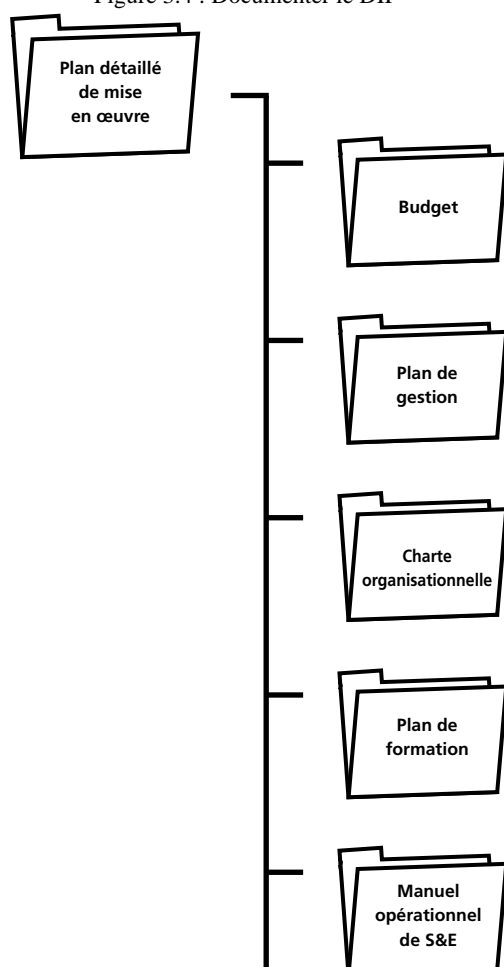
- voir comment documenter un DIP ;
- examiner la fonction et l'importance des protocoles d'accord de financement ;
- analyser les parties prenantes.

DOCUMENTER LE DIP



On a sans doute déjà installé un classeur, réel ou virtuel, pour stocker toutes les informations en lien avec la conception du projet et la rédaction du document de projet, sur la base des instructions du ProPack I. Comme le montre la figure 3.3, le premier tiroir virtuel du classeur du projet doit contenir les originaux de tous les documents importants de la conception du projet et du document de projet. Maintenant, on va commencer à remplir le second tiroir avec la documentation de la planification détaillée de mise en œuvre.

Figure 3.4 : Documenter le DIP

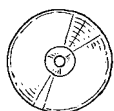


Certains bailleurs de fonds demandent des DIP qui ressemblent à des documents de projets longs et détaillés (c'est-à-dire que tout est résumé et contenu dans un seul document). L'USAID demande un DIP assez long pour les projets de survie de l'enfant. Les directives changent tous les ans et on les trouvera sur <http://www.childsurvival.com>. Mais pour la plupart des projets, on doit s'assurer que les principales informations résultant de la planification détaillée de mise en œuvre sont dans le classeur du projet, comme :

- le calendrier annuel des activités ;
- le manuel opérationnel de S&E (qui documente le système de S&E) ;
- la documentation sur les ressources du projet, y compris les révisions au budget ;
- le plan de gestion et la charte organisationnelle ;
- un plan de formation ;
- tout autre document important.

REVOIR LE PROTOCOLE D'ACCORD DE FINANCEMENT¹

Sortez le protocole d'accord de financement de votre projet et revoyez-le maintenant ! **Les protocoles d'accord de financement sont établis entre CRS et le bailleur de fonds du projet.** Ils peuvent aussi être appelés accords de subvention, protocoles d'accords coopératifs de financement ou autorisation de transfert (pour les projets du Titre II). (Pour plus d'informations, cf. le Protocole d'accord de financement standard de l'USAID, USAID Award Agreement).



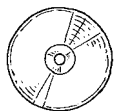
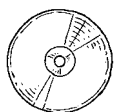
Une fois que votre projet est financé, un protocole d'accord de financement est signé avec les bailleurs de fonds. Pour les bailleurs de fonds publics, comme le gouvernement des Etats-Unis (GEU) ou les gouvernements européens, le Représentant résident signera pour les financements contractés localement et le siège signera pour les financements contractés au niveau central. Le protocole d'accord de financement est un document légal. Son objectif est de protéger CRS d'une responsabilité potentielle. L'accord spécifie les exigences et les arrangements de mise en œuvre pour les organisations impliquées dans le projet. La Check-list 3.1 en présente un certain nombre.

Check-list 3.1 : Détails possibles pour un protocole d'accord de financement



- ✓ Buts et objectifs du projet
- ✓ Informations sur les fonds et les ressources du projet, comme leur emploi et la comptabilité, la gestion, le remboursement et la propriété
- ✓ Evaluation de performance et rapports
- ✓ Responsabilités de l'organisation
- ✓ Cession des capitaux du projet
- ✓ Période de l'accord
- ✓ Termes de renouvellement
- ✓ Termes de résiliation
- ✓ Résolution de conflits

Chaque bailleur de fonds a ses propres exigences. En tant que gestionnaire de projet, vous devez connaître les exigences des bailleurs de fonds sur l'utilisation et la comptabilité des ressources du projet. **La politique de CRS demande que les programmes pays négocient et obtiennent des accords concis signés pour établir le protocole d'opérations et protéger CRS d'une responsabilité potentielle.** Les gestionnaires de projets de CRS doivent étudier l'accord avant sa signature et le faire étudier par d'autres personnes comme un avocat local, le Directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion (DRD/MQ), un spécialiste des ressources publiques et le personnel des finances du siège (Cf. la Check-list pour les accords du GEU (USG Agreement Review Checklist) pour de plus amples informations).



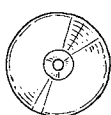
Pour les accords de financements du GEU, CRS a élaboré des Matériels de formation sur la conformité aux régulations du GEU (Training Materials on USG Regulatory Compliance), comprenant la gestion des fonds, de la monétisation et des ressources en vivres, que l'on peut aussi trouver sur l'Intranet de CRS.

Maintenant, dans le cadre de la planification détaillée de mise en œuvre, vous devez étudier, avec d'autres parties prenantes importantes, le protocole d'accord de financement pour que les ressources du projet soient gérées selon le protocole d'opérations décidé. Le Tableau 3.1 énumère des questions qui requièrent généralement une attention particulière.

¹ Le ProPack II utilise le terme Accord de financement pour des accords signés avec le bailleur de fonds. Les Accords de projet, par contre, sont des accords établis avec les partenaires de projet et sont étudiés et discutés dans le *Chapitre V, Section 3, pages 163-164*.

Tableau 3.1 : Questions clés dans les protocoles d'accord de financement exigeant une revue par le gestionnaire de projet avant la planification détaillée de la mise en œuvre

Flexibilité du budget	Le bailleur de fonds peut restreindre la quantité de fonds qui peut être passée d'une ligne budgétaire à l'autre. Vérifiez le protocole d'accord de financement pour savoir quel est le processus pour faire approuver ces changements.
Approbation de coûts spécifiques	Le protocole d'accord de financement peut demander une approbation du bailleur de fonds avant la signature d'un contrat extérieur pour certains services comme un audit, avant d'embaucher les employés principaux, ou avant de faire des dépenses telles que des achats de matériel ou des voyages internationaux. Par exemple, les accords de financements du GEU ont une provision « Fly America » (utiliser des lignes aériennes américaines) qui peut augmenter de façon significative les coûts du projet si des vols moins chers ne sont pas autorisés.
Calendrier des dépenses	<p>El gobierno de EE.UU. aprueba con frecuencia la cantidad total de la concesión para un Le GEU approuve souvent la somme totale du financement pour une période de plusieurs années mais ne débloque qu'une somme beaucoup moins importante qui doit être dépensée avant une certaine date ou au cours de la première année. Ne confondez pas ces deux montants.</p> <p>N'oubliez pas non plus que les fonds débloqués et non dépensés ne peuvent pas forcément être reportés d'une année sur l'autre. Il faut vérifier ! Les fonds doivent être utilisés pendant la période de l'accord de subvention. On ne peut PAS fournir de biens ni de services avant ou après les dates de l'accord et les imputer à la subvention.</p>
Contribution financière	<p>En étudiant attentivement cette partie de l'accord, vous pourrez planifier attentivement la budgétisation et le suivi des dépenses du projet. La contrepartie financière de CRS pour les accords de financements du GEU est généralement définie comme un pourcentage du coût total des activités (par ex. « le destinataire accepte de dépenser pas moins de 25% du coût total des activités »). Si la contribution financière apparaît dans le protocole d'accord de financement, CRS est légalement obligé de fournir ce financement pour le projet.</p> <p>Quand le GEU débloque des fonds annuellement, il est recommandé de dépenser la contribution financière de CRS au même rythme. Ceci évite que CRS n'ait à dépenser des sommes trop importantes la dernière année de l'accord s'il a dépensé trop peu durant les premières années. Pour de plus amples informations, cf. la <u>Politique de CRS sur les contributions financières (CRS Cost Share Policy)</u> dans le manuel des opérations internationales (OverOps).</p>
Calendrier des rapports	<p>Le calendrier des rapports préparé pour le DIP doit tenir compte des dates butoirs du bailleur de fonds pour les rapports et préciser qui a la responsabilité de préparer le rapport. Pour des accords de financements du GEU, vérifiez avec le spécialiste des ressources publiques de CRS si le rapport doit être revu par le siège avant d'être soumis. Si c'est le cas, tenez-en compte dans votre DIP pour dates butoirs au niveau du pays.</p> <p>Pour les accords de financements du GEU, encore une fois, le Département des finances internationales, au siège, prépare les rapports financiers trimestriels, appelés Formulaire Standard (SF) 269. Gardez-en surtout des copies. Les rapports financiers pour les bailleurs de fonds autres que le GEU sont généralement préparés par le bureau CRS.</p>
Sous-accords	Les protocoles d'accord de financement du GEU peuvent préciser que les sous-accords sont établis sur la base de soumissions compétitives et que le personnel local du GEU doit participer à la sélection des partenaires et revoir tous les sous-accords pris entre CRS et les organisations partenaires. Identifiez bien les principales clauses, régulations et autres exigences qui doivent être incluses dans tous les sous-accords que CRS établira avec ses partenaires.



Documentation originale	Certains bailleurs de fonds (L'Organisation d'aide humanitaire de la commission européenne, ECHO, par exemple), peuvent demander à CRS de fournir des documents originaux pour les dépenses faites pour le projet. Mais CRS ne peut donner les documents originaux puisqu'ils doivent être conservés pour les audits. Si ceci vous est demandé, voyez avec votre DRD/MQ car cette question peut généralement être négociée avec le bailleur de fonds.
Autres questions de respect des exigences du bailleur de fonds	Il peut s'agir de certifications qui devront être incluses dans des accords de projet avec les partenaires (par ex. des financements du GEU qui demandent des certifications anti-terroristes et autres).
Audit/clôture du projet	<p>Les accords de financements du GEU sont couverts par l'acte « A-133 Single Audit », il n'est donc pas nécessaire de faire un audit séparé pour le projet dans le cadre de ces accords de financements. Cependant, certains bailleurs de fonds demandent un audit séparé. Celui-ci est généralement fait par un bureau d'auditeurs indépendant, mais parfois, c'est le personnel du bailleur de fonds qui s'en charge.</p> <p>Si un audit est exigé, renseignez-vous pour savoir s'il doit être payé sur les fonds du projet. Si c'est le cas, il faudra l'avoir inclus dans le budget.</p>
Marquage	<p>Le Code des réglementations fédérales (CFR) 22 de l'USAID, partie 226, Régulations de marquage, exige que tous les programmes de l'USAID soient identifiés et marqués clairement comme « Assistance américaine » pour que l'assistance internationale soit attribuée à la population des Etats-Unis. Une stratégie de marque et un plan de marketing doivent être soumis à l'USAID une fois que CRS a été identifié comme le « candidat choisi présomptif ». Le plan de marketing, une fois approuvé, sera inclus dans le protocole d'accord de financement, le programme devra le respecter et il sera vérifié par l'audit.</p> <p>(Pour plus d'informations, voir <i>les Conseils de mise en œuvre de CRS pour la régulation de marquage de l'USAID (CRS Implementation Guidance for the USAID Marking Regulation)</i>)</p>

Questions de réflexion



1. D'après votre expérience, qu'est-ce qui arrive quand un protocole d'accord de financement n'a pas été bien revu avant la planification détaillée de mise en œuvre ou avant la mise en œuvre du projet ?
2. Quels problèmes cela cause-t-il ?
3. Qu'avez-vous appris de cette expérience que vous pourriez partager avec d'autres gestionnaires de projets ?

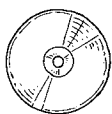
ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes est l'une des premières étapes de la planification détaillée de mise en œuvre, comme elle l'était pour la conception du projet. **Les projets de CRS impliquent une multitude de parties prenantes — des individus, des groupes et des organisations importants pour leur réussite.** Ces parties prenantes peuvent avoir un intérêt dans le projet, une influence importante sur le projet, ou les deux.

Mais, une minute, est-ce qu'on n'avait pas déjà fait l'analyse des parties prenantes durant la conception du projet ? Le ProPack I insistait sur l'importance de faire une **analyse périodique des parties prenantes**. « Comme le travail de conception du projet continue et que votre compréhension du projet s'améliore, vous voudrez peut-être vérifier votre analyse initiale des parties prenantes. Les informations qui ont été trouvées vous feront peut-être penser à de nouvelles personnes ou de nouveaux groupes qui devront être inclus quand vous avancerez. »

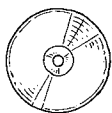
Maintenant, votre partenaire et vous devez **identifier qui d'autre doit être impliqué**. Est-ce que de nouvelles parties prenantes du projet sont apparues ? Par exemple, a-t-on identifié des partenaires supplémentaires qui n'avaient pas été inclus aux étapes précédentes de l'élaboration du projet ? S'agit-il d'un projet en consortium avec un grand nombre de parties prenantes importantes ? Des individus ont-ils changé dans certaines organisations, comme le Directeur diocésain du développement ou le contact local du bailleur de fonds ? Si ces personnes ne savent pas grand-chose du projet, vous pouvez les impliquer maintenant dans la planification détaillée de mise en œuvre pour qu'elles soient engagées vis-à-vis des objectifs du projet.

Pour votre projet, vous devrez peut-être seulement revoir l'analyse des parties prenantes qui a déjà été faite, parce qu'elle contient toujours des informations correctes et adéquates sur les personnes devant être impliquées et la manière de les impliquer (Cf. *ProPack I, Chapitre III, Section 2, pages 47-49*) S'il y a eu des changements importants depuis que le projet a été conçu, il faudra sans doute refaire l'analyse des parties prenantes. Si c'est le cas, suivez les directives dans *ProPack I, Chapitre III, Section 2, pages 43-50*.



Une fois que vous avez achevé l'une des deux options ci-dessus, planifiez votre approche pour une **gestion des parties prenantes**. Réfléchissez au temps que vous et vos partenaires devrez consacrer à la communication entre vous et avec les autres parties prenantes et à la meilleure manière d'organiser cette communication.

- Vous pourrez décider de tenir une conférence initiale des parties prenantes pour planifier ensemble des questions importantes de mise en œuvre.
- Vous pourrez décider d'inviter un représentant des bailleurs de fonds à visiter le projet un an après son démarrage pour obtenir son soutien.
- Vous pourrez prévoir une réunion de planification de l'évaluation à mi-parcours avec toutes les principales parties prenantes, six mois à l'avance.
- Il faudra que votre responsable des finances soit impliqué dans toutes les réunions du DIP pour que les questions de systèmes financiers et de budget soient prises en compte. Cf. le *ProPack I, Chapitre V, page 171* pour l'importance d'impliquer le personnel des finances dès le début.



Il n'est pas toujours possible d'avoir des réunions en face à face avec les parties prenantes. Référez-vous au *Chapitre II, Section 4, pages 41-43* pour vérifier que vous savez utiliser les technologies pour inclure les parties prenantes qui ne se trouvent pas sur place.

De la théorie à la pratique : Gestion des parties prenantes à posteriori

Le projet de Connectivité des écoles était le premier projet international pour l'EME. Ce projet d'éducation avait pour objectif d'améliorer les ressources et les équipements des écoles en installant des ordinateurs pour améliorer la technologie de l'information et en jumelant des écoles locales avec des écoles aux Etats-Unis. La plupart des bureaux CRS n'ont pas compris l'étendue du projet et l'ont donc seulement considéré de leur perspective locale. Il a donc été considéré comme une petite activité plutôt que comme un projet important. Cette perception a eu une influence négative sur la mise en œuvre car les activités du projet n'étaient pas considérées prioritaires.

En réfléchissant sur cette expérience, la gestionnaire de projet régional pour la Connectivité des écoles a déclaré que si un autre projet international était prévu, elle réunirait les personnels des bureaux CRS pour la planification détaillée de mise en œuvre, d'abord par des réunions face à face puis par des réunions en ligne. Cela encouragerait le personnel de chaque bureau CRS à appuyer le projet, cela renforcerait la responsabilité conjointe et aiderait à réaliser les activités du projet dans les temps.

SECTION 3

PROGRAMMATION DES ACTIVITES

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Maintenant que vous avez commencé à compiler des informations importantes pour le DIP, tel que le protocole d'accord de financement et les mises à jour éventuelles de l'analyse des parties prenantes, il est temps de passer au calendrier des activités. Ceci peut être facilité par CRS ou fait entièrement par le partenaire, selon l'importance du projet, les compétences et l'expérience de CRS et de ses partenaires.

Dans la section vous allez :

- considérer le concept d'activités de projet séquentielles et parallèles ;
- revoir comment définir les activités du projet, les mettre en séquence et les assigner ;
- revoir comment faire un calendrier des activités en utilisant un format de charte de Gantt ;
- examiner la manière dont le calendrier des activités correspond au budget et au système de S&E du projet.

De la théorie à la pratique : l'importance du calendrier des activités

Dans un programme pays, les employés avaient du mal à mettre en œuvre une subvention multisectorielle qui avait pris beaucoup de retard. Le gestionnaire de projet a décidé de tenir une réunion avec les employés et les partenaires pour détailler toutes les activités du projet. Ensemble, ils ont estimé une durée réaliste pour chaque activité et ont fait un planning qui montrait clairement lesquelles devaient être menées avant les autres et lesquelles pouvaient être menées en même temps. Avec ces informations, l'équipe du projet a pu estimer le temps total nécessaire pour terminer le projet et elle a utilisé ce calendrier révisé pour négocier une extension avec le bailleur de fonds. La mise en œuvre du projet s'est ensuite faite sans accroc et le projet a été achevé selon les plans.

Comme le montre l'exemple de l'histoire « de la théorie à la pratique », des activités importantes du projet peuvent être oubliées dans le document de projet et ne jamais être réalisées, ce qui affecte la réalisation des objectifs de niveau supérieur. Une partie importante de la planification détaillée de la mise en œuvre est de s'assurer que **toutes les activités nécessaires du projet ont été planifiées et prévues dans le budget !**

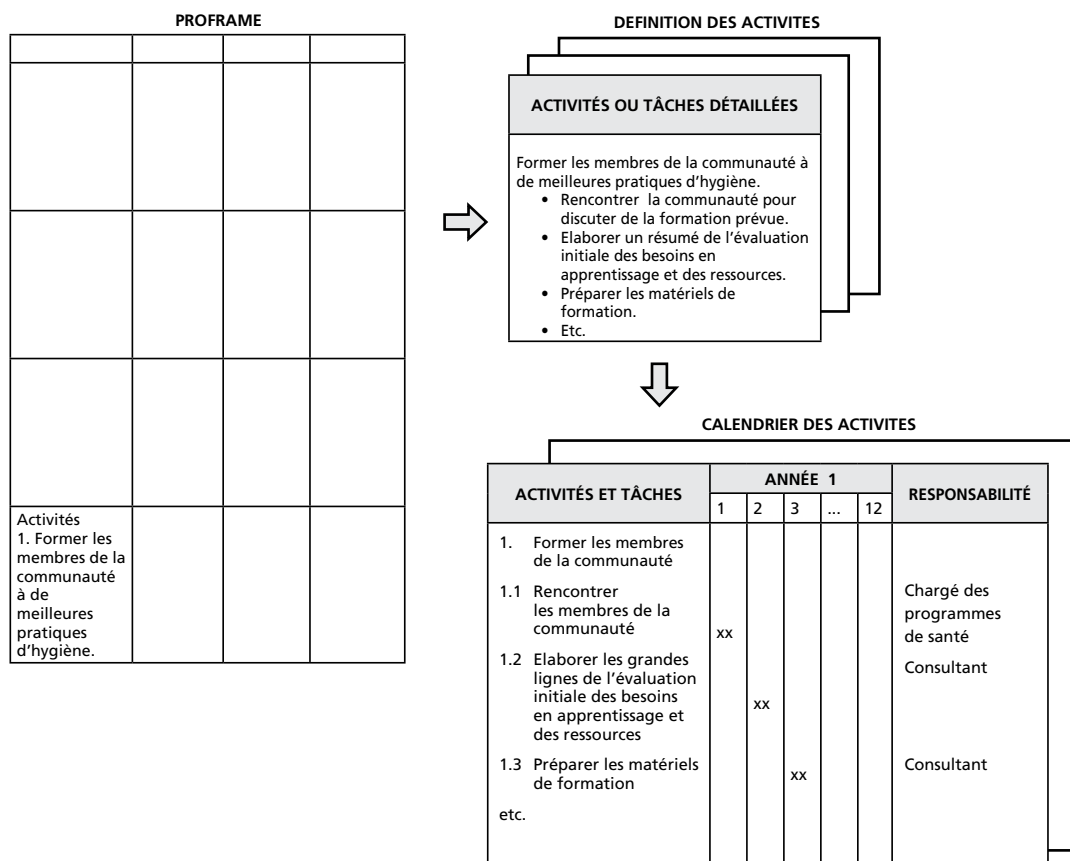
Cette histoire illustre aussi un concept essentiel des calendriers d'activités : **Certaines activités sont dépendantes d'autres activités qui doivent avoir été menées avant.** Par exemple, on ne peut pas former des employés s'ils n'ont pas été embauchés ! Ces activités dépendantes sont **séquentielles**. Autrement dit, **elles doivent être faites avant qu'on ne puisse démarrer la prochaine activité.** Si on a des problèmes à mener la première d'une série d'activités séquentielles, cela aura des effets sur la suite et pourra causer de sérieux retards dans le projet.

Par contre, certaines activités ne sont pas dépendantes d'autres tâches de la même façon. Ces **activités non dépendantes sont considérées parallèles, ce qui signifie qu'on peut les réaliser en même temps.** Par exemple, inviter des participants à un atelier et commander des véhicules pour le travail sur le terrain sont deux activités parallèles. Contrairement à une activité séquentielle, un retard dans l'une de ces activités parallèles n'aura pas d'impact négatif sur l'autre.

UN : REVOIR LES PARTIES PERTINENTES DU DOCUMENT DE PROJET

Pour commencer, utiliser les informations de deux documents compris dans le document de projet : le Proframe avec l'ensemble des objectifs établis au niveau des activités et le calendrier des activités. Les paragraphes ci-dessous et la Figure 3.5 montrent comment utiliser les informations provenant de ces deux documents.

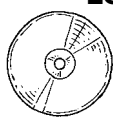
Figure 3.5 : Du Proframe au calendrier des activités



Le Proframe

Les objectifs du Proframe au niveau des activités décrivent les fonctions à entreprendre et à gérer pour livrer les effets aux membres cibles de la communauté. Ces activités sont décrites en termes généraux (par ex. « former le personnel »). « Former le personnel » suffit dans le Proframe mais ne donne pas toutes les étapes nécessaires pour la formation : choisir un formateur, trouver l'endroit, préparer le programme de la formation, faire une évaluation initiale des besoins, inviter les participants, etc. Tous ces détails encombreraient le Proframe et détournerait de son objectif et de son utilité.

Le calendrier des activités du document de projet

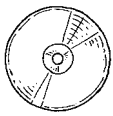


Le ProPack I, Chapitre V, Section 7, pages 190-191, insistait sur la différence entre un **calendrier des activités** fait durant la mise en œuvre et celui fait pendant la planification détaillée de mise en œuvre. Un calendrier des activités « montre comment les catégories générales d'activités se décomposent en actions plus précises. L'objectif ici n'est pas de rédiger un plan détaillé de mise en œuvre. Cela sera fait plus tard, une fois qu'on aura le financement. Il s'agit de présenter une image complète des activités durant toute la durée du projet pour montrer qu'on a prêté une grande atten-

tion à la responsabilité qu'a le projet d'apporter les effets prévus. Une fois que les fonds auront été obtenus, le calendrier des activités sera révisé, mis à jour et rédigé avec plus de précision, au moins pour le début du projet... Le calendrier d'activités ... préparé pour le document de projet sera le point de départ de ce travail (de planification détaillée de la mise en œuvre). »

Contrairement au travail dans le document de projet, le calendrier des activités du DIP résume :

1. les activités détaillées pour la première période du projet ;
2. l'ordre des activités ;
3. les dates de début et de fin pour chaque activité, en tenant compte du fait qu'elles sont séquentielles ou parallèles ;
4. les points de repère du projet ;
5. la personne responsable pour chaque activité.

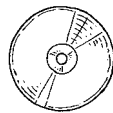


Les chartes de Gantt sont recommandés parce qu'elles sont faciles à utiliser et à comprendre (Cf. la Figure 3.6). Elles étaient aussi recommandées dans le ProPack I et sont l'une des options « Affichage » dans le logiciel de Projet Microsoft (MS) si c'est ce que vous utilisez comme outil de gestion de projet.

Figure 3.6 : Format de charte de Gantt pour un calendrier des activités

ACTIVITÉS ET TÂCHES	ANNÉE 1												RESPONSABILITÉS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Former les membres de la communauté	xx	xx												Kwesi Ampong, chargé des programmes de santé
1.1 Rencontrer les membres de la communauté	xx	xx												
1.2 Elaborer les grandes lignes de l'évaluation initiale des besoins en apprentissage et des ressources		xx												Consultant devant être désigné
1.3 Préparer les matériels de formation			xx	xx	xx									Consultant devant être désigné
etc.														

Maintenant, vous devez prendre des décisions. Est-ce que le calendrier des activités de votre document de projet était suffisamment détaillé pour n'avoir besoin que d'être revu et ajusté rapidement durant la réunion de planification du DIP ? Ou serait-il mieux de le refaire avec les parties prenantes responsables de sa mise en œuvre ? Dans la plupart des cas, vous élaborerez un calendrier détaillé des activités pour la première année et un autre moins détaillé pour les années suivantes. Puis, au début de chaque année successive, vous élaborerez un calendrier détaillé pour la présente année.



Le ProPack I, Chapitre V, Section 7, pages 190-192 suggère des étapes pour faire le calendrier des activités du document de projet. Les points qui suivent y sont très similaires mais donnent des détails appropriés pour un calendrier des activités préparé durant la planification détaillée de mise en œuvre.

DEUX : DEFINIR LES ACTIVITES

L'une des causes des difficultés rencontrées dans les projets est que l'on peut parfois négliger par inadvertance des activités importantes. Les activités doivent être identifiées pour qu'on puisse déterminer le temps et les autres ressources nécessaires pour chacune. Là aussi, **vous aurez peut-être déjà fait ceci lors de l'élaboration du calendrier des activités dans le document de projet, mais il est utile d'y revenir car vous en êtes maintenant à l'étape de mise en œuvre.**

Faire un diagramme des activités

Pour définir les activités, **commencez par faire un diagramme avec chacun des objectifs au niveau des effets dans les cases du haut. Puis, faites la liste des objectifs au niveau des activités pour chaque effet.** Faire un diagramme vous aidera à visualiser le nombre total d'effets et d'activités correspondantes.

Le tableau 3.2 montre des exemples d'objectifs au niveau des effets et les activités correspondantes dans deux projets différents.

Tableau 3.2 : Exemples d'effets et activités correspondantes

Exemple d'un projet d'éducation	Exemple d'un projet d'abris après le tsunami
Les communautés ont créé plus d'environnements scolaires favorables aux filles. (Effet du Proframe) ↓	Les familles recevront les fournitures et la formation nécessaires pour fournir des logements de transition correspondant aux normes Sphère. (Effet du Proframe) ↓
CRS et ses partenaires fourniront aux associations parents/professeurs une formation et un appui dans les meilleures pratiques pour créer des environnements scolaires favorables aux filles. (Activité du Proframe)	CRS organisera les communautés dans la construction de maisons avec rémunération en argent contre travail. (Activité du Proframe)

(On notera que, pour chaque effet, on n'a choisi qu'un seul des objectifs au niveau des activités, pour simplifier le tableau.)

Détailler les activités

Maintenant, vous allez diviser chacun des objectifs au niveau des activités en activités correspondantes, plus détaillées, souvent appelées tâches. Dans le Tableau 3.3, vous voyez des exemples pour deux projets. Pour le projet d'éducation, quelles tâches sont nécessaires pour fournir une formation et un appui à l'association parents/professeurs ? Pour le projet d'abris après le tsunami, quelles tâches sont nécessaires pour organiser les communautés dans la construction de maisons avec rémunération en argent contre travail ? Faites la liste de ces tâches et mettez-les en ordre logique.

Tableau 3.3 : Exemples d'activités et de tâches détaillées

Exemple d'un projet d'éducation	Exemple d'un projet d'abris après le tsunami
<p>Activité: CRS et ses partenaires fourniront aux associations parents/professeurs une formation et un appui dans les meilleures pratiques pour créer des environnements scolaires favorables aux filles.</p>	<p>Activité: CRS organisera les communautés dans la construction de maisons avec rémunération en argent contre travail.</p>
<p>Les tâches correspondantes comprennent :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Travailler avec le partenaire pour recruter, embaucher et orienter un coordinateur pour l'éducation des filles. 2. Identifier les meilleures pratiques grâce à une évaluation de programmes réussis d'ONG. 3. Identifier les associations parents/professeurs qui existent dans les écoles. 4. Tenir des réunions avec les associations parents/professeurs et la direction de l'école pour expliquer le projet et le programme de formation. 5. Faire une évaluation initiale des besoins et ressources de formation des associations parents/professeurs. 6. Planifier le programme de formation. 	<p>Les tâches correspondantes comprennent :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluer et documenter avec les membres de la communauté les dommages des ménages. 2. Demander aux communautés de s'organiser en groupes de cinq pour construire des maisons de transition. 3. Signer des protocoles d'accord et des accords de projets avec les officiels locaux et l'organisation de la communauté.

De combien de détails a-t-on besoin ici ? Ce qu'il vous faut, c'est une liste d'activité qui soit gérable et qui puisse être assignée à quelqu'un. **Fiez-vous à votre jugement pour la quantité de détails nécessaires.** Par exemple, une liste de toutes les activités nécessaires pour recruter un coordinateur de l'éducation des filles (par ex. mettre une annonce dans le journal local, collecter les curriculums vitae, téléphoner aux candidats pour organiser les entretiens, etc.) est trop détaillée pour être utile. Ces détails seraient plus appropriés pour la liste de choses à faire pour le responsable du projet du partenaire (cf. *Chapitre II, Section 3, Check-list 2.11, page 50*). Travailler sur cette étape avec les partenaires et autres parties prenantes à une réunion de planification du DIP, permettra de préciser la différence entre les activités détaillées pour le calendrier des activités du DIP et celles qui sont appropriées pour une liste des choses à faire.

TROIS : SEQUENCER LES ACTIVITES

Ensuite, **estimez le temps nécessaire pour mettre en œuvre chaque activité.** Évaluez de votre mieux le temps qu'il faudra pour réaliser chaque activité, sur la base de vos expériences passées ou en demandant à un collègue qui a les connaissances requises.

Soyez aussi réaliste que possible et pensez aux perturbations et retards fréquents qui peuvent arriver et avoir un effet sur le temps qu'il faudra pour réaliser cette activité. Par exemple, identifier les associations parents/professeurs peut sembler être une activité facile — il ne faudra peut-être qu'un jour ou deux. Mais si le projet est au Sud Soudan, où il n'y a presque pas de routes, où les distances sont longues et où l'insécurité rend les voyages difficiles, cette activité qui semble si simple va prendre beaucoup plus longtemps !

Regardez la case des hypothèses clés pour l'objectif au niveau des activités dans le Proframe pour voir s'il y a des choses à ajouter. La mise en œuvre d'un plan du gouvernement, par exemple, peut retarder l'avancement des activités.

Revoyez vos engagements quant aux effets à fournir, particulièrement ceux qui sont spécifiés dans votre protocole d'accord de projet. Par exemple, si tous les paysans doivent avoir amélioré leurs capacités à une date donnée, vos activités devront être programmées de telle sorte que vous puissiez respecter cette date butoir. En mettant en parallèle ces engagements et les estimations réalistes de durée pour les activités associées, vous devez peut-être envisager de prendre des actions pour accélérer la mise en œuvre. Par exemple, en embauchant un consultant pour faire l'étude de base, vous libérez des employés qui pourront ainsi faire d'autres choses importantes. Mais pour embaucher, il faut qu'un consultant soit disponible, qu'on ait un budget pour couvrir les frais supplémentaires et un employé pour organiser et gérer les personnes supplémentaires. Basez-vous sur votre jugement pour déterminer la meilleure solution.

Questions de réflexion



1. Rappelez-vous d'un cas où vous ou votre partenaire n'avez pas estimé correctement le temps nécessaire pour réaliser une activité du projet.
2. Pourquoi votre estimation du temps nécessaire était-elle incorrecte ?
3. Comment avez-vous fait des ajustements ?
4. Qu'avez-vous appris de cette expérience ? Est-ce que les leçons que vous en avez tiré vous ont poussé à agir différemment lors d'un autre projet ?
5. Comment votre bureau gère-t-il ce type d'apprentissage organisationnel ?

Une fois que vous avez estimé le temps nécessaire pour chaque activité, **réfléchissez à la date de démarrage qui devra être choisie et demandez-vous si l'activité est parallèle ou séquentielle.** Ceci vous aidera à mettre les activités dans l'ordre le plus logique.

Préparer un programme des activités dans le format de charte de Gantt

Vous pouvez utiliser du papier millimétré et un crayon pour faire un croquis rapide de la charte de Gantt en utilisant des carreaux pour montrer les blocs de temps. Vous pouvez aussi mettre les activités sur des *Post-it*® ou des fiches bristol pour les classer dans l'ordre le plus logique. Plus vous ferez cela de façon visuelle et participative, plus les partenaires et autres parties prenantes auront l'impression qu'ils peuvent donner leurs idées et partager leur expérience.

Check-list 3.2 : Planification du DIP — Travailler avec des partenaires ou de grandes équipes pour créer des programmes d'activités

Pour créer un calendrier des activités de manière visuelle et interactive avec les partenaires ou de grands groupes de personnes, essayez les suggestions ci-dessous.



- ✓ Donner chacun des objectifs au niveau des activités dans le Proframe à un petit groupe. Chaque petit groupe précisera alors les activités et écrira sur des fiches bristol ou sur des *Post-it*® les tâches nécessaires pour réaliser l'objectif qui leur a été assigné, en utilisant une tâche par fiche.
- ✓ Les petits groupes peuvent présenter leur travail au grand groupe pour en discuter et le réviser.
- ✓ Une fois que les fiches sont révisées, les participants sont invités à les organiser sur un mur, en séquence, en face de chaque objectif du niveau des activités. (L'expérience a montré qu'il y a généralement beaucoup de discussion à cette étape !)
- ✓ Les petits groupes doivent ensuite montrer le planning et les relations entre les fiches des différentes catégories.
- ✓ A la fin, vous aurez un très grand calendrier des activités, en format de charte de Gantt, pour votre projet.

Certains gestionnaires de projets utilisent des logiciels comme MS Project pour créer des diagrammes d'analyse du chemin critique. Ces diagrammes sont des outils plus sophistiqués pour organiser des activités de projet de manière logique. MS Project comprend aussi des outils pour créer des chartes de Gantt. Les avis sont partagés sur l'utilisation de ce type de logiciels à CRS (Cf. Tableau 3.4). Il est donc recommandé de vérifier avec des collègues avant d'acheter le logiciel ou de passer du temps à apprendre à s'en servir.

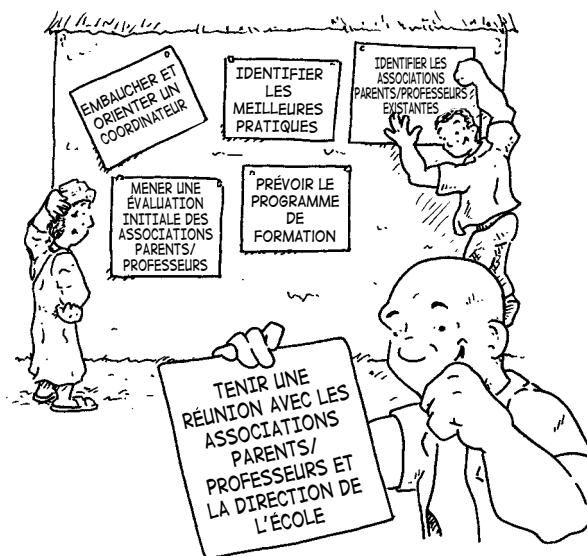


Tableau 3.4 : Eléments pour et contre l'utilisation du logiciel MS Project

Avantages (Pour)	Inconvénients (Contre)
<ul style="list-style-type: none"> MS Project oblige les utilisateurs à réfléchir très attentivement à l'identification des activités essentielles et à leur ordre logique. Le produit de MS Project est un plan tangible qui peut être communiqué aux collègues et aux partenaires. MS Project est conçu de telle manière que l'on puisse faire relativement facilement des révisions à un plan de mise en œuvre existant. Une fois qu'on maîtrise MS Project, on peut généralement l'appliquer à n'importe quel projet. 	<ul style="list-style-type: none"> MS Project doit être acheté, il faut donc considérer l'aspect financier. Il faut beaucoup de temps au personnel pour apprendre à utiliser le logiciel. MS Project est certainement plus adapté à des projets « modèles » où il n'y a pas beaucoup d'incertitudes dans la mise en œuvre. Si le travail de préparation est mal fait, le résultat sera quand même mauvais. Tout le monde n'a pas le même accès à la technologie de l'information, il sera donc peut-être difficile aux partenaires et autres parties prenantes de participer de façon significative.

QUATRE : ASSIGNER LES RESPONSABILITES POUR CHAQUE ACTIVITE

Montrez clairement qui est responsable de chaque activité. Le calendrier des activités du document de projet contient une colonne pour les responsabilités et il faut maintenant la revoir.

Prenez votre première version du calendrier des activités et remplissez la colonne des responsabilités pour chaque activité, comme cela est montré dans la Figure 3.7.

Figure 3.7 : Première version du programme des activités du DIP

ACTIVITÉS	ANNÉE 1												RESPONSABILITÉS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Le partenaire recrute, embauche et oriente un coordinateur de l'éducation des filles	xx	xx												Maryse Narcisse, Gestionnaire de projet pour Partenaires en éducation
2. CRS identifie les meilleures pratiques grâce à une évaluation de programmes réussis des ONG	xx	xx												Edward Smith, Gestionnaire de projet de CRS
3. CRS identifie les associations parents/professeurs qui existent dans les écoles		xx	xx											Elise Duchamp, Coordinateur de l'éducation
4. CRS organise des réunions avec les associations parents/professeurs et la direction des écoles pour expliquer le projet et le programme de formation				xx	xx	xx								Elise Duchamp, Coordinateur de l'éducation
5. CRS fait une évaluation initiale des besoins en formation et des ressources des associations parents/professeurs					xx	xx	xx							Consultant à désigner
6. CRS prévoit le programme de formation							xx	xx	xx	xx				Elise Duchamp, Coordinateur de l'éducation, qui dirige, Edward Smith, Gestionnaire de projet de CRS et Sophie Jones, conseillère technique en éducation, qui donneront des conseils

Décrivez de façon précise qui est responsable, utilisez des noms ou des titres, évitez des références vagues comme « le partenaire » ou « CRS ». S'il y a plus d'une personne responsable, indiquez clairement qui dirige. Cela permet d'**encourager la responsabilité**.

Attention à des calendriers où une seule personne serait responsable de presque toutes les activités du projet. En réalité, la plupart des projets sont mis en œuvre par une équipe dont les membres pourront se distribuer les responsabilités entre eux. Assurez-vous que vous ou les autres **délèguent les tâches de manière transparente pour une efficacité maximale**. (Cf. *Chapitre II, Section 3, pages 52-53* pour trouver plus d'informations sur la délégation).

Revoyez les résultats de l'analyse des parties prenantes et demandez-vous si vous faites participer les gens de façon appropriée dans les décisions concernant les responsabilités — ou si vous désignez simplement les gens, sans leur demander leur avis ! **Les gens seront davantage prêts à mettre en œuvre des activités s'ils ont pu participer à la prise de décisions.**

CINQ : FINALISER LE CALENDRIER DES ACTIVITES

Le calendrier des activités doit **correspondre aux ressources humaines et financières**. Allez au *Chapitre V, Section 1, pages 136-140* et *Section 3, pages 155-157*, et étudiez les sous-sections sur le recrutement de personnel pour le projet et la revue du budget du document de projet. Réfléchissez aux activités et aux postes prévus pour ce projet. Est-ce qu'ils correspondent ?

La planification détaillée de mise en œuvre doit **assurer que le personnel, les financements et les activités correspondent**. Un déséquilibre entre le temps, les personnes et l'argent est un problème qui affecte souvent la mise en œuvre des projets.

Vérifiez encore votre budget en évaluant le coût de chacune des activités du calendrier des activités et assurez-vous qu'elles sont bien reflétées dans le budget. Ceci est détaillé dans le *Chapitre V, Section 3, pages 155-157*. Vous finaliserez le calendrier des activités de façon collaborative avec vos partenaires et le personnel des finances.

Reprenez votre calendrier des activités qui est maintenant presque terminé. Y a-t-il des activités que vous ou vos partenaires qualifieriez de **jalons cruciaux** ? Les jalons cruciaux sont simplement **les quelques activités que vous jugez très importantes**. Elles sont soulignées dans la charte de Gantt et devront être suivies attentivement pour vérifier qu'elles sont réalisées à temps. La signature d'un accord de projet entre les membres d'un consortium, la soumission des plans annuels de programme (APP) ou la publication des résultats de l'évaluation de mi-parcours sont des exemples de jalons cruciaux.

Une fois que vous avez achevé le calendrier des activités, utilisez la Check-list 3.3 pour contrôler sa qualité.

Check-list 3.3 : Comment faire le contrôle de la qualité du calendrier des activités du DIP



- ✓ Est-ce que la liste des activités contient les détails appropriés ?
- ✓ Est-ce que les activités sont en ordre logique ?
- ✓ Est-ce que les délais sont réalistes ? Est-ce qu'ils montrent bien si les activités sont séquentielles ou parallèles ?
- ✓ Les responsabilités sont-elles assignées de façon claire et appropriée ?
- ✓ Est-ce que le budget est suffisant pour le personnel et les activités ?
- ✓ Est-ce que les principaux points de repère sont mis en lumière ?
- ✓ Est-ce que toutes les parties prenantes comprennent le calendrier des activités et sont d'accord ?

Chaque groupe de parties prenantes peut avoir son propre calendrier des activités. Pour les petits projets, un seul calendrier peut suffire, mais pour les projets plus importants et plus complexes, CRS et ses partenaires peuvent avoir des calendriers d'activités séparés.

Le S&E et le calendrier des activités

Une fois que le projet est en cours, **le calendrier des activités sert d'indicateur pour faire le suivi de ce qui est fait au niveau des activités**. Il ne donnera pas de vue d'ensemble mais permettra plutôt de dire si les activités ont été faites aux dates prévues. Vous pourrez dire, par exemple, que les programmes de formations ont été terminés dans les temps mais qu'il faudra sans doute d'autres indicateurs pour montrer le nombre de personnes formées, les coûts (réels par rapports à ce qui avait été prévu) de la formation, etc.

De la théorie à la pratique : Sur la bonne voie malgré la pluie

Dans un programme pays, CRS et son partenaire font régulièrement le suivi du calendrier des activités pour vérifier si les divers éléments sont faits à temps. Dans un projet, de fortes pluies inattendues ont causé des inondations et ont retardé une étude de base importante. Une fois que le partenaire et CRS s'en sont rendu compte, ils ont consulté le directeur des finances pour réviser les budget du projet et le protocole d'accord de financement. Ceci leur a permis de mener une action positive : ils ont pu déplacer le financement du projet et embaucher d'autres équipes pour l'étude. L'étude de base a donc commencé un mois plus tard que prévu mais a été faite deux fois plus vite et dans les temps.

CHAPITRE IV

DIP PARTIE B : MISE EN PLACE DU SYSTEME DE S&E

SECTION 1 INTRODUCTION

VUE D'ENSEMBLE DU CHAPITRE

La transformation du Proframe et du plan de S&E du document de projet en un système de S&E opérationnel est une partie cruciale de la planification détaillée de mise en œuvre.

Dans le chapitre IV, vous allez :

- revoir les définitions de S&E ;
- comprendre l'importance d'un système de S&E et en quoi celui-ci est différent du plan de S&E dans le document de projet ;
- apprendre les trois approches de S&E que CRS applique dans son travail ;
- examiner six composantes qui transforment un Proframe et un plan de S&E en un système opérationnel de S&E ;
- apprendre comment documenter votre système de S&E en compilant un manuel opérationnel de S&E.

L'histoire de l'angle mort dans les indicateurs illustre certaines des différences entre le plan de S&E du document de projet et un système opérationnel de S&E.

De la théorie à la pratique : Un angle mort dans les indicateurs !

CRS et un partenaire avaient élaboré un document de projet d'eau et d'assainissement qui comprenait un Proframe bien conçu, et toutes les fiches de planification de S&E recommandées. Après le financement, un travail de planification détaillée de mise en œuvre a été fait, mais le plan de S&E du document de projet a été considéré comme suffisamment détaillé, surtout après tout le travail consacré à l'élaboration des fiches de S&E pour le document de projet. Le personnel de CRS a fait le suivi du projet grâce à des rapports écrits envoyés par le partenaire tous les trimestres et tout semblait bien fonctionner.

Six mois après le début de la mise en œuvre du projet, des employés de CRS ont fait une visite impromptue sur le site. Ils ont découvert que, tandis que le partenaire s'attachait à bien collecter des informations sur les indicateurs du Proframe, il s'était créé un « angle mort » institutionnel : il y avait de nombreux effets imprévus que le responsable du projet du partenaire n'incluait pas dans ses rapports. Par exemple, des discussions informelles avec quelques femmes ont montré que ce qu'elles appréciaient le plus dans le projet, c'était la sécurité que le projet offrait à leurs enfants. Auparavant, quand elles lavaient des vêtements à la rivière, elles avaient toujours peur que leurs jeunes enfants s'éloignent et se noient. D'autres femmes avaient spontanément démarré une nouvelle activité qui n'avait jamais existé dans le village : faire la lessive de membres plus fortunés de la communauté. Mais parmi les inconvénients, certaines femmes disaient que comme le nouveau point d'eau était plus proche, les contacts sociaux qu'elles avaient durant la longue marche jusqu'à la rivière leur manquaient.

Comme on peut s'y attendre, le personnel de CRS a été très intéressé par ces informations parce qu'elles montraient que le projet d'eau et d'assainissement avait une incidence sur les femmes bien au-delà des avantages prévus, l'amélioration de l'alimentation en eau potable et les distances plus courtes jusqu'au point d'eau. En fait, le personnel du bureau régional de CRS cherchait justement ce type d'informations pour appuyer le travail de l'agence pour la promotion du DHI.

Après discussion avec le responsable du projet du partenaire, le personnel de CRS s'est rendu compte que les plans de S&E ne prévoyaient pas de temps à consacrer à des réflexions critiques qui auraient pu donner l'occasion de rendre compte de ces résultats intéressants mais inattendus. Les employés de CRS ont aussi remarqué que le suivi des indicateurs du Proframe prenait tellement de temps que cela empêchait la gestionnaire du projet de mettre en œuvre et de gérer d'autres aspects du projet. Une réunion de planification avec le directeur et le personnel du partenaire a permis de décider de redistribuer les tâches de S&E parmi les employés ce qui a permis à la gestionnaire de projet de se consacrer à tous les aspects de son travail. Des occasions trimestrielles de réflexion critique ont aussi été programmées sur le calendrier de S&E.

Questions de réflexion



1. Dans un projet que vous gérez actuellement, jusqu'à quel point le système de S&E vous permet-il de savoir ce qui se passe ?
2. Combien de temps passez-vous à collecter des informations sur les indicateurs du Proframe par rapport au temps que vous passez à les analyser et à faire une réflexion critique ? Pensez-vous que c'est équilibré ?

DEFINITIONS : SUIVI, EVALUATION ET SYSTEMES DE S&E

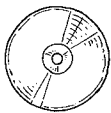
Le suivi est un processus continu de collecte, d'analyse et de documentation d'informations pour rendre compte des progrès en direction de la réalisation des objectifs fixés du projet. Il permet d'apprendre continuellement. Des informations de suivi de haute qualité aident à prendre des décisions au bon moment, garantissent la responsabilité et fournissent la base de l'évaluation et de l'apprentissage. Le suivi fournit **des indications précoces de changement** ce qui permet de faire des projections sur la réussite future du projet.

L'évaluation est une estimation périodique et systématique de la pertinence, de l'efficacité, de l'effectivité, de l'impact et de la pérennité du projet dans une population définie. L'évaluation se base sur les données collectées par l'intermédiaire du système de suivi ainsi que sur d'autres données plus détaillées (par ex. d'enquêtes ou d'études supplémentaires) collectées pour permettre une compréhension plus approfondie des aspects particuliers du projet.

Tableau 4.1 : Différences entre le suivi et l'évaluation

Le suivi	L'évaluation
... est la fourniture d'informations et leur usage pour permettre d'estimer l'avancée de la mise en œuvre et de prendre des décisions au bon moment.	... est basée sur les données fournies par le système de suivi pour estimer et documenter l'impact d'une intervention.
... vérifie la bonne réalisation des activités, l'obtention de résultats, et si le projet contribue à des changements d'habitudes tels que décrits dans sa théorie du changement sous-jacente.	... se soucie d'estimer les réalisations — prévues et imprévues — au niveau des RI et des OS.
... devrait permettre que tout progrès au niveau des RI vers la réalisation des OS du projet soit maintenu selon le calendrier.	... devrait aider à expliquer les tendances dans les effets et l'impact du projet.

... est une activité interne au projet.	... est souvent gérée par un intervenant externe, bien que le personnel du projet doive y participer activement.
... est une partie essentielle d'une bonne pratique de gestion.	... est une activité essentielle dans une organisation qui apprend de façon dynamique.
... est partie intégrante de la gestion au jour le jour et doit être intégré dans la structure de gestion du projet.	... n'est pas nécessairement aussi intégrée à la gestion quotidienne.
... a lieu durant la phase de mise en œuvre.	... peut avoir lieu à des moments distincts durant la mise en œuvre mais est plutôt vue comme prenant place à mi-parcours et à la fin du projet. Quand elle a lieu au démarrage du projet, on l'appelle souvent « étude de base ».
... essaie généralement de répondre à la question : « Faisons-nous bien les choses ? »	... essaie généralement de répondre à la question : « Faisons-nous les bonnes choses ? »



La Figure 2.1 dans le *ProPack I (Chapitre IV, Section 1, page 108)* résume comment les activités du suivi (S) et de l'évaluation (E), proches mais distinctes, sont liées. Dans des organisations qui apprennent de façon dynamique, le S et le E doivent être considérés comme des parties intégrantes des systèmes permettant la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel.

Un système de S&E de qualité représente la manière dont les processus et activités de suivi et d'évaluation sont organisés, gérés et pourvus en ressources (appui humain et financier). Il documente et communique la réalisation des objectifs et permet que les expériences tirées des activités du projet fournissent au bon moment des informations pour la prise de décision et l'apprentissage. Un système de S&E combine des tâches plus formelles, en lien avec les données (comme collecter des données sur les indicateurs du Proframe) et un suivi et une communication plus informels. Il permet aussi de s'assurer que les personnes responsables du S&E ont la capacité et les ressources requises pour faire leur travail. A la base de tous les systèmes de S&E, il existe une volonté de permettre aux gestionnaires et autres parties prenantes d'obtenir un rendement optimisé du système.

Le mot « système » est utilisé intentionnellement. Il fait penser à des activités ou composants bien organisés et interdépendants et à des procédures claires qui contribuent à un objectif bien défini. Si l'on n'a pas de système de S&E, il y a de fortes chances pour que les activités de S&E soient menées de manière confuse et inopportune — si elles ne sont pas carrément oubliées !

Dans votre document de projet, vous avez sans doute élaboré un plan de S&E. Durant le processus de DIP, vous le transformerez en un système de S&E opérationnel. Le plan est un excellent départ, mais il n'est probablement pas assez détaillé pour fournir la base nécessaire pour un bon système. De plus, les parties prenantes du projet n'ont peut-être pas été suffisamment impliquées durant l'étape d'élaboration du projet et ceci pourrait empêcher leur appropriation de toutes les activités de S&E prévues. Il faudra aussi vérifier que vous et vos partenaires avez les capacités et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan de S&E et, ensuite, que vous comprenez bien comment utiliser les informations que vous collecterez.

TROIS APPROCHES DU S&E UTILISEES PAR CRS

Voici trois approches du S&E correspondant au travail de CRS. Ces trois approches sont complémentaires et imbriquées. (Cf. *Chapitre VI, Section 3, pages 182-206* et *Chapitre VII, Sections 1 et 2, pages 221-256* pour de plus amples informations).

1. S&E basé sur les résultats

Le S&E basé sur les résultats lie le suivi des progrès aux niveaux des activités et des produits (c'est-à-dire aux niveaux les plus bas) à la réussite des objectifs aux niveaux des RI et des OS. Cette approche met l'accent sur l'utilisation des informations du suivi par les gestionnaires pour prendre des décisions sur la direction de leur travail.

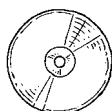


De la théorie à la pratique : Un exemple de S&E basé sur les résultats

Un atelier de formation pour les jeunes mères sur l'amélioration de l'hygiène a été mené comme prévu et les participantes ont montré qu'elles avaient appris les leçons clés. Voici des exemples de questions basées sur les résultats :

- Une fois qu'elles rentrent à la maison, est-ce qu'elles mettent en pratique ce qu'elles ont appris ?
- Si oui, quel impact cela a-t-il sur la santé de leurs enfants ?

Les informations sur les objectifs aux niveaux les plus bas (« faire les choses bien ») sont importantes. Si l'on ne réussit pas à ce niveau, il y a peu de chances pour qu'on réussisse au niveau des objectifs plus élevés du projet (« faire les bonnes choses »). Le suivi basé sur les résultats s'intéresse aux données qui montrent si le projet fournit les biens et les services qu'il s'est engagé par contrat à fournir. C'est une activité vitale de suivi de rassembler des signes précoces de changement de comportement parmi les personnes ciblées pour l'assistance. Si cela est bien fait, ces signes devraient permettre aux décideurs du projet d'estimer la validité de la théorie du changement du projet dans un environnement particulier (Cf. *ProPack I, Chapitre III, Section 5, pages 94-96* pour des informations sur la théorie du changement).



2. S&E basé sur l'utilisation

Le S&E basé sur l'utilisation est central au suivi et à l'évaluation de CRS. Cette approche attire l'attention sur l'utilisation prévue des informations de S&E par les utilisateurs prévus. C'est pourquoi il est si important de faire une analyse des parties prenantes — pour identifier les utilisateurs potentiels — au début du processus de DIP (Cf. *Chapitre III, Section 2, pages 74-75*) pour mettre en place le système de S&E.

3. S&E participatif

Le S&E participatif veut surtout donner la parole aux personnes que CRS et ses partenaires servent. Dans cette approche, les parties prenantes travaillent ensemble pour décider de la manière d'estimer les programmes, de mener la collecte et l'analyse des données et d'agir sur la base de ce qui aura été trouvé. Le S&E participatif encourage toutes les parties prenantes à apprendre les unes des autres.

Les trois approches influencent la manière dont CRS, ses partenaires et les autres parties prenantes :

- planifient le S&E dans le cadre de la conception du projet et de l'élaboration du document de projet ;
- mettent en place des systèmes de S&E durant la planification détaillée de mise en œuvre ;
- font le S&E durant la mise en œuvre du projet ;
- utilisent les informations du S&E pour décider de la direction future du projet.

QUI PREND LA DIRECTION ?

Qui prend la direction pour mettre en place le système de S&E durant la planification détaillée de mise en œuvre ? La réponse est « Ça dépend ! » Le processus peut être coordonné par un responsable du S&E ou une unité de S&E, mais cela dépend de l'importance du projet et du personnel de S&E qui est, éventuellement, disponible dans le bureau. Vous devez, avec le personnel du projet, travailler en proche collaboration avec le personnel de S&E qui peut avoir une contribution importante à cette étape précoce. Quelles que soient les circonstances, il est souvent intéressant d'établir un groupe de travail de S&E pour baser votre réflexion sur différentes perspectives.

Quels que soient le personnel et le système prévus, selon les meilleures pratiques, il faudrait que toutes les descriptions de poste des gestionnaires de projets de CRS mentionnent les importantes responsabilités de supervision du S&E d'un projet. Dans la plupart des cas, les partenaires auront besoin d'être aidés et appuyés pour mettre en place leur système de S&E. **Il est très probable que vous travaillerez en équipe — le gestionnaire de projet de CRS, les spécialistes de S&E et les employés du partenaire — sur cet élément important de la planification détaillée de mise en œuvre.** Ceci peut être une expérience très enrichissante de découvrir ensemble tout le potentiel que peut offrir l'information basée sur l'utilisation.

Questions de réflexion



1. Comment changeriez-vous votre description de poste et votre plan de performance pour représenter plus précisément vos vraies responsabilités de S&E dans les projets que vous gérez actuellement ?
2. Est-ce que, dans votre bureau, d'autres employés et superviseurs de programmation ont des responsabilités clairement définies de S&E dans leurs descriptions de postes et plans de performance ?
3. Que pourriez-vous faire pour que les descriptions de postes et les plans de performance de vos collègues comprennent des informations pertinentes sur les responsabilités de S&E ?

SECTION 2

SIX COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE S&E

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Un système de S&E est basé sur six composantes. Chaque composante produira des documents qui, ensemble, formeront le **manuel opérationnel du S&E** (Cf Section 3, Tableau 4.12, page 132 pour un Résumé des composantes du manuel opérationnel de S&E et autres documents en lien.) Imaginez le manuel opérationnel comme un mode d'emploi de téléphone portable. Il fournit aux utilisateurs tous les détails et les informations dont ils ont besoin pour utiliser efficacement le système de S&E ! Une fois qu'il est terminé, il faudra en garder un exemplaire dans le tiroir « Plan détaillé de mise en œuvre » du classeur du projet (Cf. Chapitre III, Section 1, pages 66-67) car c'est un élément important du DIP.

Figure 4.1 : Six composantes d'un système de S&E

Composantes d'un système de S&E	
1. Considérer l'ensemble du système de S&E	2. Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires

Six composantes d'un système de S&E

- Un :** Considérer l'ensemble du système de S&E
- Deux :** Etudier les besoins d'information des parties prenantes et le choix d'indicateurs
- Trois :** Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves
- Quatre :** Prévoir les activités et le processus de réflexion critique
- Cinq :** Prévoir une communication et des rapports de qualité
- Six :** Prévoir les ressources et capacités nécessaires

Voici ce que vous allez apprendre.

Dans les **composantes un et deux**, vous allez :

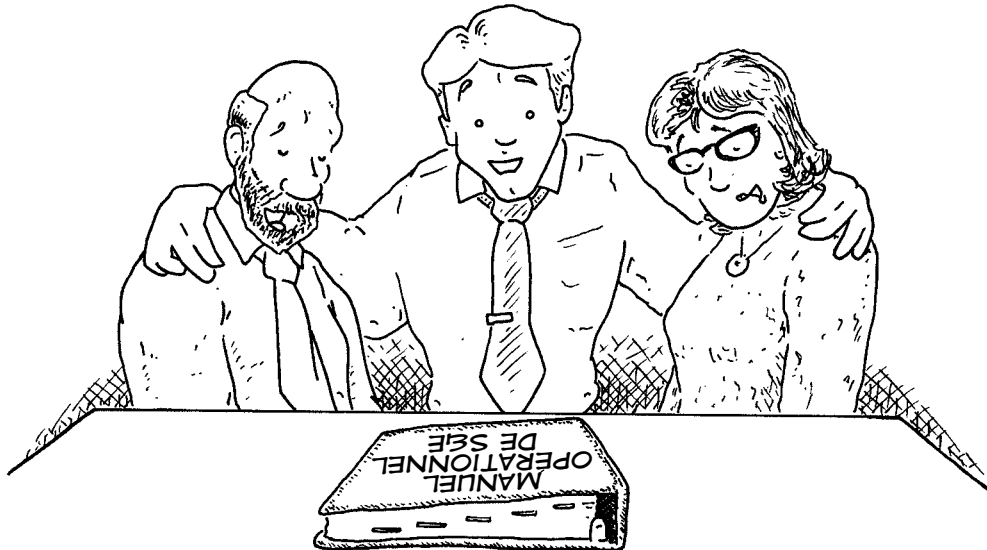
- considérer de manière globale tout le système de S&E ;
- apprendre qu'il est important de former un groupe de travail de S&E ;
- comprendre qu'il est important de définir un objectif commun pour le système de S&E d'un projet ;
- apprendre à rédiger un énoncé d'objectif succinct et clair pour le S&E ;
- voir comment estimer les besoins en informations des principales parties prenantes du projet ;
- apprendre comment étudier les indicateurs du projet à la lumière de l'objectif du S&E et des besoins en informations.

Dans la **composante trois**, vous allez :

- apprendre comment planifier et décrire la manière dont chaque indicateur sera mesuré (comment, où, quand, par qui, etc.) ;
- étudier des exemples de systèmes de collecte de données ;
- apprendre quels sont les liens entre les indicateurs du Proframe, les formulaires de collecte de données et les rapports fondés sur des preuves.

Dans les **composantes quatre, cinq et six** vous allez :

- comprendre qu'il est important de transformer les informations en connaissances grâce à des activités de réflexion critique qui améliorent l'apprentissage individuel et organisationnel ;
- apprendre comment prévoir une communication et des rapports de qualité ;
- vérifier que vous avez les ressources et les capacités suffisantes pour mettre en œuvre le système de S&E.



« ENSEMBLE, ON PEUT FAIRE ÇA, EN ÉQUIPE ! »

COMPOSANTE UN : CONSIDERER L'ENSEMBLE DU SYSTEME DE S&E

A lire en premier !

Pour élaborer un système de S&E, les gestionnaires de projets de CRS doivent comprendre tous ses éléments. C'est pourquoi on utilise le mot « composantes » plutôt que « étapes ». **Lisez le chapitre en entier et assurez-vous que vous en comprenez tous les éléments.** Votre défi est de mettre sur pied un système cohérent et utile et c'est le meilleur moyen pour réaliser votre but !

Quand vous élaborerez le système de S&E, sachez que vous ne traiterez pas les composantes dans l'ordre mais que vous ferez des allers et retours. Vous commencerez sans doute par définir l'objectif du système de S&E mais les autres composantes demanderont beaucoup d'allers et retours. Par exemple, les détails du développement des capacités pour le système de S&E sont dans la composante six, mais vous devrez les avoir à l'esprit quand vous finaliserez votre révision des indicateurs et des méthodes de collecte de données, dans les composantes deux et trois. Utilisez donc votre bon sens et votre expérience des projets pour élaborer un système de S&E pour un projet particulier.

Démarrez chaque projet avec un point de vue neuf, parce vous aurez peut-être besoin pour ce projet de formulaires différents de ceux d'autres projets sur lesquels vous avez travaillé. **Les formulaires et exemples fournis dans ce chapitre doivent être adaptés à votre projet.** Il n'y a malheureusement pas de modèle adapté à tous les projets. Avec le temps, l'expérience et des exemples d'autres projets, ce travail deviendra moins difficile.

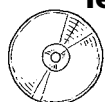
Comme n'importe quel autre plan, le système de S&E mis en place durant la planification détaillée de mise en œuvre ne doit pas être considéré comme rigide. Avec l'évolution du projet, certains besoins en informations vont changer. **Le système de S&E de votre projet devra être revu régulièrement** durant toute la mise en œuvre du projet, sans doute tous les ans, pour vérifier qu'il fournit les informations nécessaires pour aider à apprendre et à prendre des décisions de gestion de projet fondés sur des preuves et orientés vers les résultats.

Créez un groupe de travail de S&E qui pourra se réunir selon les besoins pour concevoir le système et vérifier son fonctionnement une fois qu'il sera opérationnel. Quand le système aura été mis en place, vous verrez que certains des formulaires devront être modifiés. Vous découvrirez des défaillances dans le système lors de sa mise en œuvre, il peut donc être utile d'avoir un groupe de travail pour le surveiller.

La composante un est une occasion d'organiser votre approche au développement d'un système de S&E, de créer un groupe de travail S&E et d'élaborer un énoncé d'objectif pour le système.

Un système de S&E bien conçu qui reflète les trois approches utilisées par CRS (Cf. *Section 1, pages 88-89*) peut être très influent. Il peut encourager les partenaires, les membres de la communauté et d'autres parties prenantes importantes à travailler en partenariat à la direction et au contenu du projet.

Réunir tout le travail fait pour le document de projet



Ce travail est décrit dans *ProPack I, Chapitre V, Section 4, pages 182-185*. Il peut comprendre le Cadre des résultats, le Proframe (ou son équivalent si le bailleur de fonds a demandé un format différent),

Figure 4.2 : Composante un — Considérer l'ensemble du système de S&E

1. Considérer l'ensemble du système de S&E	2. Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires

les fiches de planification du S&E et d'autres commentaires tirés du document de projet. Consultez ce travail au fur et à mesure de votre planification détaillée de mise en œuvre, il représente une fondation solide pour le système opérationnel de S&E.

Faire la table des matières

Dans le système de S&E, il y a beaucoup de tableaux, de formulaires de collecte de données, de formulaires de comptes rendus et d'autres documents avec lesquels vous allez travailler. La préparation d'une table des matières dès le début vous aidera à organiser votre réflexion. Quand vous préparez les formulaires pour votre système, vous pouvez les ajouter à la table des matières et suivre les progrès de leur mise en œuvre. Cette table des matières peut être basée sur les six composantes, énumérées dans le tableau 4.12, *page 131*. L'exemple ci-dessous est une version abrégée d'une table des matières pour un projet de VIH&Sida.

De la théorie à la pratique : La table des matières du manuel opérationnel de S&E d'un projet de CRS/Vietnam

Composante	Document dans le manuel opérationnel de S&E	Date du document	Commentaires
1. Considérer l'ensemble du système de S&E	Table des matières. Groupe de travail de S&E Énoncé d'objectif	24 janvier 2007 23 janvier 2007 16 janvier 2007	En cours Faire approuver par le chargé de programmes
2. Étudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs	Cadre des résultats (révisé) Proframe (révisé) Besoins en informations des parties prenantes Autres besoins en informations (Hypothèses clés et analyse des risques)	19 janvier 2007 19 janvier 2007 17 janvier 2007 A faire	Doit être terminé par Jane avec l'équipe le 31 janvier
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	Formulaires de collecte des données et comptes rendus 1. Formulaire mensuel de compte rendu du centre de santé 2. Formulaire de recensement des patients transférés par les consultations externes Instructions pour le rapport mensuel et le formulaire de recensement des transferts 3. Formulaire de rapport trimestriel Instructions pour le formulaire de rapport trimestriels 4. Formulaire de formation et d'ateliers Instructions pour le formulaire de formation et d'ateliers 5. Formulaire d'informations, hypothèses clés et analyse des risques Instructions pour le formulaire d'informations, hypothèses clés et analyse des risques	 18 janvier 2007 18 janvier 2007 18 janvier 2007 A réviser A faire A faire A faire A faire 18 janvier 2007	Doit être terminé par Jane avec l'équipe le 31 janvier Tous ces formulaires doivent être finalisés avec le personnel du centre de santé Doit être discuté avec le représentant résident, Jane et l'équipe le 31 janvier
4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique	Activités de réflexion critique Évaluations planifiées	A faire A faire	Prévoir une réunion pour le faire
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	Calendrier du S&E Calendrier des rapports et communications	A faire 18 janvier — à réviser	Doit être terminé par Jane avec l'équipe le 31 janvier
6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires	Évaluation initiale des capacités du personnel et formation	A faire	Discuter avec le personnel du centre de santé

Définir l'objectif du système de S&E

Pourquoi faites-vous le S&E dans ce projet ? Le groupe de travail de S&E se basera probablement sur les trois approches du S&E utilisées par CRS — basé sur les résultats, basé sur l'utilisation et participatif — pour répondre à cette question. Par exemple, dans la plupart des projets, un S&E basé sur les résultats signifie que l'un des objectifs du S&E est de s'assurer que les objectifs aux plus hauts niveaux (RI et OS) sont réalisés. Ceux-ci sont généralement définis par des avantages tangibles pour les participants au projet. Mais il y a sans doute aussi d'autres raisons importantes de faire le S&E, spécifiques au projet ou répondant à des questions d'utilisation et de participation.

Souvenez-vous que **si l'objectif du système de S&E est très clair, les autres étapes seront plus faciles à réaliser**. Le Tableau 4.2 en montre quelques exemples.

Tableau 4.2 : Objectifs possibles d'un système de S&E

Apprentissage organisationnel	Pour identifier et partager avec d'autres bureaux nationaux de CRS et des régions les meilleures pratiques et les leçons tirées des projets tournés vers le DHI.
Renforcement des capacités	Concevoir et mettre en œuvre un système de S&E pour un projet spécifique qui fait partie d'un programme plus important de renforcement des capacités pour CRS, ses partenaires et d'autres parties prenantes principales.
Innovation	Tester des méthodes innovatrices pour un S&E participatif, au niveau des communautés.
Orientation politique	S'assurer que les résultats du S&E contribuent à des discussions sur les approches au DHI de CRS.
Création de relations	S'assurer que le système de S&E est conçu et mis en œuvre de manière à améliorer les relations entre CRS, ses partenaires et d'autres parties prenantes.

Voici, comme exemple, une déclaration d'objectif de I-LIFE, un projet de Titre II en consortium au Malawi.

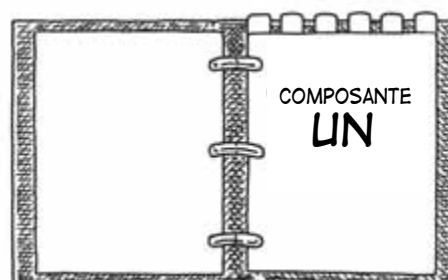
De la théorie à la pratique : Énoncé d'objectif du système de S&E de I-LIFE

- **Garantir la responsabilité** vis-à-vis des différentes parties prenantes pour ce qui est de la gestion financière, de la réalisation des objectifs et de la fourniture de services.
- **Augmenter l'apprentissage** pour améliorer les programmes, concevoir de nouveaux projets pour mieux servir les communautés, apprendre les leçons et partager les résultats, et pour que les parties prenantes sachent si les activités de I-LIFE font une différence dans les communautés.
- **Permettre aux gestionnaires de prendre de meilleures décisions** pour les activités de I-LIFE et de savoir si I-LIFE est mis en œuvre de façon efficace et si les ressources sont allouées de façon appropriée.
- **Informers les décideurs politiques** sur les implications de ce qui aura été découvert en cours de projet.

Documentation pour le manuel opératoire du S&E

Parmi les informations pour cette section du manuel, on pourra avoir :

- La table des matières qui aide à suivre les documents et les formulaires
- Liste des membres du groupe de travail de S&E
- Énoncé d'objectif qui permet aux parties prenantes de voir d'un seul coup d'œil l'objectif du système



COMPOSANTE DEUX :

ETUDIER LES BESOINS EN INFORMATIONS DES PARTIES PRENANTES ET LE CHOIX D'INDICATEURS

Pour le S&E basé sur l'utilisation, il faut que le groupe de travail de S&E prenne en compte dès le début l'utilisation finale ! En d'autres termes, il faudra **savoir dès le début comment les informations de S&E seront plus tard appliquées par leurs principaux utilisateurs pour prendre des décisions.** Dans cette composante, vous allez revoir et estimer les besoins d'informations, les intérêts et les responsabilités en termes de prise de décisions de toutes les parties prenantes — les utilisateurs prévus des informations. Même si cela a déjà été fait, cette composante aide à vérifier que toutes les parties prenantes prioritaires auront les informations dont elles ont besoin pour prendre de bonnes décisions à propos du projet, sur la base du système de S&E.

Identifier les parties prenantes

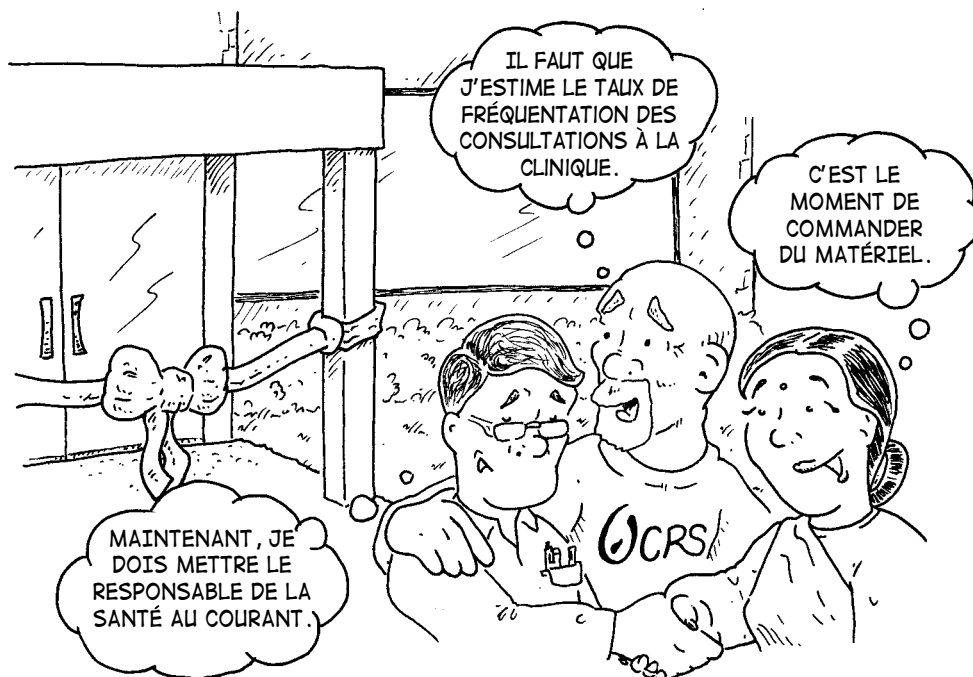
Qui sont les utilisateurs potentiels des informations de S&E ? Qui doit prendre des décisions sur la base de ces informations ? On pourra répondre à ces questions en se référant à l'analyse des parties prenantes faite durant les premières étapes de la planification détaillée de mise en œuvre (Cf. *Chapitre III, Section 2, pages 74-75*). Pour la plupart des projets, les employés de CRS, les partenaires, les participants du projet et les bailleurs de fonds sont les utilisateurs évidents. Vous devrez aussi identifier d'autres utilisateurs potentiels des informations spécifiques à votre projet. Par exemple, le projet I-LIFE de CRS/Malawi a identifié les organisations communautaires, les chefs traditionnels, les fonctionnaires du gouvernement au niveau du district et du ministère et les politiciens locaux.

Soyez précis quand vous nommez les utilisateurs. Par exemple, au lieu de « personnel de CRS », pensez aux utilisateurs précis des informations, comme le représentant résident, le responsable des finances ou le chargé des achats. Chacun a des besoins différents en informations parce qu'ils prennent tous des décisions différentes.

Souvenez-vous de ce qui a été dit plus haut sur la création d'un groupe de travail. Des personnes sur votre liste des principales parties prenantes pourraient être intéressées à se joindre au groupe.

Figure 4.3 : Composante deux — Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs

1. Considérer l'ensemble du système de S&E	2. Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires



Identifier les besoins en informations des parties prenantes

Quels sont les besoins en informations spécifiques à chacune de ces parties prenantes ?

Pourquoi veulent-elles ces informations ? Quelles décisions prendront-elles sur la base de ces informations ? Travaillez en proche collaboration avec les décideurs pour être sûr de comprendre leurs besoins.

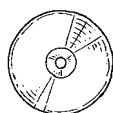
Le Tableau 4.3 donne des exemples pour un projet de santé et de nutrition. Chaque utilisateur a besoin d'informations du S&E pour prendre des décisions ou mener des actions en connaissance de cause.

Tableau 4.3 : Exemple des besoins en données et informations dans un projet de santé et nutrition

Utilisateur prévu des informations de S&E	Données nécessaires pour prendre des décisions	Exemples de décisions qui pourraient être basées sur les informations disponibles
Personnes qui s'occupent des nourrissons dans la communauté	<ul style="list-style-type: none"> Données sur la croissance des nourrissons 	<ul style="list-style-type: none"> Le programme de suivi doit-il être étendu à toutes les familles de la communauté ? Quel est l'état de santé des nourrissons qui sont suivis ? Est-il nécessaire de revoir l'approche actuelle des soins aux nourrissons ?
Comité villageois de santé	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de femmes et d'hommes de la communauté qui ont été formés en santé et nutrition Nombre de participants qui ont montré qu'ils comprenaient les connaissances et compétences enseignées 	<ul style="list-style-type: none"> A-t-on besoin de plus de formation ? Est-ce qu'on a formé les personnes qu'il fallait ? Est-ce que ces personnes utilisent leurs nouvelles compétences dans leur travail ? Y a-t-il des membres de la communauté qui peuvent promouvoir de meilleures pratiques de santé et de nutrition ?

Utilisateur prévu des informations de S&E	Données nécessaires pour prendre des décisions	Exemples de décisions qui pourraient être basées sur les informations disponibles
Gestionnaires de projets et responsables de projets des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Activités menées les six derniers mois • Problèmes au cours de la mise en œuvre du projet • Validité des hypothèses clés • Ce qui a, selon les membres de la communauté, été le changement le plus significatif au cours des six derniers mois • Utilisation par les membres de la communauté des messages de santé et de nutrition • Impact sur la santé des membres de la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources financières et humaines actuelles sont-elles suffisantes pour permettre de bien mettre en œuvre les activités, à temps et dans le budget ? • Est-il nécessaire de faire quelque chose d'autre pour avancer vers la réalisation des objectifs des niveaux supérieurs ? • Sait-on clairement pourquoi il y a eu des problèmes et quelles pourraient être les solutions possibles ? • A-t-on besoin d'autres informations pour mieux comprendre les problèmes ? • Est-il nécessaire de faire des corrections aux hypothèses clés ? • Y a-t-il des avantages ou coûts inattendus qui devraient être appuyés ou auxquels on devrait remédier, selon le cas ?
Conseiller technique régional de CRS pour la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Leçons apprises sur la nouvelle approche d'éducation par les pairs • Identifier quels membres de la communauté en particulier ont été avantagés ou perdants 	<ul style="list-style-type: none"> • Le conseil de CRS aux bureaux CRS dans la région concernant la nouvelle approche d'éducation par les pairs devrait-il être changé ? • Si oui, en quoi ? • Qu'est-ce qui peut être partagé avec d'autres régions ?
Bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'adoption de meilleures pratiques d'hygiène • Amélioration de la santé à la suite de l'adoption de meilleures pratiques de santé • Les bailleurs de fonds du projet ont un ensemble d'indicateurs fixés dont ils veulent qu'on fasse le suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet atteint-il des objectifs raisonnables d'efficacité et d'efficience ? • Est-il nécessaire d'approuver des changements aux activités et aux produits prévus à l'origine ? • Comment peut-on disséminer plus largement auprès de programmes similaires les leçons tirées de cette intervention ?

Revoir les énoncés d'indicateurs du Proframe



Revoyez les énoncés d'indicateurs du Proframe à la lumière des besoins des parties prenantes. Rappelez-vous que, comme il est dit dans le *ProPack I, Chapitre IV, Section 2, page 119*, les énoncés d'indicateurs de performance :

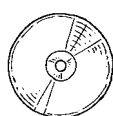
- définissent plus clairement l'essence de l'objectif correspondant ;
- fournissent aux objectifs des éléments Spécifiques, Mesurables, Atteignables, en Rapport, limités dans le Temps (SMART) ;
- montrent dans quelle mesure les objectifs sont réalisés ou bien réalisés ;
- vérifient la théorie de changement qui sous-tend le projet ;
- déterminent si le projet est sur la bonne voie ou s'il faut changer de cap ;
- permet aux gestionnaires de prendre au bon moment des décisions en connaissance de cause.



Pensez-y... Les indicateurs et la « bonne route »



Le manuel de S&E du projet I-LIFE de CRS/ Malawi décrit les indicateurs comme des « balises ». Vous pouvez les voir comme des panneaux de signalisation qui vous montrent si vous êtes sur la bonne route, où vous êtes arrivés et quel chemin vous devez encore faire pour arriver à votre destination.



Le Tableau 4.4 montre quelles informations sont généralement fournies par les indicateurs associés à chacun des cinq niveaux d'objectifs du Proframe. Il s'agit d'un résumé de *ProPack I, Chapitre IV, Section 3, pages 144-146*.

Tableau 4.4 : Informations fournies par différents types d'indicateurs

Hierarchie des objectifs	Informations généralement fournies par les indicateurs associés
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Centrées sur le progrès de la mise en œuvre, généralement mesuré grâce à des systèmes de suivi d'administration, de gestion et de finances, à des systèmes d'archives, des rapports de formations, etc. • Les indicateurs répondent à ces types de questions : <ul style="list-style-type: none"> o L'activité a-t-elle été faite selon les plans et sa qualité était-elle acceptable ? o A-t-on acheté et distribué le nombre et le type d'articles prévu ? o A-t-on tenu les réunions ? o Est-ce que les personnes formées dans le groupe cible correspondent en nombre et en genre aux objectifs fixés ?
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Centrées sur les biens et services fournis grâce à la réussite des activités. • Généralement mesuré par des notes avant et après la formation ou par une estimation pratique de l'augmentation des connaissances, des compétences et des attitudes ; création de structures et de systèmes ; kilomètres de route ou nombre d'écoles réhabilitées ; etc.
Résultats intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Centrées sur les preuves visibles de changements de comportement, comme l'adoption, la couverture ou la portée des produits. • Suivi dès que les produits ont été fournis et ont eu suffisamment de temps pour avoir un effet. • Suivi léger au début ; exploré avec plus de détail si c'est nécessaire ; puis évalué de façon formelle à mi-parcours et comparé aux données de l'étude de base.

Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Reflètent les bénéfices espérés pour les communautés à la fin du projet du fait des changements de comportement au niveau des RI. • Les résultats de fin de projet sont comparés avec les données correspondantes de l'étude de base pour mesurer ces bénéfices par rapport à ce qui était visé. • Mesuré durant l'évaluation finale du projet.
But	<ul style="list-style-type: none"> • Contrairement aux autres objectifs, l'énoncé du but est souvent général et abstrait. Il décrit ce qu'on espère au-delà de la durée du projet. De ce fait, un but peut ne pas avoir d'indicateur associé. • Si on le mesure, les données viennent de sources préexistantes appropriées, comme les Nations Unies, des rapports de gouvernements nationaux, etc.

Questions de réflexion



1. Etant donné les informations dans le Tableau 4.4 sur les besoins potentiels en informations des diverses parties prenantes du projet, quels niveaux d'objectifs du Proframe, avec leurs indicateurs associés, pourraient être les plus intéressants pour les gestionnaires de projets et les chargés de projets et pourquoi ?
2. Quel niveau pourrait être le plus intéressant pour les bailleurs de fonds et pourquoi ?
3. Quels besoins en informations des parties prenantes du projet pourraient NE PAS être satisfaits par le système de collecte de données mis sur pied pour suivre les indicateurs prescrits par le Proframe ?

Dans le doute, abstiens-toi!

Avec le groupe de travail de S&E, étudiez chaque indicateur de façon systématique et critique à la lumière de l'objectif du S&E, de la liste des utilisateurs et de leurs besoins en information, et de l'étendue de votre projet. La collecte des indicateurs coûte du temps et de l'argent. Il faut donc savoir clairement pourquoi chaque indicateur a été choisi, comment chacun répond à un besoin particulier en informations et comment l'information produite sera utilisée par les parties prenantes pour informer les décisions qu'elles doivent prendre ou les actions qu'elles doivent mener.

Il ne sera pas toujours possible de réviser les indicateurs, surtout si le bailleur de fonds a une opinion marquée sur ce qui doit être inclus. C'est pour cela qu'il est essentiel d'avoir un bon dialogue avec le bailleur de fonds et d'autres parties prenantes essentielles.

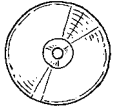
Pensez-y ... Nécessaire à savoir ou sympa à savoir ?



N'oubliez pas le principe : « **moins, c'est plus** » pour les indicateurs ! Sélectionnez des indicateurs qui fournissent des informations qui seront utilisées par quelqu'un pour prendre des décisions par rapport au projet. Résistez à ceux qui vous demandent de collecter trop de données. Ne noyez pas les gestionnaires de projets sous les collectes de données pour des indicateurs plus ou moins utiles.

Identifier les autres besoins en informations

Les indicateurs du Proframe ne fournissent généralement pas toutes les informations dont on a besoin pendant la mise en œuvre d'un projet. Il peut apparaître des questions ou des problèmes pour lesquels il faut collecter d'autres informations. Il faut aussi collecter des informations pour les **hypothèses clés** notées dans le Proframe (Cf. le suivi des hypothèses clés,



ProPack I, Chapitre IV, Section 2, page 135 pour de plus amples informations.) **Prévoyez du temps dans votre plan de S&E pour ces activités imprévues.**

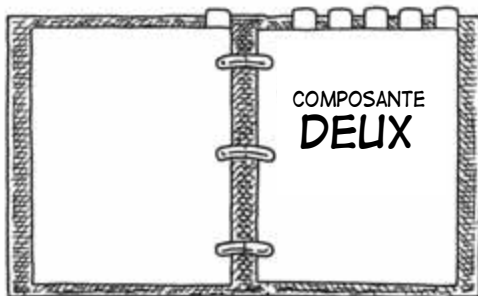
Que peut-on donner comme exemples d'autres informations qui pourront être suivies durant la mise en œuvre du projet ? Vous voudrez peut-être avoir des informations sur la façon dont un partenaire perçoit l'appui de CRS au début de la mise en œuvre du projet. S'il n'est pas content, vous déciderez de la meilleure façon de réagir. Vous voudrez peut-être des informations sur la manière dont un ministère particulier appuie le projet. Combien de fonctionnaires viennent aux réunions du projet ? Si vous n'avez pas leur appui dès le début, le projet risque d'avoir des problèmes plus importants plus tard. Vous aurez aussi peut-être des surprises agréables qui seront assez importantes pour en faire un suivi formel. Les fonctionnaires peuvent s'engager tellement, par exemple, que vous déciderez de mesurer leur participation au projet et d'en rendre compte.



Faites une liste des ces autres besoins d'informations. Fiez-vous à votre jugement pour décider quel type de suivi est approprié pour chacune de ces autres questions potentielles. Par exemple, vous déciderez peut-être que le suivi de la participation des fonctionnaires du gouvernement aux réunions ne devra être fait que de temps en temps. Si leur engagement semble diminuer, on pourra augmenter, le cas échéant, l'intensité du suivi avant de décider d'une action en conséquence. Cette approche plus holistique reflète toute l'étendue d'un système de S&E.

Documentation pour le manuel opérationnel du S&E

Les informations pour cette section du manuel comprendront par exemple :



- les besoins en informations des parties prenantes que vous avez identifiés en utilisant comme guide le Tableau 4.3 pages 96-97 de cette section ;
- le cadre des résultats de votre document de projet ;
- le Proframe avec un ensemble d'indicateurs mis à jour ;
- les hypothèses clés et tout autre besoin en informations identifiés par le groupe de travail de S&E.

COMPOSANTE TROIS : PREVOIR LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES ET LES RAPPORTS FONDES SUR DES PREUVES

Introduction

Définitions : Données, informations, connaissances et apprentissage

Le S&E n'est utile que s'il sert à améliorer la prise de décisions. C'est la valeur qui sous-tend l'approche du S&E basée sur l'utilisation et cela nécessite de collecter des données et de les transformer en informations et en connaissances. Il est utile de **faire la distinction entre des termes qui sont souvent utilisés de manière interchangeable**, données, informations, connaissances et apprentissage, et les usages qu'on en fait.

- Les **données** sont des produits bruts, non analysés (faits, chiffres, opinions et perceptions), collectés par un système d'information.
- Les **informations** sont des données analysées, souvent présentées sous une forme conçue spécifiquement pour prendre des décisions particulières et transmises aux décideurs et reçues par les décideurs.
- Les **connaissances** sont l'absorption, l'assimilation, la compréhension et l'appréciation de ces informations.
- L'**apprentissage** est le processus par lequel les individus et l'agence acquièrent les connaissances. L'apprentissage est une condition nécessaire mais non suffisante pour améliorer la qualité des programmes. C'est l'*application pratique* de cet apprentissage qui permettra à CRS d'avoir un impact plus important avec des ressources données.

Figure 4.4 : Composante trois — Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves

1. Considérer l'ensemble du système de S&E	2. Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires

Indicateurs du Proframe, collecte de données et rapports fondés sur des preuves

Dans la composante deux, vous et les parties prenantes avez finalisé la liste d'indicateurs. **Maintenant, dans la composante trois, vous allez voir comment collecter, organiser et analyser les données et en rendre compte. Cela sera, dans un sens, le cœur de votre système de S&E. Vous relierez les indicateurs du Proframe avec les formulaires de collecte de données et vérifierez que ces formulaires sont en lien avec les formats de rapports fondés sur des preuves. Il vous faudra du temps pour réfléchir à tout cela et le mettre sur pied, mais cela vous fera gagner du temps à long terme.** La composante trois comprend d'autres suggestions d'outils et de formulaires pour vous aider à collecter chaque indicateur de performance de façon systématique, afin que les rapports soient basés sur des informations cohérentes et comparables. Prenons le temps d'examiner de plus près ce que sont les rapports fondés sur des preuves.

Les rapports fondés sur des preuves sont une approche à la rédaction des rapports dans

laquelle la description des avancées du projet est attestée par des informations vérifiables. Les gestionnaires de projets rédigent des rapports sur la base des meilleures informations que fournit le système de S&E pour supporter les conclusions.

De nombreux employés de CRS pensent que leur façon de rédiger des rapports manque de méthode. Ils ont du mal à écrire des rapports traitant les objectifs du projet sur la base d'une analyse significative des indicateurs. En conséquence, de nombreux rapports insistent fortement sur les progrès faits, sans apporter de preuves de ce qu'ils disent.

Une approche fondée sur des preuves requiert une **réflexion anticipée** sur le type de rapport qu'il sera nécessaire de rédiger (pour satisfaire les parties prenantes et les bailleurs de fonds). En y réfléchissant à l'avance, vous savez que vous devez compiler un rapport annuel sur les progrès que fait le projet vers la réalisation de ses objectifs. Ce n'est pas une surprise ! Le rapport annuel devra non seulement contenir des informations sur les activités qui ont été entreprises et les produits fournis, mais aussi donner des indications de la manière dont le projet progresse vers une réalisation des RI. Ce n'est rien de nouveau pour vous non plus. Donc, pour trouver plus précisément quelles informations spécifiques devront figurer dans le rapport, **retournez** maintenant au Proframe et à ses indicateurs pour voir quelles informations sont nécessaires dans les rapports.

Par exemple, peut-être que pour vos indicateurs au niveau des activités vous devez rendre compte du nombre d'ateliers de formation que vous avez tenus durant l'année et du nombre de participants à ces ateliers, dissociés par genre. Dans la composante trois, vous mettez sur pied un système pour avoir les données nécessaires à temps pour rédiger le rapport. Si au niveau des RI, votre indicateur suggère que vous vous attendez à ce qu'un certain pourcentage de participants aux formations appliquent la pratique recommandée, alors, la composante trois vous aidera à déterminer comment collecter, organiser et analyser ces données pour que, encore une fois, vous puissiez vous fonder sur des informations concrètes dans votre rapport.

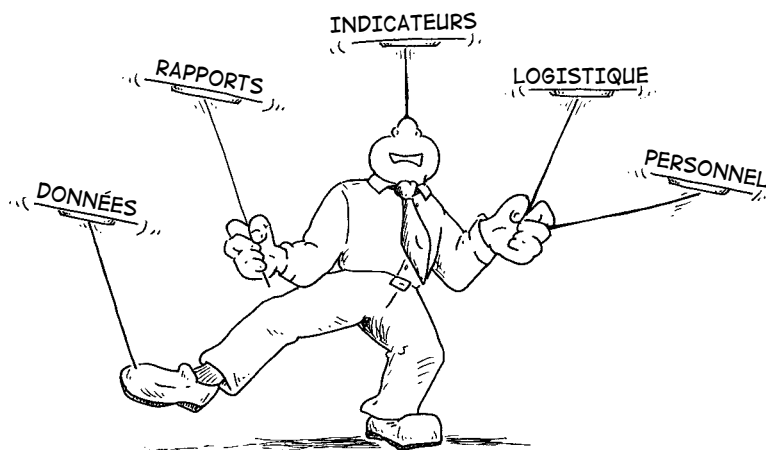
Pensez-y ...

Il est très utile, à ce stade précoce, que le groupe de travail de S&E réfléchisse sur les types de tableaux, graphiques ou autres moyens de communiquer des informations dans un rapport. Rien de grave si vous n'avez pas encore de données réelles, vous pouvez quand même vous en servir comme une technique pour découvrir quelles données vous devez collecter pour pouvoir faire rendre systématiquement des comptes par rapport aux objectifs définis.



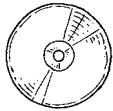
Pour mettre sur pied un système de S&E, il faut être très attentif, dans la composante trois, en particulier. C'est un peu comme pour le jongleur qui fait tourner des tas d'assiettes en même temps.

Il y a beaucoup d'éléments à prendre en compte et ce qui est difficile, c'est de garder un œil sur chacune des différentes parties du système pour vous assurer qu'elle vous donnera les données dont vous avez besoin, au moment où vous en aurez besoin pour vos rapports.

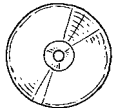


Mais comment passez-vous de la liste d'indicateurs du Proframe à un ensemble cohérent de formulaires de collecte de données et de formats de comptes-rendus ? La page 113 présente des informations sur la manière de concevoir ces formulaires. Mais avant de les concevoir, il serait utile de revoir les sections sur le coût et la complexité de la collecte de données, les fiches de données et d'autres questions sur la collecte de données. Une fois que ces tâches sont réalisées, vous serez prêt à concevoir les formulaires parce que tous les indicateurs seront clairs, les méthodes de collecte des données auront été choisies et on aura déterminé qui est responsable de la collecte et de l'analyse.

Coût et complexité de la collecte de données



Référez-vous à la Figure 2.3 dans le *ProPack I, Chapitre IV, Section 2, page 130* pour voir les compromis qu'on doit faire entre le coût et la complexité en comparant différentes méthodes de collecte de données. Vérifiez que vous avez le temps, l'argent et le personnel nécessaires pour collecter, organiser et analyser les données. Souvenez-vous de la ligne en pointillés dans le Proframe entre des indicateurs de performance dans la colonne 2 et les méthodes de mesure/sources de données dans la colonne 3. Comme cela a été dit dans le *ProPack I, page 129*, l'expérience montre que les énoncés d'indicateurs de performance sont souvent rédigés sans se demander quelle approche sera appropriée, comment on pourra réellement les mesurer et les analyser, de quelles ressources on aura besoin et qui en sera responsable.



PROFRAME

	Declarations d'Indicateurs de performance	Méthodes de mesure/sources de données	

Tout cela doit être planifié avec attention car ce sont les détails qui peuvent poser le plus de problèmes. Par exemple, le cadre « de la théorie à la pratique » montre le plan pour collecter, organiser et analyser les données pour un indicateur de sécurité alimentaire au Zimbabwe.

De la théorie à la pratique : Rentrer dans les détails — Collecte, organisation et analyse des données pour un grand projet multi agences au Zimbabwe

Pour déterminer comment collecter au mieux des données à utiliser pour le suivi, on a pris en compte les questions suivantes :

- l'unité d'échantillon — des ménages qui étaient ou non participants au projet ;
- l'outil d'enquête — questionnaire de sécurité alimentaire de la communauté ;
- la méthode d'échantillonnage — sélection aléatoire de participants et non participants au projet ;
- le cadre de l'échantillon — l'univers ou la population que l'échantillon devait représenter (par ex. une liste complète de tous les ménages ou de la population dans la zone du projet) ;
- la taille de l'échantillon — cinq ménages par section dans sept districts, ce qui donne un total d'environ cinq paysans sentinelles x 113 sections ou 665 paysans sentinelles en tout ;
- le test sur le terrain et l'amélioration de l'outil d'enquête ;
- la formation nécessaire pour l'enquête — formation centrale pour le personnel agricole du district qui, à leur tour, formeraient des surveillants communautaires dans leurs districts ;
- les procédures à suivre pour la collecte des données — collectées mensuellement, réunies au niveau des sections pour le 20 de chaque mois et envoyées au bureau du projet pour le 25 de chaque mois ;
- la saisie des données et les procédures d'analyse ; et
- un calendrier de planification pour tous les éléments ci-dessus.

(Source : Adapté de C-SAFE)

Le ProPack II ne donne pas de détails sur des sujets tels que l'échantillonnage ou des techniques d'enquêtes. Des conseillers techniques en S&E ou d'autres conseillers techniques pourront vous aider. De plus, on trouvera facilement ce genre d'informations dans les ressources énumérées à la fin de ce chapitre.

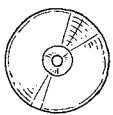
Revoir les fiches de travail pour la collecte des données

Revoyez chaque indicateur de performance dans la colonne 2 du Proframe ainsi que la description, dans la colonne 3, des méthodes de mesures/sources de données qui lui sont associées et les fiches de planification de S&E qui correspondent. Il faudra vous assurer que la collecte, l'organisation et l'analyse des données aient été planifiées avec suffisamment de détails.

De la théorie à la pratique : Préciser et détailler les fiches de planification de S&E

Building for the Future est un programme de cinq ans et de 5,5 millions de \$ d'habilitation des jeunes pour construire la démocratie et la stabilité en Géorgie. Ce programme travaille avec des partenaires de mise en œuvre et de ressources techniques. On a élaboré pour le document de projet une fiche de méthodes de mesures/sources de données et d'autres fiches de S&E. Mais quand le Directeur de projet est arrivé, il s'est rendu compte qu'il avait besoin de plus de détails dans les informations et il a donc approuvé d'autres activités de S&E. Les conditions de vie en Géorgie étaient extrêmement différentes entre les zones rurales, urbaines ou séparatistes, de sorte que l'unité de S&E devait dissocier les données collectées pour les différents indicateurs pour refléter ces différences géographiques. De plus, le Directeur de projet a demandé que soient incluses des évaluations en temps réel (cf. *Chapitre VII, Section 1, pages 229-230*) comme méthode de mesure pour évaluer les progrès faits vers la réalisation des indicateurs de changements de comportements au niveau des RI.

L'exemple de la Géorgie montre le type de travail détaillé de conception et de planification dont on peut encore avoir besoin pour transformer le plan de S&E en un système opérationnel de S&E. Il est vital de travailler en collaboration avec des partenaires et d'autres parties prenantes clés pour revoir les indicateurs de performance. Cela permet à tous ceux qui seront impliqués dans la collecte de données de vérifier la faisabilité du point de vue de la technique et des ressources des méthodes de mesure/sources de données prévues. Plus tard, cela permettra de motiver toutes les personnes concernées quand le travail devra être fait !

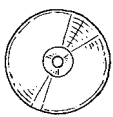


Vous trouverez ci-dessous les descriptions de quelques fiches de S&E présentées dans le *ProPack I, Chapitre IV, Section 4, pages 153-161* et une description de la manière dont ces fiches doivent être révisées et mises à jour durant le processus de DIP.

Fiche de méthodes de mesures/de sources de données

Impliquez les parties prenantes du projet, en particulier les partenaires, dans cette étape. Plus les parties prenantes et les partenaires participent à la sélection des méthodes les plus appropriées et les plus pratiques, plus ils auront de chances de collecter les données d'une manière qui permettra un S&E de haute qualité.

Les colonnes deux et trois du Proframe du projet devraient vous donner un ensemble d'indicateurs de performance SMART et la manière dont ils seront mesurés. Revoyez-les en utilisant la Fiche des méthodes de mesure/sources de données (Measurement Methods/Data Sources Worksheet) comprise dans le *ProPack I, Chapitre IV, Section 4, page 153*. La fiche comprend la définition de l'indicateur, les méthodes de collecte des données/sources de données, la fréquence et les dates de la collecte des données et d'autres considérations importantes. (Cf. pages 153-155 du ProPack I pour vous aider à remplir la fiche).



Le projet I-LIFE de CRS/Malawi insiste sur trois mots importants dont il faut se souvenir quand on révise les indicateurs et les méthodes de calcul et de mesure : 1) cohérent, 2) systématique et 3) comparable.

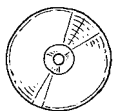
Revoyez et, si nécessaire, changez, les spécifications originales de chaque indicateur ainsi que les méthodes de mesure pour augmenter les chances de collecter les données de manière uniforme. Autrement dit, vous cherchez un système de S&E dans lequel le personnel sur le terrain collecte les données de façon systématique pour qu'elles soient pertinentes dans le temps et comparables entre les différents sites.

Le Tableau 4.5 montre une méthode de calcul très claire pour un indicateur.

Tableau 4.5 : Calculer le pourcentage des ménages qui ont des latrines utilisées

Indicateur	Pourcentage des ménages qui ont des latrines utilisées
Source de données	Compte et comptes-rendus des partenaires
Méthode de mesure	Numérateur : Nombre de ménages qui ont des latrines utilisées Dénominateur : Nombre total des ménages dans la communauté $\frac{\text{Numérateur}}{\text{Dénominateur}} \times 100 = \text{pourcentage des ménages avec des latrines utilisées}$
Instructions	Deux fois par an, compter les latrines utilisées, puis chaque mois ajouter les nouvelles latrines des ménages et soustraire les latrines pleines ou écroulées.

(Source : HCR 2004)



Il est possible d'atténuer les éventuels problèmes de validité des données en utilisant des **indicateurs communément acceptés** avec des directives claires pour les mesures. Cela peut permettre, plus tard, de comparer les données de plusieurs projets. Certains bailleurs de fonds peuvent exiger que vous utilisiez un ensemble particulier d'indicateurs standardisés (par exemple, il y a souvent des directives très spécifiques aux projets de Titre II) ; il faudra en tenir compte dans le plan de S&E du document de projet. Consultez le *ProPack I, Chapitre IV, Section 2, pages 123* pour plus d'informations sur quand et comment utiliser des indicateurs standardisés. A la fin de ce chapitre, on trouvera une liste de sites Internet utiles pour des indicateurs standardisés.

Fiche de l'étude de base

Les études de base sont une référence importante pour les évaluations de projets. Il sera approprié de faire une étude de base avec un échantillon probabiliste si l'on prévoit de collecter les mêmes informations à d'autres moments du cycle du projet. Ainsi, l'étude de base **fournit des informations sur les conditions des participants avant le projet auxquelles on pourra comparer les indicateurs de performance à mi-parcours et à la fin du projet.** C'est pourquoi, les études de base doivent être faites avant la mise en œuvre du projet et **doivent être l'une des premières activités du projet.**

Cependant, il arrive trop souvent que l'étude de base ne soit pas faite dès le départ, ce qui cause des difficultés plus tard pour les évaluations, comme on le voit dans l'histoire « de la théorie à la pratique ».

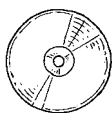
De la théorie à la pratique : Essayer d'évaluer sans étude de base

Dans un programme de CRS, le personnel prévoyait de rédiger un document de projet pour un programme de Titre II appelé Plan d'activité pluriannuel (MYAP) dont le but est de promouvoir la santé. Le nouveau document de projet devait être basé sur une évaluation du précédent programme d'aide alimentaire appelé le Programme d'assistance de transition (TAP). Dès le début de leur tentative d'évaluation du TAP, les employés se sont rendu compte qu'ils n'avaient pas d'étude de base. Sans cela, ils ne pouvaient pas documenter la réussite du TAP. Ils ont donc collecté des anecdotes suggérant qu'il avait amélioré des vies. Mais, quand ils ont élaboré le MYAP, ils ont eu du mal à en faire la conception du fait qu'ils n'avaient pas de bonnes données sur le programme précédent.

Pour compenser le manque de données de base dans le TAP, les employés ont fait un plan élaboré comprenant plus de 100 variables pour le MYAP. En même temps, USAID organisait une étude de base qui représentait tous les domaines dans lesquels le Titre II opérait. Il semblait préférable de participer à cette étude plutôt que de travailler avec un plan comprenant plus de 100 variables. CRS a donc participé à la collecte de données de base pour USAID. Mais, pendant l'évaluation à mi-parcours, ils se sont rendu compte que l'échantillonnage au niveau national ne fournissait pas de bonnes données pour la zone spécifique ciblée par CRS. Ils se sont donc retrouvés, encore une fois, sans bonnes données de base pour mesurer l'impact du projet.

Comme le montre l'histoire du Titre II, certains projets ont des difficultés avec les études de base. Ce qui arrive souvent, c'est qu'elles :

- sont faites trop tard, ou pas du tout ;
- sont mal conçues ;
- sont trop détaillées ;
- demandent des connaissances, des compétences et une expérience que le personnel de CRS ou du partenaire n'a peut-être pas.



Avec une bonne planification, vous pouvez dépasser ces difficultés potentielles. Remplir la Fiche de l'étude de base (Baseline Survey Worksheet), permettra de s'assurer que cette première activité se passe dans les meilleures conditions, peu importe si le bureau CRS mène l'étude lui-même ou que ce soit fait par un spécialiste contractuel. Revoyez la fiche de l'étude de base et les questions dans le ProPack I, Chapitre IV, Section 4, page 158.

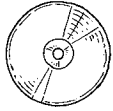
De la théorie à la pratique : Exemple de directives pour l'étude de base pour les projets de Survie de l'enfant

Les directives de l'USAID pour le DIP de projets de Survie de l'enfant donne les exemples suivants pour des études de base faisables pour ces projets. Parmi les enquêtes, on peut faire, entre autres :

- un recensement ;
- une étude de base au niveau de la population, des connaissances, des pratiques et de la couverture ;
- une évaluation du fournisseur de soins de santé (par exemple lors d'une estimation des installations ou d'une étude des compétences des travailleurs de santé) ;
- une estimation nationale de la tuberculose ;
- une analyse de cohorte de la tuberculose ;
- une évaluation initiale des capacités d'une organisation ou d'un partenaire ;
- toute recherche qualitative complémentaire.

Les directives d'USAID pour le DIP demandent aussi que les rapports des études de base comprennent une description des techniques d'échantillonnage et des méthodes d'entretien.

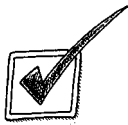
(Source : USAID 2005)



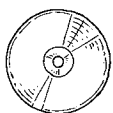
Les informations dans le ProPack I et dans ce manuel vous aideront dans une certaine mesure et il y a beaucoup de références sur ce sujet. Mais vous aurez très probablement besoin de l'aide de votre unité de S&E, d'autres conseillers techniques ou d'un consultant externe. Si vous choisissez de sous-traiter le travail, cherchez un groupe capable, expert en travail d'enquête dans le secteur spécifique de votre projet.

Il faut généralement une aide supplémentaire parce que la conception, la planification et la mise en œuvre d'études de base demandent des compétences particulières. La check-list 4.1 donne des conseils pour la gestion d'une étude de base.

Check-list 4.1 : Conseils pour gérer une étude de base



- ✓ Si vous recrutez un consultant pour l'étude de base, préparez un cahier des charges bien écrit et prévoyez suffisamment de temps pour le recrutement afin d'obtenir une assistance technique de bonne qualité. Référez-vous aux *Chapitre V, Section 1, page 140 et Chapitre VII, Section 2, pages 245-247* pour trouver plus d'informations sur la manière de rédiger un bon cahier des charges.
- ✓ Assurez-vous que les études de base soient faites aussitôt que possible dans le projet. Ceci vous permettra, à la fin du projet, de mieux analyser son impact sur la base des données collectées.
- ✓ Prévoyez suffisamment de personnel et de temps pour travailler sur toutes les phases de l'étude de base souvent ça coïncide au niveau du traitement et de l'analyse des données.
- ✓ Testez les questionnaires à l'avance et vérifiez que les données sont fiables.
- ✓ Ne collectez que des données qui correspondent aux indicateurs de performance convenus (c'est-à-dire qui doivent faire l'objet d'une analyse ou d'un compte rendu).
- ✓ Vérifiez que les questionnaires sont conçus de manière à simplifier, et non à compliquer, le traitement des données.
- ✓ Vérifiez que les enquêtes de base sont reproductibles, car elles devront être répétées à la fin du projet et parfois durant l'évaluation de mi-parcours.
- ✓ Partagez votre expérience lors des études de base avec le Directeur régional adjoint pour la qualité des programmes (DRD/PQ) et l'équipe de S&E de PQSD pour contribuer à l'apprentissage à un niveau plus large de CRS.
- ✓ Si vous travaillez avec des consultants externes,
 - demandez qu'ils fournissent tous les outils de collecte de données et toutes les données collectées dans le cadre de leurs prestations et
 - assurez-vous que le travail du consultant externe soit conçu et mis en œuvre de manière à être une opportunité de renforcement des capacités du personnel de CRS et du partenaire.



Il existe énormément d'informations disponibles ailleurs sur les études de base et d'autres sujets apparentés. Le Manuel de I-LIFE sur le S&E (I-LIFE Handbook on M&E Essentials), par exemple, contient des conseils sur la manière de mener des études de base, comme la conception des questions, la mise en page et la longueur du questionnaire, le codage, les principales étapes d'un entretien, l'échantillonnage et la gestion des données. La liste de ces références se trouve dans la section *Lectures complémentaires* à la fin de ce chapitre.

Si, pour une raison ou une autre, on ne fait pas d'étude de base, vous devrez quand même collecter des données qui pourront servir de point de référence pour mesurer la performance du projet. Bamberger *et al* (2006) suggèrent les alternatives suivantes aux études de base :

- reconstituer des données de base pour les populations du projet ;
- estimer la situation au début du projet d'après ses souvenirs ;
- travailler avec des informateurs clés ; ou
- utiliser des méthodes d'évaluation participative.

Pour plus d'informations, voir le *Chapitre VII, Section 1 et 2 pages 221-256*.

Dans certains projets, la base de départ est zéro parce que c'est une nouvelle initiative et que les résultats sont simplement comptés depuis le début du projet. L'histoire d'édification de la paix dans « de la théorie à la pratique » illustre ce scénario.

De la théorie à la pratique : Données de base pour un projet d'édification de la paix

CRS/Philippines a un projet d'édification de la paix prévu pour renforcer la capacité des chefs communautaires à promouvoir la paix dans leurs villages. Avec les connaissances et les compétences acquises, on espère que les chefs travailleront avec des membres de la communauté pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives qui créeront des liens avec différents groupes locaux. Dans ce projet, l'indicateur au niveau des RI est le nombre de villages qui mettent en œuvre des activités d'édification de la paix. La base de départ au début du projet est zéro parce qu'aucun groupe villageois n'a jamais entrepris de telles initiatives d'édification de la paix.

Tableau de suivi des indicateurs de performance

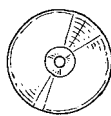
Le tableau de suivi des indicateurs de performance (PITT) et **un document de planification de S&E obligatoire pour tous les projets financés par le Titre II**. Le PITT fournit des informations au bon moment pour les revues et les évaluations du projet. Par exemple, une évaluation de mi-parcours visera à expliquer le dépassement des cibles du projet ou au contraire la contre-performance. Cette analyse peut donner lieu à des demandes de révision des cibles et d'amendements de certains indicateurs. Quand, dans le cadre de l'évaluation finale, on estimera l'impact du projet, on fera une revue de ce qui aura été accompli au niveau des OS, comme résumé dans la fiche du PITT.

Même si les bailleurs de fonds ne demandent pas de PITT, il est quand même recommandé que le groupe de travail de S&E envisage d'en faire un parce que :

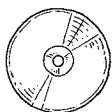
- il aide à promouvoir le S&E basé sur les résultats en faisant le suivi des indicateurs liés aux objectifs des niveaux supérieurs ;
- il fournit un outil utile pour les rapports annuels de projets ;
- il résume et communique aux parties prenantes les informations essentielles du projet.

Dans votre document de projet, vous avez peut-être fait une première ébauche de PITT. Mais le PITT ne peut être totalement terminé qu'une fois qu'on a entrepris l'étude de base. Durant la planification détaillée de mise en œuvre, et en collaboration avec d'autres parties prenantes importantes, il vous faudra réviser les estimations initiales des cibles pour qu'elles correspondent aux données de l'étude de base, sauf si l'enquête a été faite durant l'étape de planification du projet. **Une fois que les données de base ont été enregistrées, le PITT devra être remis à jour tous les ans pour montrer ce qui aura réellement été accompli, par rapport aux cibles.** S'il faut faire des modifications aux cibles du PITT, n'oubliez pas de demander, le cas échéant, l'approbation du bailleur de fonds.

On trouvera dans le *ProPack I, Chapitre IV, Section 4, pages 155-158*, sur le CD-ROM du ProPack II, ainsi que dans un module de S&E (Directives pour la préparation et l'utilisation d'un tableau de suivi d'indicateurs de performance (Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Table) (PITT)), des conseils sur la manière de remplir le PITT. On trouvera aussi un Modèle de tableau de suivi d'indicateurs de performance (Performance Indicator Tracking Table Template) et un Exemple de tableau de suivi d'indicateurs de performance rempli (Sample Completed Performance Indicator Tracking Table) sur le CD-ROM du ProPack II. Pour plus d'informations sur la manière de préparer et d'utiliser les PITT, voyez le guide cité à la fin de ce chapitre.



Fixer des cibles pour le tableau de suivi des indicateurs de performance



Fixer des cibles exactes demande réflexion. On trouvera des informations détaillées sur la manière de fixer des cibles durant la conception du projet et la rédaction du document de projet dans le *ProPack I, Chapitre IV, Section 3, pages 147-148*. La Check-list 4.2 ainsi que le guide cité ci-dessus donnent un résumé de ces informations plus quelques conseils supplémentaires sur la manière de fixer des cibles.

Check-list 4.2 : Conseils pour fixer des cibles



- ✓ Identifiez les données de base. Ceci donne un point de référence par rapport auquel on pourra fixer la cible.
- ✓ Identifiez les tendances intéressantes, comme une tendance historique dans la valeur de l'indicateur au cours du temps. Peut-on découvrir une tendance — à la hausse ou à la baisse — à partir de rapports, comptes rendus ou statistiques ? Si oui, faites attention avant de revendiquer un succès si votre projet met à profit une tendance existante.
- ✓ Identifiez les progrès qui sont attendus, par les parties prenantes du projet ou selon des normes internationales.
- ✓ Trouvez une opinion d'expert. Demandez aux fonctionnaires du gouvernement, aux conseillers techniques régionaux de CRS ou à d'autres spécialistes techniques, ce qui est possible ou faisable par rapport à un indicateur particulier ou à une situation particulière à un pays.
- ✓ Trouvez ce que révèlent les résultats de la recherche. Les résultats d'évaluation peuvent aider à choisir des cibles réalistes et peuvent être disponibles ou bien connus pour certains secteurs.
- ✓ Identifiez ce qui a été accompli par des projets similaires ailleurs. Vous pouvez le savoir vous-même ou vous pouvez demander à des collègues, d'autres ONG ou des bailleurs de fonds.
- ✓ Résistez à la tentation de fixer des cibles trop ambitieuses parce qu'elles font bien sur le papier !

Mettre en place le système de collecte et d'analyse de données

Maintenant que vous avez revu les indicateurs prévus, vous devrez vérifier que votre système de S&E génère des données de qualité.

Check-list 4.3 : Conseils pour garantir que le système de S&E donne des données de bonne qualité



- ✓ Choisissez des méthodes et élaborer les formulaires correspondants pour enregistrer les données.
- ✓ Préparez des systèmes de classement pour les documents papier et des bases de données sur ordinateur pour réunir et stocker les données.
- ✓ Organiser un classement de documents sur papier et des systèmes de bases de données informatiques pour réunir et stocker les données collectées.
- ✓ Choisissez des méthodes appropriées pour analyser les données.

Il y a déjà de nombreuses sources d'informations sur la collecte de données (par ex. Laws 2003). En tant que gestionnaire de projet, vous pouvez consulter les diverses références et aussi chercher des experts dans votre programme pays ou dans l'agence pour choisir la meilleure méthode pour vos projets. Le guide qui suit est bref et vous donnera des informations de base. Lisez les *lectures complémentaires* à la fin de ce chapitre pour plus d'informations.

Choisir les méthodes de collecte de données

Les données peuvent être quantitatives ou qualitatives.

Les données quantitatives sont des observations présentées sous forme numérique. Par exemple, le nombre d'ateliers de formation menés, le nombre de personnes formées et leurs notes aux tests, le nombre de ménages souffrant d'insécurité alimentaire dans un district ou l'état d'esprit des

participants à propos d'un sujet particulier. Toutes ces choses peuvent être exprimées sous forme de chiffres, de quantités, de degrés — c'est-à-dire comme données quantitatives. Les données quantitatives peuvent être analysées avec des statistiques, aussi bien descriptives que déductives. Les données quantitatives peuvent venir de sources de données secondaires, comme des registres de l'établissement, des tests formels, des instruments standardisés d'observation et des registres de projets.

Données qualitatives est le terme générique utilisé pour une information qui est sous forme de texte plutôt que représentée par des nombres. On obtient ce type de données quand on essaie de saisir les expériences des participants avec leurs propres mots, par des entretiens (semi structurés, en groupe, individuels, etc.), des observations de participants (plus généralement non structurées, mais parfois structurées) et des documents qui peuvent être analysés à partir de perspectives différentes. Les données qualitatives consistent en des descriptions et analyses détaillées et approfondies de situations, de personnes, d'événements, d'interactions et des comportements observés, et en des citations directes de personnes parlant de leurs expériences, de leurs points de vue, de leurs convictions et de leurs pensées.

Questions de réflexion



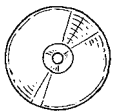
1. Dans un projet que vous gérez actuellement, comment décririez-vous la proportion que vous avez entre les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs ?
2. Comment avez-vous choisi cette proportion ?
3. Comment pourriez-vous changer les choses pour atteindre, le cas échéant, un meilleur équilibre ?

La distinction entre les données qualitatives et quantitatives est un peu arbitraire parce que toutes les informations contiennent un peu des deux. Par exemple, avec des données qualitatives, on peut compter la fréquence de différents thèmes. De même, un résultat statistique peut être décrit dans un langage de tous les jours. Le fait que l'on puisse quantifier quelque chose ne signifie pas que c'est nécessairement une représentation plus précise de la réalité. C'est pourquoi **il est utile de voir les données quantitatives et qualitatives comme complémentaires.** Par exemple, une analyse quantitative peut vous permettre de rendre compte de combien de personnes vivant avec le VIH/Sida ont reçu un accompagnement et comment elles ont évalué la qualité de ce service, tandis que des méthodes qualitatives pourront être utilisées pour comprendre de manière plus approfondie ce qui sous-tend ces évaluations (I-LIFE 2005).



Pensez-y ... Les sentiments sont importants !

Ne pensez pas que les données subjectives ne peuvent pas être quantifiées. Par exemple, la manière dont des personnes évaluent la qualité d'un service d'accompagnement pour le VIH/Sida est clairement subjective mais on peut quand même compter le nombre de personnes qui ont dit que c'était « très bien », « bien », « mauvais » ou « très mauvais ».

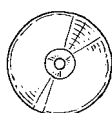


La plupart des informations ci-dessus sont résumées dans le *ProPack I, Chapitre III, Section 3, pages 65-69*. On y explique la collecte de données secondaires, les entretiens, l'observation, les approches quantitatives et qualitatives, et il y a un bref résumé des méthodologies de PRA. Bien qu'elles concernent les méthodologies d'évaluation initiale, ces informations sont quand même intéressantes dans le cadre de votre choix de méthodes de collecte des données pour le système de S&E.

Le Tableau 4.6 donne quelques **conseils généraux pour sélectionner des méthodes de collecte de données.**

Tableau 4.6 : Conseils généraux pour sélectionner les méthodes de collecte de données

<p>Faites bon usage des données secondaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez toujours pour voir si un autre groupe, une autre personne ou une autre organisation collecte déjà des données pouvant être utiles dans votre contexte. Souvent, les études de base n'utilisent pas les informations qu'elles pourraient obtenir d'agences de développement ou d'institutions universitaires qui ont une grande expérience dans le domaine. • Les informations que vous recherchez peuvent être déjà disponibles auprès d'un bureau au niveau de la communauté ou du district. • Rappelez-vous que les données secondaires ont peu de chances de fournir exactement ce dont vous avez besoin, mais que ça peut être raisonnablement proche. Elles peuvent aussi permettre de voir où il manque des informations qui devront être collectées.
<p>Dites clairement quel est le niveau de précision nécessaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un bon S&E n'est pas la même chose qu'une recherche universitaire, même si beaucoup d'instruments de collecte de données sont les mêmes dans les deux disciplines. • Il faut parfois une très grande précision numérique, mais dans d'autres cas, on n'aura pas besoin de ce genre de données. • Des discussions avec une gamme d'informateurs clés peuvent parfois suffire pour le niveau de précision nécessaire. Ne partez pas du principe que seules sont fiables les méthodes de collecte de données d'enquêtes basées sur un échantillonnage statistiquement correct. • Il est important que les principales parties prenantes en discutent car cela a des implications significatives pour l'allocation des ressources.
<p>Évaluez la faisabilité de la méthode</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez que la méthode choisie est faisable étant donné les ressources dont vous disposez. • Vérifiez que vous disposez des compétences, du temps et de l'argent nécessaires pour utiliser cette méthode. • Identifiez les différentes options de collecte de données et leurs mérites relatifs.



Pour plus d'information sur la faisabilité, lisez la [page 130 dans le ProPack I \(Chapitre IV, Section 2\)](#). Cette page comprend une liste de questions qui vous aideront à choisir des méthodes appropriées pour collecter les données. On a généralement tendance, dans le suivi (aussi bien pour les programmes de développement que pour ceux d'assistance) à ignorer l'importance des données qualitatives. C'est peut-être dû au fait qu'on se sent plus en sécurité quand on a des données numériques mais aussi à l'éventuel manque d'expérience des employés dans le travail avec des données qualitatives.

Comme les approches qualitative et quantitative de la collecte de données sont complémentaires, le système de S&E pourrait bénéficier des deux.

Choisir les instruments de collecte de données

Dans le cadre de la mise en place du système de collecte et d'analyse de données, il faudra penser à des instruments de collecte de données (c'est-à-dire les **techniques** que vous et votre personnel utiliserez) qui soient appropriés et faisables et correspondent à la fois à vos besoins en données et aux ressources humaines et financières que vous avez pour cela. En remplissant votre fiche des responsabilités du suivi, vous pourrez prendre des décisions sur les instruments — sur papier ou électroniques — à employer.

Un certain nombre d'organisations ont commencé à utiliser des assistants numériques personnels (PDA), appelés aussi couramment Palm, de manière expérimentale pour collecter des données d'enquêtes. Beaucoup de gens pensent que cette technologie a un grand potentiel pour la collecte de données, même si certaines personnes sont sceptiques quant aux facteurs de faisabilité, de fonctionnalité et de pérennité dans les contextes de projets internationaux de développement.

Tableau 4.7 : Arguments pour et contre l'utilisation de PDA pour la collecte de données

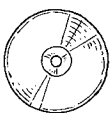
Avantages (Pour)	Inconvénients (Contre)
<ul style="list-style-type: none"> • Augmente la fiabilité des données collectées en réduisant l'erreur humaine. • Augmente la cohérence des réponses aux enquêtes. • Gagne du temps qui serait perdu à recopier et à rassembler les données. Cela permet de passer plus de temps à analyser les données et à produire des indicateurs de processus et de performance. • Contribue à de meilleures prises de décision au niveau du projet parce que l'on peut mieux partager et analyser les données. • Permet le renforcement des capacités du personnel sur le terrain, des partenaires et de la communauté. • Améliore la représentation graphique et l'analyse de l'impact visuel des données si le PDA est connecté avec le système de localisation par satellite, GPS. • Augmente la productivité générale en améliorant l'analyse des données et les comptes rendus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le temps de formation nécessaire pour ceux qui collectent les données. • Problèmes techniques non résolus, comme : <ul style="list-style-type: none"> o Pointes de stylets glissantes (huileuses, toucher humide). o Petite taille du clavier ce qui fait que les collecteurs de données ne rentrent pas toujours exactement les informations. • Coûts supplémentaires pour l'équipement et la formation des usagers. • Les personnes interrogées peuvent hésiter à répondre si leurs réponses sont enregistrées dans un appareil électronique. • Les PDA peuvent être compliqués à programmer.

(Source : Willard 2005)

Revoir la fiche des responsabilités du suivi

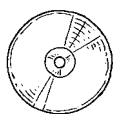
Les systèmes de suivi demandent du temps et un engagement de la part du personnel de projet. Il est important de répondre à quatre questions clés :

1. Qui aura la responsabilité de collecter les données ?
2. Qui supervisera ce processus ?
3. Qui analysera les données collectées ?
4. Qui rendra compte des informations découlant de l'analyse ?



La Fiche de suivi des responsabilités du suivi (Monitoring Responsibilities Worksheet) vous aidera à voir qui sera responsable de la collecte, de l'analyse et des comptes-rendus des données. Elle était comprise dans le ProPack I et se trouve aussi sur le CD-ROM du ProPack II. Ce formulaire comprend aussi une colonne pour réfléchir aux implications budgétaires. Si vous avez rempli cette fiche durant la rédaction du document de projet, vous pouvez la revoir maintenant et vous assurer que vous avez bien conscience des implications pécuniaires du système de suivi que vous avez prévu.

Envisager d'utiliser le cadre des indicateurs de performance pour résumer



Votre capacité à collecter, organiser et analyser des données dépendra, en partie, de votre capacité et de votre volonté à remplir la série de fiches de planification du S&E décrites ci-dessus. Certains employés de CRS ont trouvé utile de résumer l'information des fiches de travail sur un Cadre des indicateurs de performance (Master Performance Indicator Worksheet) pour chaque indicateur. On peut l'insérer dans le manuel opérationnel de S&E pour fournir un point de référence facile où trouver des informations sur les indicateurs.

Concevoir des formulaires pour la collecte de données et les rapports

Il est maintenant important que vous examiniez attentivement les formulaires de collecte de données et les formulaires de comptes-rendus. Dans un projet de santé et nutrition de CRS, les formulaires présentés dans le Tableau 4.8 ont été élaborés pour suivre les indicateurs du projet.

Tableau 4.8 : Formulaires utilisés dans un projet de santé et nutrition

Nom du formulaire	Objectif
1. Registre des grossesses	Noter l'état de santé de toutes les femmes enceintes du village
2. Registre des enfants	Noter l'état de santé de tous les enfants de moins de deux ans du village
3. Registre des activités de santé	Noter les activités de santé menées dans le village.
4. Recensements	Déterminer la population totale du village, et faire la liste de tous les enfants de moins de deux ans et de toutes les femmes enceintes
5. Rapport trimestriel de supervision	Pour appuyer et améliorer le travail des agents de santé communautaires
6. Rapport trimestriel des activités de santé	Pour tirer des registres des grossesses et des enfants des information de santé.
7. Rapport trimestriel résumé des activités de santé	Pour résumer tous les rapports trimestriels des activités de santé par région.
8. Rapport de formation	Pour faire le suivi de toutes les formations faites dans le projet

(Source : Adapté de Charleston et al. 1999)

Vous pouvez voir dans le Tableau 4.8 que les formulaires de collecte de données peuvent être très différents en forme et en taille ! Dans le cas présenté, pour obtenir les données dont elle avait besoin pour le rapports trimestriels et annuels, la gestionnaire de projet s'est appuyée sur trois différents types de registres, un recensement et quatre différents types de rapports de projet. Il est donc clair que pour collecter des données, il ne s'agit pas seulement de concevoir et de remplir des questionnaires !

Revoir les approches pour créer des formulaires

Comment passez-vous de la liste des indicateurs dans votre Proframe à un ensemble cohérent de formulaires de collecte de données et de formats de rapports ? Il y a différentes façons de s'attaquer à cette tâche. Regardez la liste d'options ci-dessous et décidez quelle approche, ou variation de ces approches, serait la plus utile pour vous et votre groupe de travail de S&E. Si vous avez terminé toutes les fiches notées ci-dessus, vous aurez toutes les informations dont vous avez besoin pour concevoir les formulaires pour la collecte des données et les comptes-rendus.

Check-list 4.4 : Idées pour élaborer des formulaires de collecte de données et des formats pour les rapports



- ✓ Revoquez les formats demandés par le bailleur de fonds pour les indicateurs ou les rapports et concevez les formulaires de collecte de données nécessaires pour pouvoir compiler les rapports facilement.

CRS/Vietnam appuie un programme du centre de santé du district avec des fonds du PEPFAR. Le programme a un ensemble d'indicateurs prédéterminés (par ex. le nombre de patients, par genre, utilisant le service de consultation externe). CRS a pris la liste d'indicateurs et a créé un format de rapports mensuels et trimestriels. Sur la base de ces formats, CRS a élaboré des outils de collecte de données pour que le personnel hospitalier puisse facilement remplir les formulaires mensuels qui seraient utilisés pour les rapports mensuels et trimestriels. CRS a ajouté quelques formulaires de collecte de données pour des informations à utiliser dans un rapport trimestriel qui n'étaient pas demandées par le PEPFAR mais qui intéressaient le personnel (par ex. le fonctionnement du Comité de coordination pour le continuum des soins).

- ✓ Elaborez vos propres formats de rapports trimestriels et annuels à partir de votre liste d'indicateurs. A partir de là, préparez les différents formulaires de collecte de données dont vous avez besoin et travaillez avec les partenaires pour faire préparer les formulaires appropriés.

Dans le même projet que ci-dessus, une seconde composante appuie un centre communautaire pour les personnes vivant avec le VIH/Sida et il est financé par un bailleur de fonds de la Caritas. Ce bailleur de fonds a accepté les indicateurs de CRS (par ex. le nombre, par genre, de patients participant aux services d'accompagnement au café ; la satisfaction par rapport aux services). En utilisant la liste de référence des indicateurs, CRS a élaboré son propre format de rapports mensuels puis les formulaires de collecte de données qui seront nécessaires pour collecter ces données.

- ✓ Elaborez une liste de référence des indicateurs par OS avec des informations comme qui fera la collecte et sur quel formulaire. Ceci vous donnera la liste des formulaires dont vous aurez besoin. Utilisez ces informations pour élaborer un format de rapports trimestriels afin que le partenaire sache clairement ce qui doit être collecté et comment en rendre compte.

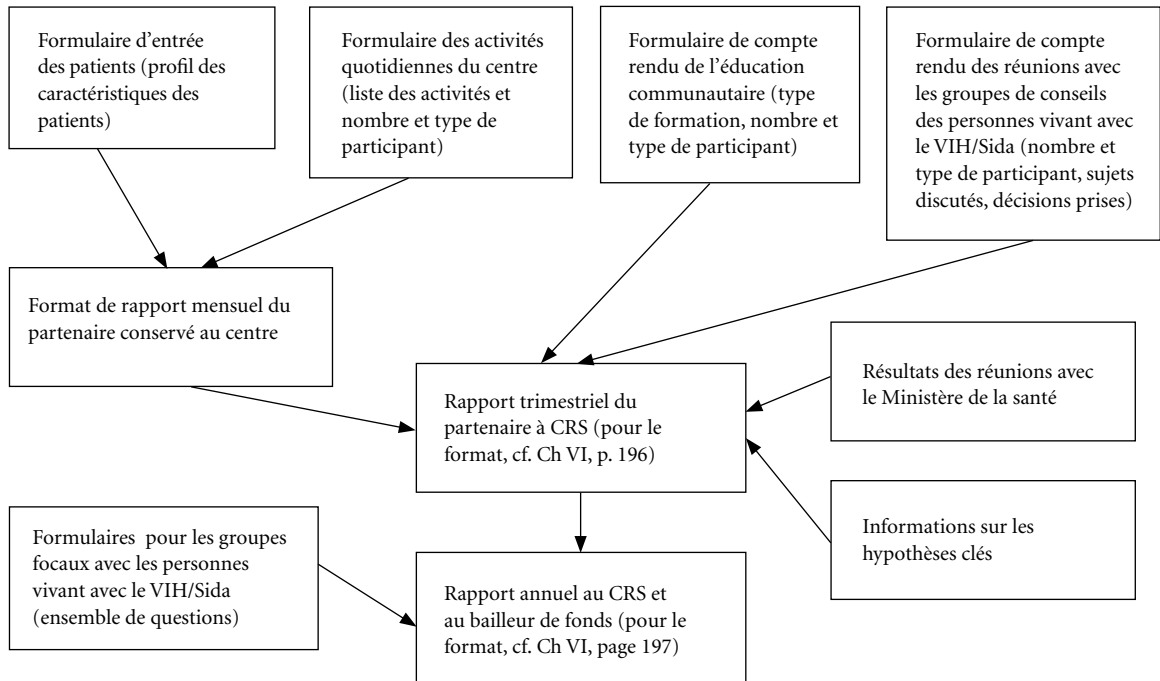
Indicateur de performance	Collecte de données	Conclusions à présenter dans
Nombre, par genre, de participants aux services d'accompagnement	Formulaire d'entrée des patients	Rapport trimestriel du partenaire
Satisfaction par rapport aux services d'accompagnement	Questionnaire en groupe focal	Rapport annuel du partenaire

- ✓ Vérifiez les indicateurs et élaborer des tableaux vierges, des graphiques, etc. que vous pourrez insérer dans votre rapport. Utilisez ces informations pour vérifier que les formulaires de collecte de données que vous élaborer sont appropriés et collecteront les données nécessaires. Le PITT est un exemple de ce type de tableau (cf. *Section 2, page 108*).

Indicateur	Année 1	Année 2	Année 3
Nombre de femmes adoptant « totalement » les nouvelles recommandations d'hygiène			
Nombre de femmes adoptant « partiellement » les nouvelles recommandations d'hygiène			
Nombre de femmes n'adoptant pas les nouvelles recommandations d'hygiène			

- ✓ Marquez les relations entre les différents formulaires de collecte de données et les rapports nécessaires. Par exemple, il peut être utile de dessiner un diagramme pour montrer les différentes pièces du système (voir ci-dessous).

Figure 4.5 : Illustration des liens entre les indicateurs de performance, la collecte de données et les rapports fondés sur des preuves



La check-list et le diagramme ci-dessus peuvent aider le groupe de travail de S&E à réfléchir à la manière dont il veut organiser la collecte de données. Quels sont vos indicateurs ? Qui doit les collecter et sur quel formulaire ? Comment ces données et leur analyse seront-elles écrites dans les différents rapports ? Quand ? Par qui ? C'est là la tâche principale de la composante trois.

Pensez-y ...



Pensez à l'aspect des différents formulaires que vous préparez. Si la mise en page est attrayante, qu'il y a suffisamment de place pour écrire, les formulaires auront plus de chances d'être remplis correctement. Les ressources utilisées pour produire les formulaires devront correspondre à la taille et à l'étendue des tâches de collecte de données. Par exemple, cela vaudra la peine d'imprimer un formulaire qui sera utilisé pendant plusieurs années sur du papier épais et de bonne qualité. Des formulaires prévus pour un petit projet à court terme pourront être photocopiés au bureau. Pour un grand projet, avec un système de S&E plus complexe, si les ressources le permettent, il pourrait être justifié de demander l'avis d'un expert pour la mise en page et la présentation des formulaires.

Écrire des instructions pour les formulaires de collecte de données

Chaque formulaire devra être accompagné d'instructions claires sur la manière de collecter les données et de les enregistrer. Par exemple, le formulaire de « Rapport de formation », mentionné en bas du Tableau 4.8, était accompagné d'une feuille d'instructions pour que les données soient collectées de façon précise et cohérente. Le cadre « de la théorie à la pratique » ci-dessous montre les directives qui étaient données sur cette feuille.

De la théorie à la pratique : exemple de feuille d'instructions pour un formulaire de rapport de formation

1. Remplir le formulaire après chaque cours de la formation pour les travailleurs communautaires, les partenaires ou autres.
2. Ecrire le nom de la zone et du district où la formation a eu lieu.
3. Ecrire les dates où la formation a été donnée et le nombre total d'heures de formation. Exemple : un jour serait huit heures et le total huit heures. S'il s'agissait de quatre jours de huit heures chacun, le total serait de 32 heures.
4. Dans « donné par » indiquez par une croix qui a présenté la formation. Si plus d'une institution donnait la formation, vous pouvez mettre plusieurs croix. Par exemple, si un cours de formation était donné aux sages-femmes traditionnelles par le ministère de la santé et un partenaire, mettez une croix dans l'espace avant le ministère de la santé et le partenaire.
5. Dans « nombre de participants » donnez le nombre total de personnes recevant la formation, par catégorie (profession, genre, etc.). Par exemple, 10 sages-femmes traditionnelles et 15 agents de santé communautaires.
6. Dans « sujet » marquez d'une croix le sujet ou les sujets qui ont été présentés durant la formation.

(Source : Adapté de Charleston et al. 1999)

La Check-list 4.5 était fournie aux employés de CRS/Aceh pour les aider à réfléchir à l'organisation et à la gestion des feuilles d'instructions qui accompagnaient les formulaires d'enregistrement des données.

Check-list 4.5 : Conseils pour préparer des feuilles d'instructions pour les formulaires de données



- ✓ Elaborez un format standard qui pourra être appliqué aux instructions qui seront écrites pour chaque formulaire. Le contenu comprendra les éléments suivants :
 - Objectif
 - Formulaire devant être rempli par
 - Fréquence
 - Instructions détaillées pour remplir le formulaire
 - Formulaire à donner à
 - Autres
- ✓ Quand vous rédigez les instructions, partez du principe que vous devez tout expliquer. Il est important que, lorsque le projet sera mis en œuvre et qu'il y aura des changements de personnel, on ait un document source expliquant tout ce qu'il faut savoir sur les formulaires d'enregistrement des données.
- ✓ Dans ces formulaires, utilisez un langage clair et concis.
- ✓ Pensez à inclure une préface qui donne un résumé général de l'ensemble des formulaires et de la manière dont ils se complètent.
- ✓ Remplissez des formulaires modèles, accompagnés de commentaires d'explication pour que les lecteurs puissent voir un exemple fini.
- ✓ Une fois que les formulaires ont été rédigés, faites les, le cas échéant, traduire dans la langue locale que le personnel sur le terrain utilisera pour son travail.
- ✓ Préparez une formation pour les employés sur le terrain sur la façon de remplir les formulaires.
- ✓ Vérifiez les instructions pour voir si elles sont suffisamment claires pour les utilisateurs prévus, en supposant qu'ils opèreront de façon indépendante.
- ✓ Assurez-vous que les instructions sont mises à jour et amendées au fur et à mesure que les formulaires d'enregistrement des données sont révisés.
- ✓ Assurez-vous que le manuel opérationnel de S&E contient les dernières feuilles d'instructions et que les amendements aux formulaires d'enregistrement des données sont communiqués immédiatement à ceux qui collectent les informations.

Planifier la mise en œuvre du système de S&E

Former d'autres personnes à remplir les formulaires de collecte de données

Cette étape ne doit pas être omise. Les personnes qui remplissent ces formulaires doivent être bien formées pour faire ce travail avec précision. Si possible, impliquez les employés, les partenaires ou les membres de la communauté qui rempliront les formulaires de collecte de données tout au long de leur conception et des tests. Il est ainsi plus probable que les formulaires seront bien compris par ceux qui les utiliseront le plus régulièrement, ce qui diminuera l'erreur humaine et améliorera la qualité des données collectées et enregistrées. Le Tableau 4.9 donne les choses à faire et à ne pas faire dans la formation des personnes pour remplir ces formulaires de données.

Tableau 4.9 : Choses à faire et à ne pas faire pour les tests et la formation sur les formulaires de données

A faire !	A ne pas faire !
S'assurer que les utilisateurs comprennent l'objectif du formulaire et la manière dont les informations seront utilisées.	Supposer que les utilisateurs comprennent l'objectif, la pertinence et la justification des formulaires de S&E.
Travailler avec les utilisateurs pour concevoir et réviser les formulaires pour qu'ils soient faciles à utiliser. Rappelez-vous que les gens qui sont peu alphabétisés ont tendance à écrire plus grand.	Surcharger les volontaires de la communauté en leur faisant remplir trop de formulaires et tenir trop d'archives.
Tester les formulaires et leurs feuilles d'instructions sur le terrain.	Imprimer de grandes quantités de formulaires avant qu'ils n'aient été testés sur le terrain.
Prévoir une formation qui comprenne une discussion de chaque question, de chaque technique d'entretien et de chaque application pratique observée.	Supposer qu'un seul atelier ou une seule session de formation sur la manière de remplir les formulaires suffiront.

(Source : Charleston et al. 1999, Poate et Daplyn 1993)

Notez que la composante six, *Prévoir les ressources et capacités nécessaires* dans le *Chapitre IV, Section 4, pages 126-129* approfondit la question de la formation et du renforcement des capacités nécessaires pour les activités de S&E.

Assurer le contrôle de qualité de la collecte de données

Il faut de bons systèmes de gestion pour appuyer la collecte de données de qualité. On peut prévoir d'incorporer les pratiques de contrôle de la qualité pour que les données soient collectées de façon fiable.

Check-list 4.6 : Questions pour garantir le contrôle de qualité durant la collecte de données



- ✓ Est-ce que les gens comprennent l'objectif et l'utilisation des formulaires ?
- ✓ Est-ce que les formulaires vous permettent de collecter toutes les données nécessaires pour le suivi ?
- ✓ Est-ce que les formulaires sont dans la langue la plus appropriée ? Est-ce que la traduction est juste ?
- ✓ Est-ce que les employés ont l'impression d'avoir les compétences nécessaires pour collecter les données ? Sinon, de quelle formation ont-ils besoin (par ex. sur des techniques d'entretien et de communication) ?
- ✓ Est-ce que les formulaires sont remplis de façon systématique, correcte et cohérente ?

Le contrôle de qualité peut être relativement simple et n'a pas besoin d'être compliqué. Avec des contrôles surprises, les superviseurs peuvent observer si les employés sur le terrain remplissent correctement les formulaires. Les questions de collecte de données peuvent être discutées en détail lors d'une réunion de revue du projet. A un niveau plus technique, il est possible de programmer des fourchettes de réponses acceptables dans un logiciel (par ex. MS Excel) pour que les données improbables soient surlignées et qu'on puisse éventuellement les rejeter. Par exemple, si quelqu'un note que l'âge d'un participant est de 149 ans, le logiciel va le surligner pour qu'il soit révisé ou rejeté de la base de données.

Collationner, organiser et stocker les données et informations

Discutez avec le groupe de travail de S&E de la manière dont les données seront gérées. Comment seront-elles collationnées, organisées et stockées ? **Collationner, c'est rassembler, additionner ou combiner les données.** Vous pouvez, par exemple, collecter les données par sous-districts, puis additionner les nombres pour trouver le total pour les districts et finalement au niveau du projet.

Le classement et le l'archivage sont des composantes clés d'un système de S&E qui fonctionne. Organisez l'archivage depuis le début pour que les parties prenantes du projet sachent où sont stockées les informations de S&E, comment elles sont organisées et comment elles peuvent y avoir accès. Par exemple, **utilisez des noms de projets distincts et des dates pour les fichiers**, pas « rapport au bailleur » ou « documents de projets ». Stockez de façon appropriée les informations confidentielles et ayez des protocoles clairs et bien compris pour les étudier.

Il nous est arrivé à tous, à un moment où à un autre, de perdre des données. C'est très énervant et on dirait que cela se passe toujours au pire moment ! **Il faudrait donc inclure des directives sur le stockage des données dans le manuel opérationnel de S&E.** Ces directives pourront comprendre des instructions sur comment conserver de manière sûre les documents qui sont nécessaires pour le protocole d'accord de financement, comme des documents financiers en lien avec un audit. Prévoyez aussi de conserver les informations dont vous aurez besoin pour les évaluations du projet. Enfin, il faudra définir votre politique de sauvegarde des données électroniques et vous y tenir.

Analyser les données

Le choix d'une méthode d'analyse dépend du type de données collectées. Pour **les données quantitatives, l'analyse suivra des procédures statistiques et montrera des tendances en pourcentages ou en proportions. L'analyse de données qualitatives cherchera des tendances dans les descriptions et donnera une explication à ces tendances.** Il existe des logiciels pour ce type d'analyses (par ex. NVivo, Excel, Epi Info, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)), si la taille du projet justifie l'investissement.

Dans les deux cas, il s'agira dans l'analyse de comparer les résultats prévus avec les résultats réels pour comprendre les raisons des différences, de comparer les variations sur les zones géographiques ou entre les groupes ou simplement de suivre les changements au cours du temps. Pour plus d'informations, voir IFAD, 2002, Laws, 2002, Nichols, 1991, Gosling, 1995.

Rassembler, organiser et analyser les autres informations

Quand vous avez étudié les besoins en informations des utilisateurs, vous avez fait une liste d'informations que les indicateurs formels ne produiront peut-être pas. Avec votre groupe de travail de S&E, revoyez maintenant cette liste et voyez comment vous pourrez collecter et analyser ces informations.

Vous pourriez, par exemple, prévoir de suivre les hypothèses clés durant les réunions trimestrielles

de revue des activités du projet. En le faisant une fois par trimestre, vous aurez un processus systématique mais pas pesant. S'il devait apparaître des problèmes durant ce suivi léger des hypothèses clés, il vous faudra décider s'il faut faire plus de S&E.

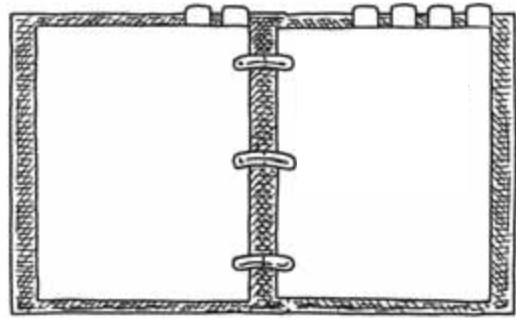
Par exemple, si vos informations trimestrielles révèlent que le gouvernement ne fournit pas les services complémentaires nécessaires sur certains des sites de votre projet, vous ferez peut-être une enquête rapide sur tous les sites pour voir si le problème est plus considérable. Selon ce que vous découvrirez, il faudra alors décider comment réagir.

Prévoyez lors des visites aux sites du projet suffisamment de temps pour pouvoir estimer les événements ou résultats imprévus. Si vous découvrez qu'il y a vraiment des effets imprévus positifs ou négatifs, vous déciderez peut-être d'inclure dans le système normal de S&E une approche plus systématique pour faire le suivi de ces effets non planifiés. Il est important que votre système de S&E soit flexible pour ajouter des activités supplémentaires quand c'est nécessaire.

Documentation pour le manuel opérationnel de S&E

Cette partie du manuel opérationnel de S&E sera assez longue. Les informations pour cette section pourront comprendre la plupart des points suivants :

- Formulaires de collecte de données et instructions ;
- Formulaires de compte-rendu de données et instructions ;
- Fiche des méthodes de mesure/sources de données ;
- Tableau de suivi des indicateurs de performance (PITT) ;
- Fiche de l'étude de base ;
- Fiche des responsabilités du suivi ;
- Cadre des indicateurs de performance (si vous décidez d'en faire un) ;
- Plans écrits pour collecter des informations qui ne sont pas fournies par les indicateurs ;
- Tous autres plans écrits supplémentaires nécessaires pour la collecte, l'organisation et l'analyse des données.



COMPOSANTE QUATRE :

PREVOIR LES ACTIVITES ET PROCESSUS DE REFLEXION CRITIQUE

Prévoir un calendrier

De nombreux projets de CRS ont collecté beaucoup de données mais ne les ont pas transformées en informations ni en connaissances utiles ! Ils n'utilisent pas non plus les informations produites pour guider les décisions de gestion. **En prévoyant systématiquement du temps pour la réflexion et l'analyse, les données pourront être transformées en connaissances précieuses. Ainsi, les décisions de gestion du projet s'appuieront probablement sur les leçons apprises au fur et à mesure que le projet avancera.**

Dans cette composante, le groupe de travail de S&E prévoira des activités régulières de réflexion critique pour :

- valider les informations sur le projet venant d'observations, de données de suivi et de visites sur le projet ;
- analyser les résultats ;
- utiliser ces résultats pour guider la prise de décisions pour le projet.

Ces activités aideront à créer un environnement dynamique d'apprentissage qui conduira à une meilleure mise en œuvre du projet.

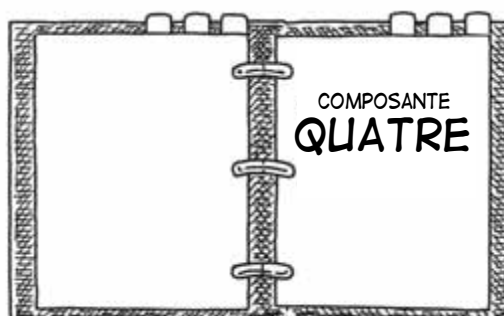
Il faudra des activités de réflexion critique fréquentes au cours de la mise en œuvre du projet. On peut tenir des réunions régulières de revue du projet, tous les mois, tous les trimestres ou à la fin de l'année, selon le contexte et les caractéristiques du projet. On peut planifier des activités périodiques comme une revue de ce qui aura été appris après une formation importante ou un atelier sur les leçons apprises à la suite de l'évaluation d'un projet. La réflexion critique peut aussi se faire de façon moins formelle, dans le cadre de discussions continues entre les parties prenantes du projet ou d'autres activités de ce genre.

Documentation pour le manuel opérationnel de S&E

Pour achever cette composante, faites une liste des activités de réflexion critique pour votre projet et incluez-les dans le calendrier de S&E qui est décrit dans la prochaine étape.

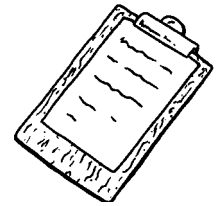
Figure 4.6 : Composante quatre — Prévoir les activités et processus de réflexion critique

1. Considérer l'ensemble du système de S&E	2. Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires



N'oubliez pas ! Autres lectures utiles sur la réflexion critique

- Le *Chapitre VII, Section 1, pages 227-230* comprend des directives pour des activités de réflexion critique, comme des revues après l'action, des réunions de gestion du projet, etc.
- On verra comment promouvoir une réflexion critique informelle dans le *Chapitre II, Section 3, page 34-35*.
- Dans le *Chapitre VII, Section 2, page 252*, on trouvera des directives pour raconter les leçons apprises et les réussites.



Questions de réflexion



1. Dans vos propres expériences de projets, est-ce que les activités de réflexion critique ont été bien planifiées et mises en œuvre ?
2. Comment améliorerez-vous ces types d'activités de réflexion critique ?

COMPOSANTE CINQ : PREVOIR UNE COMMUNICATION ET DES RAPPORTS DE QUALITE

Jusqu'à présent, vous avez identifié les utilisateurs potentiels des informations de S&E, leurs besoins en informations et un système pour collecter, organiser et gérer les données. Vous avez aussi prévu des occasions de réfléchir sur les informations de S&E et de les analyser au fur et à mesure qu'elles arrivent.

Vous avez peut-être déjà préparé un calendrier montrant **quand les utilisateurs ont besoin d'informations et dans quel format**. Sinon, c'est le moment de le préciser. On sait généralement que les bailleurs de fonds ont besoin de rapports, mais il est aussi **important que le groupe de travail de S&E se demande à quel moment on a le plus besoin d'informations pour prendre des décisions critiques de gestion avec les partenaires et les participants**.

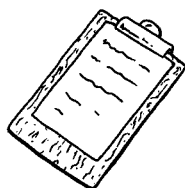
Figure 4.7 : Composante cinq — Prévoir une communication et des rapports de qualité

1. Considérer l'ensemble du système de S&E	2. Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires

Communiquer les informations de projet

Réfléchissez de manière stratégique à cet aspect du S&E parce qu'il y a de nombreuses façons de communiquer les informations sur le projet. L'approche au S&E centrée sur l'utilisation vous pousse

à considérer quelle forme de communication est la plus appropriée pour chaque partie prenante importante. N'oubliez jamais qu'une bonne communication n'est pas à sens unique. Voyez la stratégie de communication de votre projet comme une occasion de dialogue avec d'importantes parties prenantes, ce qui permettra non seulement de mieux faire comprendre ce qui se passe mais aussi de créer des relations en même temps.



N'oubliez pas !

Le ProPack II contient un format pour un rapport d'activités trimestriel et annuel dans le *Chapitre VI, Section 3, pages 196-197* et un format pour un rapport final dans le *Chapitre VII, Section 3, page 264*.

Les rapports d'activités sont de bons moyens de communication, mais il y en a d'autres, comme des visites des sites, des réunions de gestion de projet, des réflexions critique, des visites de courtoisie à des parties prenantes et à des personnages officiels, etc. Planifiez ces différentes occasions de communication en coordination avec d'autres personnes impliquées dans le projet. Réfléchissez à la manière dont les différentes approches peuvent être interconnectées. Par exemple, la rédaction d'un rapport d'activités peut être suivie par un dialogue sur le terrain avec des membres de la communauté et des partenaires pour que leurs voix soient bien reflétées dans la version finale du rapport.

De la théorie à la pratique : Intégrer les informations pour agir

Lors d'un meeting de santé communautaire dans une communauté, une visite sur le terrain révèle qu'il y a peu de participants. Ce problème est aussi visible dans les **rapports d'activités** — le nombre de soignants venant aux activités est beaucoup plus bas que ce qui était prévu. A la **réunion trimestrielle de revue**, on partage les observations et les informations de S&E et les membres de l'équipe du projet conviennent qu'il y a un problème. Durant la réunion, les membres de l'équipe cherchent la cause du problème. Il s'avère que le petit nombre de soignants participant aux meetings est dû à une mauvaise communication des dates des meetings. Les membres de l'équipe du projet terminent leur réunion en faisant un **plan d'action** pour résoudre ce problème.

N'oubliez pas que les étapes de la mise en place du système de S&E sont itératives, c'est-à-dire que vous passerez de l'une à l'autre tout en faisant des va-et-vient. Il vaut mieux réfléchir aux dates où doivent être rendus les rapports avant d'élaborer des formats de collecte de données. Par exemple, si vous savez que le rapport annuel pour un bailleur de fonds est en mai, vous pouvez établir un rétroplanning pour que les données nécessaires soient collectées, collationnées, organisées et analysées à temps pour servir de base à ce rapport.

Les exigences des bailleurs pour les rapports sont généralement claires et énumérées dans le protocole d'accord de financement. Mais vous êtes aussi responsable vis-à-vis d'autres parties prenantes importantes. Comme les membres de la communauté, les partenaires, les bureaux CRS dans la région et au siège, les fonctionnaires du gouvernement, etc. ont aussi un intérêt légitime pour les résultats du S&E.

Trop souvent, les besoins en informations de S&E de la communauté sont ignorés. Et pourtant, c'est une occasion en or de discuter des informations de S&E avec des membres de la communauté et de vérifier que vous prenez en compte les idées et les perspectives des

différents membres de la communauté. Le dialogue avec les communautés peut être géré de diverses manières créatives. Une discussion des résultats initiaux du suivi avec les membres de la communauté vous permettra de mieux les comprendre par rapport à la réalité. De plus, des approches participatives du suivi encouragent la communauté à prendre un rôle plus important dans le suivi des avancées du projet.

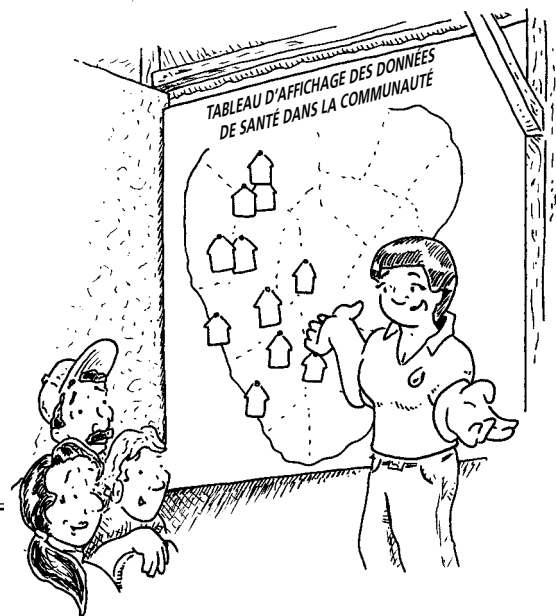
De la théorie à la pratique : Punaiser les données !

A CRS/Philippines, les volontaires de santé communautaires ont été formés à préparer un tableau d'affichage des données de santé. Celui-ci était installé à un endroit stratégique dans la communauté, par exemple, près de la chapelle ou de la salle municipale. Sur ce tableau, il y avait une carte montrant où se trouvaient les ménages. Chaque ménage était représenté par une silhouette de maison.

La communauté choisissait quatre ou cinq indicateurs de suivi (par ex. l'état nutritionnel, la présence de latrines, un enfant ayant reçu tous ses vaccins, etc.) correspondant au plan d'action de santé de leur communauté. Ces indicateurs étaient ensuite notés pour chacun des ménages du tableau.

Chaque trimestre, les volontaires formés remettaient à jour le tableau d'affichage en utilisant des punaises de couleurs. Par exemple, si, dans une famille, un enfant allant à l'école maternelle était en dessous du poids normal, on mettait une punaise rouge dans la colonne de l'état nutritionnel. Si le poids de l'enfant était normal, on mettait une punaise verte.

De cette manière, la communauté était activement impliquée dans le suivi de l'avancée du projet, en cherchant où des ménages avaient des problèmes. Il pouvait ainsi y avoir un dialogue plus riche à l'intérieur de la communauté et avec les partenaires et le personnel de CRS.



Questions de réflexion



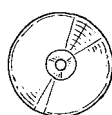
1. Faites une liste des tentatives de communication dans votre projet actuel.
2. Fonctionnent-elles bien ? Par exemple, ne pouvez-vous savoir ce qui se passe que par l'intermédiaire des rapports d'activités ? Quelles autres sources vous aideraient à vérifier les informations du rapport d'activités ?
3. A quelle fréquence faites vous des rapports aux communautés ?
4. Comment pourriez-vous améliorer vos tentatives de communication ?

Le calendrier de S&E

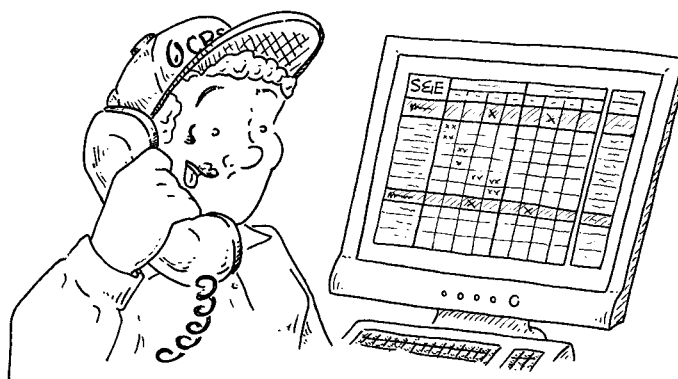
Les informations de S&E doivent guider les décisions de gestion — c'est l'idée centrale de l'approche de CRS. **Le calendrier de S&E permet d'avoir les informations disponibles au moment requis par ceux qui en ont besoin pour guider leurs décisions.** Si les informations sont fournies à temps, elles seront plus probablement utilisées. C'est pourquoi il est vital d'avoir un calendrier de S&E.

Un calendrier de S&E établit des dates butoirs pour les rapports. Le ProPack I contient

dans le *Chapitre IV, Section 4, page 160* un exemple de *Calendrier de S&E (M&E Calendar)* qui utilise un format de charte de Gantt. On peut intégrer des plans pour des occasions de réflexion critique dans le calendrier de S&E du ProPack I en ajoutant simplement une ligne pour inclure ce type d'activités. Le plus important ici, c'est que le calendrier de S&E soit discuté, compris et accepté par tous ceux qui sont impliqués dans le projet et ont besoin d'informations de S&E ou ceux que ces informations intéressent.



*SUPER ! NOUS AURONS LES
INFORMATIONS JUSTE À TEMPS POUR
LA RÉUNION DE LA SEMAINE PROCHAINE.*



Autres calendriers de rapports

Pour de petits projets, vous pouvez simplement intégrer le rapportage des informations dans le calendrier des activités. Pour des projets plus importants, il sera utile d'avoir un calendrier de S&E séparé — ou les deux si cela vous semble utile. Pour de grands projets multisectoriels, plusieurs gestionnaires de projets trouvent utile d'avoir un calendrier de rapportage séparé qui résume tous les rapports du projet ainsi que toutes les activités importantes de communication. **Veillez à inclure des plans pour les rapports financiers, quel que soit le calendrier que vous utilisez.**

On trouvera un exemple de calendrier de rapports pour le projet du Consortium pour l'urgence en matière de sécurité alimentaire en Afrique australe (C-SAFE) dans le cadre « de la théorie à la pratique », ci-dessous.

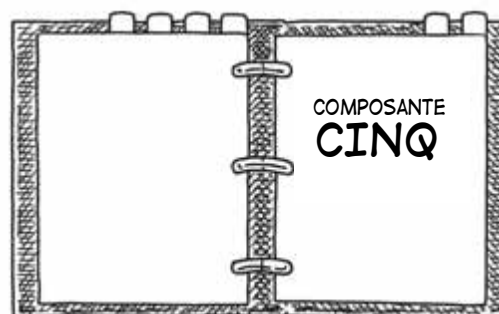
De la théorie à la pratique : Calendrier des rapports de projet de C-SAFE

Type de rapport	Format	Messages	Soumission au leader de pays	Soumission à l'unité régionale du projet
Rapports narratifs mensuels de C-SAFE	Document Word narratif	Réalisations : Nourriture à titre de biens (FFA) ; VIH et Sida ; formation ; S&E ; initiatives du consortium ; plans pour le mois.	le 10 de chaque mois.	le 15 de chaque mois.
Tableau de la nourriture à titre de biens (FFA) de C-SAFE	Tableau numérique Excel	Nombre de : projets FFA ; participants, en précisant si ce sont des hommes ou des femmes ; nombre de jours/personne ; etc.	Chaque trimestre, pour le 10 du mois (janvier, avril, juillet, septembre).	Chaque trimestre, pour le 15 du mois (janvier, avril, juillet, septembre).
Document modèle de suivi de S&E	Document Word narratif	Exemples d'utilisation des informations de S&E dans les pays (histoires, études de cas, etc.).	Chaque trimestre, pour le 10 du mois (janvier, avril, juillet, septembre).	Chaque trimestre, pour le 15 du mois (janvier, avril, juillet, septembre).
Communications et marketing de C-SAFE	Document Word narratif	Histoires de réussites sur le terrain.	Quand on a des histoires.	Dès que les histoires ont été vérifiées.
Rapport semestriel	Document narratif et tableau numérique Excel	Revue semestrielle des activités du projet.	L'unité régionale du projet envoie un calendrier détaillé des rapports tous les ans en mars et septembre.	

Documentation pour le manuel opérationnel de S&E

Les informations pour cette section comprendront une combinaison des éléments suivants :

- Calendrier mis à jour des activités montrant les principaux rapports et les principales activités de communication ;
- Calendrier de S&E ;
- Calendrier des rapports du projet.



COMPOSANTE SIX:

PREVOIR LES RESSOURCES ET CAPACITES NECESSAIRES

Au cœur des bons systèmes de S&E, on trouve les ressources et capacités qui existent pour entreprendre les activités prévues. Maintenant que vous avez un système de S&E complet presque achevé, vous pouvez faire une dernière vérification pour voir si le personnel, les partenaires et, le cas échéant, la communauté, ont les capacités et la volonté de le mettre en œuvre. **C'est là une dernière vérification de la faisabilité de votre système.** C'est aussi la base d'un plan d'action pour le renforcement des capacités de S&E.

Revue des ressources et capacités

Un système de S&E qui fonctionne a besoin de ressources humaines, de formation et de ressources financières et matérielles. En tant que gestionnaire de projet, votre travail est de vous assurer que le personnel et les partenaires qui ont des responsabilités dans le S&E ont les connaissances, les compétences, les outils et l'appui nécessaires pour mener à bien leurs tâches respectives.

Vos collègues de CRS peuvent vous aider. En utilisant divers moyens de communication (e-mail, la liste de diffusion de la communauté de pratique de S&E (M&E Community of Practice), Breeze, SharePoint, téléphonie par internet, etc.) vous avez une occasion formidable de tirer profit de toute l'expérience de S&E qui existe à CRS. Le *Chapitre II, Section 3, pages 41-43* décrit plus en détail certaines des technologies qui peuvent être utiles pour les équipes virtuelles et la communication.

Les structures d'appui aux systèmes de S&E sont très variées à l'intérieur de CRS. Le système de S&E peut fonctionner très bien en étant dirigé par un gestionnaire de projet ou il peut avoir besoin d'une unité de S&E. Encouragez vos collègues à se joindre au groupe de travail de S&E. Quelle que soit la structure de S&E que vous adoptez, la réussite dépendra d'une bonne communication. Le Tableau 4.10 montre différentes options selon l'importance du projet.

Figure 4.8 Composant six — Prévoir les ressources et capacités nécessaires

1. Considérer l'ensemble du système de S&E	2. Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs
3. Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves	4. Prévoir les activités et processus de réflexion critique
5. Prévoir une communication et des rapports de qualité	6. Prévoir les ressources et capacités nécessaires

N'oubliez pas !

Quand on fait des évaluations initiales pour le renforcement des capacités (*Chapitre V, Section 2, pages 144-149*), on discute de tous les besoins de capacités qui sont étudiés durant le DIP. Vous pouvez intégrer cette étape dans une revue globale de l'évaluation initiale des capacités ou le garder pour le S&E, selon l'importance du système de S&E de votre projet.

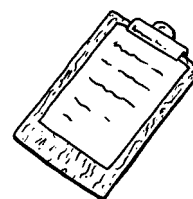


Tableau 4.10 : Exemples d'options pour les structures de S&E

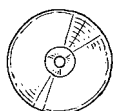
Importance du projet	Structure organisationnelle du S&E du projet
Un projet à financement privé d'un an pour un seul secteur et avec un petit budget.	Le S&E est fait par le personnel du projet responsable de la gestion et la mise en œuvre du projet. Il pourra être complété par une assistance technique du bureau régional.
Un grand projet financé par un bailleur de fonds extérieur.	On peut embaucher un responsable du S&E du projet avec un appui technique du siège. Si c'est nécessaire, les éléments de S&E plus complexes ou qui demandent plus de temps peuvent être sous-traités à des instituts ou consultants externes qui sont bien placés pour fournir une assistance technique.
Un projet pluriannuel intégré avec des membres de consortiums.	On prévoit un coordinateur ou une unité de S&E dans le cadre de la structure organisationnelle de la gestion du projet. Ceci pourra être complété par une assistance technique extérieure.

Questions de réflexion



1. Comparez différentes structures organisationnelles de S&E que vous connaissez.
2. Donnez certains avantages et inconvénients de ces différentes structures (par exemple un responsable du S&E, une unité de S&E séparée ou le S&E fait par le personnel du projet lui-même) pour la situation particulière du projet.
3. Comment pourriez-vous encourager des collègues à se joindre à votre groupe de travail de S&E ?

Ce serait maintenant le bon moment pour revoir la structure organisationnelle de votre projet afin de vérifier que le système de S&E prévu est faisable.



ProPack I comprend un tableau dans le *Chapitre IV, Section 4, page 159* qui présente les considérations de coût du S&E, dont :

- les ressources humaines (% des salaires, etc.) ;
- les ressources matérielles (équipement informatique, etc.) ;
- d'autres dépenses probables (coûts des communications, consultants externes, préparation des rapports, etc.).

La liste de questions dans le Tableau 4.11 ci-dessous vous aidera, vous et vos partenaires, à voir si vous disposez des ressources et capacités nécessaires pour que le système de S&E fonctionnent de façon efficace.

Tableau 4.11 : Questions à poser avant de finaliser le système de S&E

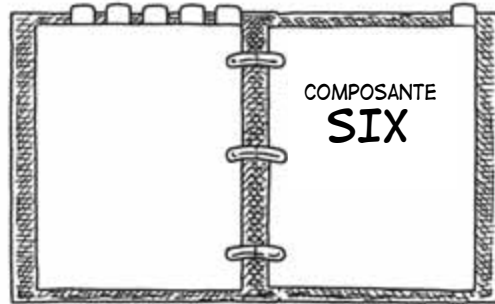
Ressources et capacités	Questions à poser avant de finaliser le système de S&E
Ressources humaines et capacités pour le S&E	<ul style="list-style-type: none"> • Qui a la responsabilité de mettre en œuvre les différentes activités de S&E ? • Est-ce que les responsabilités de S&E sont incluses dans les descriptions de postes ? • Est-ce que ces employés ont le temps nécessaire pour accomplir ces tâches ? • Quelles capacités ont-ils en S&E ? • De quelle formation a-t-on besoin ? Vérifiez que tous ceux qui doivent remplir un formulaire ou rédiger un rapport savent pourquoi ils le font et comment le faire ! • Existe-t-il un plan complet pour développer les ressources humaines et les capacités de S&E ? Si ce n'est pas le cas, de quoi a-t-on besoin pour en élaborer un ? • Quel appui peut-on raisonnablement attendre du bureau régional et de PQSD ? • De quel aide aura-t-on besoin de la part de consultants ? Existe-t-il une base de données de consultants possibles ? • Quels liens latéraux devrait-on développer avec des structures gouvernementales et d'autres agences locales travaillant dans la même zone pour renforcer les connaissances et la compréhension de CRS ?
Structures organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • S'il y a une unité de S&E, de combien de personne va-t-elle se composer, où sera-t-elle située et sous l'autorité de qui ? • Quelle est l'interaction des responsables de S&E et des gestionnaires de projets pendant les activités de S&E ? • Quelle est la meilleure façon de créer et de maintenir un groupe de travail de S&E ?
Autres ressources	<ul style="list-style-type: none"> • De quoi a-t-on besoin comme espace et comme équipement pour stocker les informations afin qu'elles soient accessibles à ceux qui en ont besoin ? • Qu'est-ce qui est nécessaire et approprié au point de vue informatique pour collecter, collationner et analyser les données ? • Quelle est l'opinion de l'analyste régional de CRS pour les systèmes d'information/du personnel de la technologie de gestion de l'information sur les besoins informatiques du S&E ? Est-ce que les ordinateurs ont la capacité d'utiliser des logiciels comme MS Project ? • Quels logiciels doivent être connus pour pouvoir gérer, analyser et rendre compte des données (par ex. SPSS ou MS Excel) ? • Est-ce que le fait de pouvoir ou non transporter l'ordinateur (portable ou ordinateur de bureau ?) est important ? • Quelle expertise est nécessaire pour mettre en place un système informatique ?
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il un budget séparé pour le S&E et a-t-on prévu suffisamment de ressources ?

(Source : Adapté de IFAD 2002)

Documentation pour le manuel opérationnel de S&E — Protocole pour le budget de S&E et l'unité de S&E

Les informations pour cette section pourront comprendre les éléments suivants :

- Formulaires de considération du coût du S&E ;
- Un budget séparé de S&E, s'il en existe un ;
- D'autres documents selon les besoins. Par exemple, il peut y avoir un protocole écrit sur la manière dont l'unité de S&E fonctionnera ou sur l'interaction entre le personnel de S&E et les gestionnaires de projet.



SECTION 3

COMPILATION DU MANUEL OPERATIONNEL DE S&E

Assurez-vous que le classeur contenant tous les documents pour le manuel opérationnel de S&E est complet et que tous ceux qui ont besoin d'un exemplaire en ont un. L'original sera à conserver dans le tiroir « Plan détaillé de mise en œuvre » du classeur du projet.



Félicitations !

Vous avez maintenant achevé et documenté les six composantes nécessaires pour mettre sur pied le système de S&E de votre projet. De ce point de vue, le travail que vous et votre personnel avez accompli — la compilation minutieuse et méthodique du manuel opérationnel — est une contribution importante pour améliorer la qualité du S&E du projet.

Un manuel opérationnel de S&E de bonne qualité est particulièrement important quand le personnel change souvent. Le manuel permettra la continuité et la cohérence de la manière dont le S&E du projet sera mené. N'oubliez donc pas de le remettre à jour le cas échéant.

Le Tableau 4.12 résume pour chacune des six composantes les documents qui seront inclus dans le manuel opérationnel de S&E de votre projet. Vous pouvez inviter des partenaires et parties prenantes principales au lancement du manuel. Ceci vous donnera l'occasion de faire connaître l'existence et l'objectif du manuel et de montrer le gros travail que vous, votre personnel et d'autres parties prenantes avez effectué.

Tableau 4.12 : Résumé des composantes du manuel opérationnel de S&E et des documents correspondants

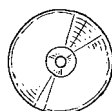
Composante	Document pour le manuel opérationnel de S&E
<p>Un: <i>Considérer l'ensemble du système de S&E</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Table des matières. • Enoncé d'objectif. • Liste des membres du groupe de travail de S&E.
<p>Deux: <i>Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau des utilisateurs des informations et données nécessaires. • Cadre des résultats et Proframe avec des indicateurs de performance mis à jour et précisés pour chaque niveau d'objectifs. • Liste des autres besoins en informations qui ne sont pas mesurés par le système d'indicateurs formels.
<p>Trois: <i>Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de collecte de données et instructions. • Formulaire de rapports et instructions. • Fiche des méthodes de mesures/sources de données — pour des informations plus détaillées sur la collecte des données correspondant aux indicateurs de performance. • PITT — pour un résumé sous forme de tableau des cibles annuelles, à mi-parcours et à la fin du projet pour chaque indicateur. • Fiche de l'étude de base — pour des informations plus détaillées sur la manière dont l'étude de base sera conduite et les implications de ressources correspondantes. • Fiche des responsabilités de suivi — pour savoir qui est responsable des différentes phases de l'activité de S&E et pour signaler les implications budgétaires. • Plans écrits pour récolter des informations non collectées par les indicateurs. Par exemple, comment les hypothèses clés seront suivies.
<p>Quatre: <i>Prévoir les occasions et processus de réflexion critique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste et brève description des occasions de réflexion critique — réunions régulières (par ex. réunions trimestrielles de revue), ou activités spéciales (ateliers sur les leçons apprises) où les informations de S&E alimentent les décisions de gestion du projet et l'apprentissage. • Texte court décrivant l'objectif et le processus des évaluations de mi-parcours, finale ou autres et les plans pour mesurer la pérennité du projet. Comme cela a été discuté plus haut, des directives détaillées pour la planification d'évaluations sont incluses dans le <i>Chapitre VII</i>, et doivent être revues avant de finaliser le manuel opérationnel de S&E. • Tout cela est ensuite intégré dans le calendrier de S&E.
<p>Cinq: <i>Prévoir une communication et des rapports de qualité</i></p>	<p>Une ou plusieurs des choses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calendrier mis à jour des activités présentant des informations sur les activités de S&E. • Calendrier de S&E — pour la programmation annuelle des activités, avec les dates butoirs pour les rapports pour coïncider avec les principales décisions des principaux utilisateurs prévus des données de S&E. • Calendrier des rapports — pour les grands projets avec des rapports multiples. • Brève description des médias et des formats pour la présentation des données et des informations aux différents utilisateurs prévus (bailleurs de fonds, parties prenantes du projet, membres de la communauté, etc.).
<p>Six: <i>Prévoir les ressources et capacités nécessaires</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de considération des coûts du S&E. • Budget du S&E (s'il est séparé). • Autres documents si nécessaire (par exemple, protocole sur la manière dont va fonctionner l'unité de S&E).

LECTURES COMPLEMENTAIRES

Voici une liste de ressources traditionnelles et en ligne disponibles si vous voulez en savoir plus sur les informations présentées dans le Chapitre IV. Voyez aussi la liste de référence située à la fin du manuel pour une liste complète de toutes les ressources utilisées dans le ProPack II.

Section 2 — Six composantes d'un système de S&E

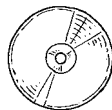
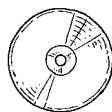
- Collison, C. et G. Parcell, 2001, *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Oxford: Capstone Publishing Limited.



- McMillan, D.E. et G. O'G. Sharrock, 2007. *Guidelines for the Preparation and Use or Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. Un module parmi une série élaborée conjointement par la Croix Rouge américaine et CRS.

Section 3 — Compilation du manuel opérationnel de S&E

- Bamberger, M., J. Rugh et L. Mabry, 2006. *RealWorld Evaluation. Working Under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Californie : Sage Publications.
- Church, C. et M.M. Rogers, 2006. *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington D.C. : Search for Common Ground. <http://www.sfcg.org>
- Guijt, I. et J. Woodhill, 2002. *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. Rome : International Fund for Agricultural Development (IFAD). Ce manuel comporte des sections très utiles et qui ont été beaucoup utilisées dans ce chapitre, pour mettre sur pied des systèmes de S&E. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>
- Un livre contenant des conseils techniques pratiques et complets sur la conception d'enquêtes pour les projets d'agriculture : Poate, C.D. et P.F. Daplyn, 1993. *Data for Agrarian Development*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Pour un guide pratique sur les techniques de collecte de données, cf. S. Laws, 2003. *Research for Development : A Practical Guide*. Thousand Oaks, Californie : Sage Publications ; P. Nicols, 1991. *Social Survey Methods : A Fieldguide for Development Workers*. Development Guidelines No 6. Oxford: Oxfam; et L. Gosling, 1995. *Toolkits : A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*. Development Manuel No I. Londres : Save the Children.
- Parmi les autres manuels commandités par CRS contenant des informations détaillées sur les méthodes de collecte de données, on peut citer: Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA) : A Manual for CRS Field Workers and Partners et I-LIFE's Handbook on M&E Essentials de CRS.
- McMillan, D.E. et G. O'G. Sharrock. 2007. *Guidelines for the Preparation and Use of a Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. Un module parmi une série élaborée conjointement par la Croix Rouge américaine et CRS.



Sites Internet

Voici une liste de sites Internet qui donnent des indicateurs standardisés utilisables pour les projets de CRS.

Général (cherchez les différents secteurs sur chaque)

<http://www.usaid.gov>
<http://www.worldbank.org>
<http://www.unmillenniumproject.org/policy/handbook.htm>
<http://www.undp.org> et surtout <http://hdr.undp.org/>
<http://www.oecd.org>

Réponse à l'urgence

<http://www.unhcr.org> et surtout
<http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/statistics/opendoc.pdf?tbl=STATISTICS&id=40eaa9804>
<http://www.sphereproject.org/index.htm>

Sécurité alimentaire

<http://www.fantaproject.org>

Survie de l'enfant, santé, VIH/Sida

<http://www.childsurvival.com/> et surtout <http://www.childsurvival.com/kpc2000/kpc2000.cfm>
http://www.coregroup.org/about/csh_net.cfm
<http://www.cpc.unc.edu/measure>
<http://www.unaids.org/en/>

Microfinance

<http://www.seepnetwork.org/>
<http://www.cgap.org/>
<http://www.ids.ac.uk/impact/>
<http://www.responsability.ch/en/index.html>
http://www.responsability.ch/de/5_4discuspaper/DiscusPaper2.pdf

Divers

Voici un site de l'Université du Wisconsin, Extension pour l'agriculture, sur l'utilisation d'Excel pour l'analyse de données.
<https://ecommerce.uwex.edu/pdfs/G3658-14.PDF>

Epi Info peut être téléchargé gratuitement depuis les Centres pour le contrôle et la prévention de la maladie (CDC). Ce logiciel est utilisé par des professionnels de la santé publique et autres. Epi Info aide à élaborer rapidement des questionnaires, des formulaires, à personnaliser des processus de saisie des données et à analyser les données. <http://www.cdc.gov/epiinfo/>



CHAPITRE V

DIP PARTIE C : RESSOURCES DE PROJET ET DOCUMENTATION POUR LE DIP

SECTION 1

RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET ELABORATION DU PLAN DE PERFORMANCE

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Les gestionnaires de projets de CRS ont souvent la responsabilité de recruter le personnel. Cette section s'intéresse aux activités de dotation en personnel durant la planification détaillée de mise en œuvre et décrit les processus de gestion des ressources humaines de CRS qui ont pour objectif d'être justes, transparents et sont basés sur les meilleures pratiques du secteur. Votre rôle en tant que gestionnaire de projet à CRS est de les faire appliquer dans vos projets. Vous devrez évaluer comment ces processus s'appliquent aux partenaires qui font leur propre recrutement.

Dans la section 1, vous allez :

- revoir les questions et difficultés dans la dotation en personnel du projet ;
- réfléchir aux bonnes pratiques dans la gestion des ressources humaines dans le cadre de la planification détaillée de mise en œuvre, comme le recrutement du personnel du projet, les entretiens d'embauche, l'embauche, l'orientation et l'élaboration du plan de performance ;
- réfléchir à l'importance des structures organisationnelles pour définir l'ordre hiérarchique, la prise de décision et la communication.

De la théorie à la pratique : Hypothèses et réalité, première partie — difficulté dans la dotation en personnel du projet

« J'ai géré un projet sur plusieurs pays et nous avons eu beaucoup de problèmes. Je travaillais sur l'hypothèse que les employés assignés à mon projet consacraient 100% de leur temps aux activités. Mais je me suis rendu compte que ce n'était pas le cas. Souvent, ils étaient occupés à d'autres tâches dans le programme pays. Certains employés avaient été assignés à mon projet simplement parce qu'un autre projet sur lequel ils travaillaient se terminait et qu'ils pouvaient ainsi rester employés. Ceci a eu une influence négative sur la mise en œuvre du projet : cela aurait été très différent si on avait eu des employés compétents techniquement et plus engagés car la stratégie du projet était nouvelle et il a été difficile de se faire accepter par la communauté locale. »

Questions de réflexion

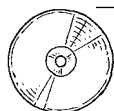


1. Quelles difficultés avez-vous eues pour doter vos projets en personnel et comment peut-on les comparer avec l'histoire « hypothèses et réalité » ?
2. Pourquoi avez-vous eu ces difficultés ?
3. Qu'avez-vous appris de cette expérience ? Est-ce que cela vous a incité à faire quelque chose différemment dans un autre projet que vous avez géré ?

L'histoire « de la théorie à la pratique » sur la dotation en personnel d'un projet montre qu'il est **important de faire très attention lors du recrutement, de l'orientation et de la formation du**

personnel du projet et de fixer des objectifs de performance. La capacité perçue peut ne pas correspondre à la capacité réelle. Des employés dont on pense qu'ils sont consacrés au projet peuvent en fait passer leur temps en réunions, travailler sur de nouveaux documents de projets ou faire d'autres travaux sans lien avec le projet. C'est un problème courant en gestion de sous-estimer la capacité nécessaire pour mettre en œuvre un projet.

REVUE DES ELEMENTS PERTINENTS DU DOCUMENT DE PROJET



Revoyez le *ProPack I, Chapitre V, Section 5, pages 186-187* dans votre document de projet. Si vous avez suivi les directives du ProPack I, vous devriez pouvoir répondre aux questions de la Check-list 5.1.

Check-list 5.1 : Questions sur la structure organisationnelle et le personnel



- ✓ Qui a la responsabilité des différentes phases du projet ?
- ✓ Quels sont les postes nécessaires et les qualifications requises qui y sont associées ? A-t-on rédigé des descriptions de postes ?
- ✓ Utilisera-t-on des personnes déjà employées ou embauchera-t-on de nouveaux employés ?
- ✓ Comment ces personnes seront-elles gérées ou quelles sont leurs relations avec les autres parties prenantes ?
- ✓ Quels sont les plans de développement des compétences du personnel au long du projet ?
- ✓ Si certains services sont effectués par des volontaires, quelles sont leurs fonctions et combien de temps sont-ils censés consacrer au projet ?
- ✓ Où ces postes sont-ils situés dans les structures organisationnelles, nouvelles ou existantes, de CRS et de son partenaire ?
- ✓ Quelles structures ou quels groupes de la communauté vont appuyer le projet ?
- ✓ De quelle assistance technique à court terme ou à long terme a-t-on besoin ?
- ✓ Comment fonctionneront la communication et la prise de décisions ?

Si les réponses à ces questions n'existent pas dans votre document de projet, sont trop vagues ou ne reflètent plus la réalité, c'est le moment d'avoir des discussions de planification détaillée avec vos partenaires et d'autres parties prenantes sur la dotation du projet en personnel et la gestion des ressources humaines. **Le calendrier des activités doit montrer clairement et correctement quels employés sont responsables des différentes activités.**

RECRUTER ET ORIENTER LE PERSONNEL

Vous trouverez ci-dessous des conseils pour recruter le personnel et faire les plans de performance dans le cadre des projets. Il s'agit d'employés qui sont recrutés pour travailler pour CRS à des projets particuliers. Cependant, CRS aide souvent ses partenaires à établir leurs systèmes de gestion des performances. Vous jugerez dans quelle mesure les informations ci-dessous concernent les partenaires qui ont la responsabilité du recrutement et de l'élaboration du plan de performance pour leur propre personnel.

Première étape : Recruter et embaucher du personnel de projet

Si le recrutement de personnel est de façon évidente une des premières étapes d'un projet, on le remet souvent à plus tard, pour différentes raisons. **« Si on n'a pas recruté pour un poste au bout de plusieurs mois, cela représente une sérieuse menace pour la réalisation des objectifs du projet, »** prévient un gestionnaire de projet de CRS.

Soyez prêt à embaucher rapidement durant les premiers jours du projet : apprenez comment fonctionne le système de recrutement à CRS et évaluez le marché local pour les postes à pourvoir.

Souvenez-vous qu'on peut commencer le recrutement du nouveau personnel alors que le bailleur de fonds est encore en train d'étudier le document de projet. On peut passer des annonces pour les postes en précisant : « Ce poste n'est pas garanti parce qu'il dépend de l'approbation par le bailleur de fonds d'une demande de financement », et les offres d'emploi seront dépendantes du financement.

Check-list 5.2 : Se faire aider par le Directeur des RH

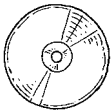


Un Directeur des ressources humaines peut vous aider pour les choses suivantes :

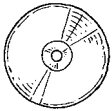
- ✓ présélectionner les candidats ;
- ✓ élaborer des questions pour les entretiens ;
- ✓ donner un avis impartial ;
- ✓ donner des informations sur les niveaux de salaires et les avantages ;
- ✓ voir si le candidat est compatible avec l'équipe ;
- ✓ vérifier les références ;
- ✓ négocier le salaire et les avantages avec le candidat retenu.

Descriptions de postes

Des descriptions de postes claires fixent des normes objectives pour le poste. Elles aident à avoir un processus de recrutement juste et peuvent aider à réduire les pressions pour embaucher des personnes non qualifiées. Revoyez toutes les descriptions de postes contenues dans le document de projet. S'il n'y en avait pas, vous devez en élaborer, avec vos partenaires. Ne reprenez pas tout à zéro, contactez le département des ressources humaines de votre pays ou au siège et demandez des exemples. Vous pouvez aussi voir [Comment préparer une description de poste \(How to Complete a Job Description\)](#) qui vous aidera à rédiger un texte clairement organisé.



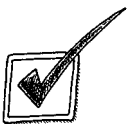
Recrutement



CRS a une [Présentation du recrutement et de l'embauche \(Recruitment and Hiring Overview\)](#) disponible sur son site Intranet dans la section des ressources humaines. Elle montre les documents et informations nécessaires pour les annonces, les entretiens, les vérifications et offres de références. Reportez-vous-y quand vous embauchez des employés internationaux. Une bonne partie des informations est aussi valable pour embaucher des employés nationaux.

Pour un recrutement local, il faudra vous assurer que le processus de recrutement soit complet et juste. Pour cela, basez-vous sur les actions énumérées dans la Check-list 5.2.

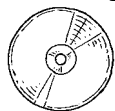
Check-list 5.3 : Conseils pour garantir un processus de recrutement complet et juste



- ✓ Passez des annonces par différents médias qui seront lus ou entendus par le type de personnes que vous voulez toucher.
- ✓ Choisissez les candidats qui correspondent aux critères spécifiés.
- ✓ Assurez-vous que la liste représente une variété au niveau de l'ethnicité, du genre, ou autres.
- ✓ Essayez d'avoir des candidatures de femmes qualifiées, car elles sont souvent trop peu représentées.
- ✓ Respectez la législation du travail.
- ✓ Assurez-vous que les procédures pour les décisions finales d'embauche sont claires et transparentes.

Si vous n'avez pas fait une évaluation initiale du système de recrutement de votre partenaire durant la conception du projet, il faut le faire maintenant. Le directeur des ressources humaines de votre programme pays peut vous assister dans le processus.

A la fin du processus de recrutement, faites savoir aux candidats où en est leur candidature. C'est une simple question de politesse de faire savoir aux candidats qu'ils ne sont plus considérés pour le poste ou qu'un autre candidat a été retenu.



Le Manuel de référence de CRS/Nigeria pour les partenaires (CRS/Nigeria Partner Reference Manual) contient des directives pour les partenaires nigériens sur les annonces de vacances de postes, la présélection et la sélection des candidats, les entretiens, les vérifications de références et la notification des candidats retenus.

Entretiens

Vous ou votre partenaire avez une description de poste sous la main, une recherche transparente de candidats a eu lieu, et vous avez identifié plusieurs candidats. C'est maintenant le moment de procéder aux entretiens. Ils peuvent être menés par une seule personne mais il vaudrait mieux qu'ils soient **faits par une équipe**, ce qui aide à éviter les préjugés. Un responsable ou directeur des ressources humaines devra aussi faire partie de l'équipe faisant les entretiens. L'implication du personnel local dans les entretiens peut être à la fois utile et habilitante — dans certains bureaux CRS, les employés sont invités à participer aux entretiens de leurs superviseurs potentiels.

Un bon entretien aide à identifier des candidats qui sont compétents, correspondent bien à la culture organisationnelle et peuvent rester pour la durée de leur tâche. Selon un gestionnaire de projet de CRS, garder les employés peut être un problème. « Nous aidons les diocèses à embaucher de bons employés, mais ils partent et il devient donc difficile de mettre en place de meilleurs systèmes et de meilleures opérations. » Encouragez les partenaires à organiser des entretiens de départ pour les employés qui partent pour comprendre pourquoi ils s'en vont.

Les bons entretiens sont planifiés et structurés. Avant les entretiens, faites des copies des CV des candidats. Lisez-les et vérifiez les éventuels éléments manquants ou incorrects, l'éducation, les compétences techniques et l'expérience de travail. Ceci aide à organiser les questions de l'entretien. Soyez sûr d'utiliser les mêmes questions pour tous les candidats au même poste. Si les entretiens sont faits en équipe, organisez une brève réunion pour étudier les questions et décider qui demandera quoi. Elaborez des critères pour classer et comparer les candidats.

Pour compléter les entretiens, envisagez de collecter des informations complémentaires sur les candidats, à travers des tests, des présentations ou une participation à une réunion ou à un atelier de formation. Par exemple, on pourrait demander à un candidat pour un poste de renforcement des capacités de préparer une brève session de formation et de la présenter à l'équipe qui fait l'entretien.

Tableau 5.1 : Séquence et structure d'un entretien d'embauche

Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> • Mettez le candidat à l'aise. • Expliquez-lui le travail. • Clarifiez le profil de la personne et tout ce qui pose visiblement problème — un trou dans le CV ou d'autres informations manquantes. Vous pouvez commencer en demandant : « Parlez-nous de vous. »
Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Posez des questions ouvertes mais ciblées. • Posez des questions sur des expériences réelles de choses faites dans le passé. Ne demandez pas ce que le candidat ferait dans une situation hypothétique. Par exemple, demandez au candidat de décrire une situation ou une tâche à laquelle il a été confronté, comment il a agi et le résultat de cette action. • Demandez pourquoi la personne veut quitter son employeur actuel et sa situation. • Évaluez ses aspirations professionnelles. • Évaluez ses points forts. Il peut s'agir de connaissances, de compétences ou de talents.

Partage des informations	<p>Une fois que vous avez les principales informations dont vous avez besoin, passez au partage d'informations avec le candidat. Vous ferez cela plus ou moins, selon votre évaluation du candidat. Ne faites pas de publicité pour l'organisation tant que vous n'êtes pas convaincu par le candidat. Vous pourrez donner au candidat ce type d'informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des informations sur les organisations partenaires ou sur CRS en tant qu'agence. • Le département ou l'unité où se situe le poste. • Le type de travail demandé et où il mènera. • Les gens avec qui il travaillera. • La personne qui le supervisera.
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Demandez ses attentes en matière de salaire, si cela n'a pas été fait durant la présélection. • Demandez « Y a-t-il autre chose que vous voudriez me dire ? » • Donnez au candidat une dernière occasion de poser des questions. • Dites au candidat ce qui va se passer maintenant. • Remerciez la personne et terminez sur une note positive. On ne sait jamais, peut-être qu'un jour, cette personne sera votre patron !

(Source : Jud 2005)

Buckingham et Coffman (1999) insistent sur l'importance de choisir des candidats qui correspondent bien au poste. **Les gestionnaires de projets doivent connaître la différence entre le talent, les compétences et les connaissances — ce qui peut être appris et ce que le candidat doit avoir avant de prendre le poste.** Par exemple, quelqu'un qui est embauché pour l'organisation de la communauté doit être assez sociable. Il s'agit d'un trait de caractère, pas de quelque chose qu'on peut acquérir dans une formation.

De la théorie à la pratique : Comprendre les différences entre les talents, les compétences et les connaissances

Pour un poste de responsable de S&E, il s'agira de savoir comment conduire des études de bases et des évaluations de mi-parcours et finales (*connaissances*) ; de la capacité à former et à organiser les partenaires et participants du projet pour entreprendre ces évaluations avec des impératifs de temps et des difficultés logistiques (*compétences*) ; d'être capable de faire tout cela avec une attitude agréable et plaisante et sans trop de supervision directe (*talents*).

Vérification des références

Selon les directives de recrutement de CRS, la vérification des références est une étape très importante du processus de sélection. Elle peut révéler des problèmes potentiels qui peuvent conduire à ne pas continuer à s'intéresser à un candidat. Les références aident aussi à comprendre les faiblesses et les points forts d'un candidat et pourront vous aider à gérer le nouvel employé. Les vérifications de références s'intéressent aux qualités personnelles et à ce qu'a fait le candidat dans le passé. Dans certains cas, on devra aussi vérifier la validité des diplômes ou certificats.

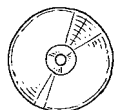
Pour les postes d'employés internationaux, le siège de CRS vérifie trois références professionnelles émanant de superviseurs actuels ou passés. La vérification des références pour les employés locaux sera faite par le directeur des ressources humaines du programme pays. Les membres du groupe qui fait l'entretien peuvent faire des suggestions sur les domaines à vérifier. Pour certains postes, le directeur des ressources humaines peut décider d'impliquer des conseillers techniques au niveau du siège ou du bureau régional pour évaluer les références d'un candidat.

Questions de réflexion



1. Réfléchissez au dernier processus de recrutement que vous ou votre partenaire avez suivi dans votre projet actuel ou dans le précédent. Comparez-le aux directives ci-dessus.
2. Qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?
3. Quelles directives n'ont pas été appliquées ? Quel a été le résultat ?
4. Que feriez-vous de la même façon la prochaine fois et que feriez-vous différemment ?

Embaucher des consultants



Le département des ressources humaines de CRS a des Directives : consultants ou employés (Guidelines : Consultants vs. Employees). La première étape est de remplir le Formulaire de demande de consultant (Consultant Requisition Form). Le formulaire de demande, ainsi que les termes de références et le CV du consultant sont ensuite envoyés au siège pour y être traités. Vérifiez la politique sur la section ressources humaines de l'intranet sur les Consultants (travailleurs indépendants sous contrat) (Consultants (Independent Contractors)). Notez que CRS a une base de données des consultants et que tous les consultants doivent y être enregistrés. Vérifiez avec le département des ressources humaines de CRS pour plus d'informations.

Si vous envisagez de recruter des consultants locaux, il faut vérifier que CRS et son partenaire ont des politiques et procédures claires pour le recrutement, le contrat et la rémunération. Votre directeur des ressources humaines ou votre représentant résident pourra vous conseiller dans ce sens.

Les consultants doivent avoir des termes de références clairs et définis pour bien faire leur travail. La check-list 5.4 contient des questions utiles et un plan à utiliser pour préparer ce document crucial.

Check-list 5.4 : Guide pour préparer des termes de référence pour un consultant

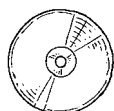
Avant de rédiger les termes de référence, prenez en compte les questions suivantes :



- ✓ Quels produits ou résultats voulez-vous obtenir à la fin du service proposé ?
- ✓ Quelle est l'expertise nécessaire pour créer ces produits ou résultats ?
- ✓ Qui gèrera ou appuiera le consultant et chez qui travaillera-t-il ? Combien de temps est-ce que cela représentera ?
- ✓ Qui sera impliqué dans la création des produits ou résultats ? Combien de temps est-ce que cela prendra ?
- ✓ De combien de temps a-t-on raisonnablement besoin pour fournir chacun des livrables ? Prévoyez du temps pour mettre le consultant au courant pour ce qui est des informations de contexte.
- ✓ Quel est votre budget ? Est-ce que le budget disponible correspond au temps nécessaire ? Est-ce que le budget comprend l'équipement nécessaire et le transport ?

Une fois que vous et d'autres avez répondu à ces questions, rédigez les termes de référence en utilisant le plan ci-dessous.

- ✓ Contexte et raison pour le besoin d'assistance.
- ✓ Responsabilités du consultant et expertise nécessaire.
- ✓ Identification des personnes dont dépendra le consultant et avec qui il travaillera.
- ✓ Calendrier du projet.
- ✓ Tâches (ce que fera le consultant) et livrables (ce que le consultant produira).
- ✓ Budget (nombre de jours, transport, per diems, divers et autres).



Pour plus d'informations, consulter le Guide de développement des capacités : Directives et outils pour bénéficier au maximum de votre assistance technique (Capacity Building Guidance : Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance). De plus, on trouvera dans le *Chapitre VII, Section 2, pages 245-247* des conseils pour élaborer des termes de référence pour un consultant d'évaluation.

Deuxième étape : Orientation du personnel

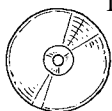
La première responsabilité d'un gestionnaire de projet est de s'assurer que les nouveaux employés ont les outils et les informations nécessaires pour faire leur travail. Vous pensez que c'est évident ? Pas sûr.

De la théorie à la pratique : Hypothèses et réalité, deuxième partie — une histoire d'Afrique de l'Est

« Quand notre partenaire a embauché des responsables paroissiaux d'édification de la paix, nous avons supposé qu'ils connaissaient leur travail ! Nous ne les avons pas formés ni préparés à la mise en œuvre parce qu'il s'est passé tellement de temps entre la rédaction du document de projet et l'obtention du financement. On ne peut former ou préparer des employés que si l'on a obtenu le financement d'abord. Nous avons découvert cela dès le début du projet et nous les avons formés, mais nous avons perdu du temps. »

Quand on investit dans l'orientation du personnel, cela évite de perdre du temps et de faire des erreurs qui coûtent cher. **L'orientation du personnel permet aux personnes nouvellement embauchées de connaître leur rôle et leurs devoirs et comment les réaliser.** Il est important qu'ils fassent connaissance de CRS en tant qu'agence et l'orientation comprend donc des sessions sur l'enseignement social catholique (ESC), une réflexion sur la justice, les partenariats et l'histoire de CRS. L'orientation comprend aussi une introduction aux politiques et procédures administratives et financières et, bien sûr, toutes les considérations de sécurité nécessaires pour l'emploi.

De la théorie à la pratique : La politique de CRS sur l'orientation des employés



La politique de CRS sur l'orientation des employés stipule que « les superviseurs doivent s'assurer que tous les nouveaux employés reçoivent une bonne orientation à tous les aspects du travail à CRS. Cette orientation doit commencer le premier jour de l'emploi. Toutes les étapes de l'orientation devront être terminées à la fin du premier mois d'emploi. »

Comment mener une orientation

L'orientation comprend un moment pour étudier des documents importants du projet, de brèves réunions avec les superviseurs et le personnel du projet pour discuter de questions et de plans, des réunions avec les directeurs financiers ou administratifs, des visites de sites, des visites de courtoisie aux partenaires, etc. Apprendre sur le tas est aussi une méthode efficace d'orientation du personnel. Par exemple, des employés qui viennent d'être embauchés peuvent participer au processus de planification détaillée de mise en œuvre, qui est un excellent moyen d'internaliser les objectifs et les stratégies du projet.

La région CRS/EME a un processus d'orientation en trois étapes. Certaines parties sont résumées dans le Tableau 5.2.



Pensez-y ...

CRS/Kenya a un **classeur d'orientation** qui contient des documents à distribuer pour les nouveaux employés lors de leur orientation. Il peut facilement être adapté au poste particulier d'un employé.

Tableau 5.2 : Le processus d'orientation d'un employé en trois étapes de CRS/EME

Première étape Orientation générale (faite par les responsables des ressources humaines)	<ul style="list-style-type: none">• Mettre les nouveaux employés à l'aise.• Vérifier qu'ils ont étudié les politiques pertinentes.• Décrire les normes culturelles de CRS et les normes dans le bureau.• Introduire les thèmes de l'ESC et le document de CRS sur un environnement de travail juste (Just Workplace).• Étudier les organigrammes, les calendriers des jours fériés, les feuilles de présence, comment trouver des ressources, l'utilisation des ordinateurs, etc.• Faire une visite du bureau.
--	---

<p>Deuxième étape Orientation dans le département (faite par le superviseur direct)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil et présentation du nouvel employé. • Etudier la vision et la stratégie régionales. • Etudier les organigrammes et la chaîne de communication. • Discuter des principes du partenariat, de la qualité de la gestion, de la qualité des programmes et de la sécurité. • Prévoir une visite d'orientation dans les départements, comme les finances, l'administration et les ressources humaines. • Revoir la description de poste et la gestion de la performance. • Mettre les nouveaux employés en équipe avec un collègue expérimenté.
<p>Troisième étape Orientation spécifique au poste (faite par le superviseur direct et d'autres collègues)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir les compétences nécessaires pour réussir. • Etudier les documents spéciaux, les ressources ou les outils qui l'aideront dans son travail. • Participer à une réflexion de justice (Justice Reflection). • Discuter de qui pourront être les personnes ressources pour différents sujets.

Questions de réflexion



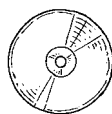
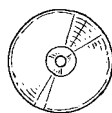
1. Comparer les procédures d'orientation utilisées pour les nouveaux employés du projet que vous gérez avec celles du Tableau 5.2.
2. Que changeriez-vous pour votre situation ?

Troisième étape : Fixer des objectifs de performance

Réfléchissez à cette remarque d'un DRD/MQ de CRS : « D'après mon expérience, les gestionnaires de projets fixent des buts et des objectifs pour le projet mais ils ne passent pas de temps avec le personnel pour fixer des objectifs personnels de performance. Puis ils se demandent pourquoi ce que font les employés ne correspond pas aux objectifs du projet ! »

L'élaboration du plan de performance est un processus annuel où l'on fixe des objectifs spécifiques de performance et où l'on identifie des domaines pour le développement professionnel. Les objectifs de performance sont évalués durant les évaluations annuelles de performance. On combine cela

avec une réflexion continue, une formation formelle, un feedback continu, une reconnaissance et un coaching pour que les nouveaux employés aient les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour bien faire leur travail. Le Guide de CRS pour le système de gestion de performance (Performance Management System Guidance) explique en détail ce processus.



CRS a un Formulaire d'élaboration du plan de performance et d'évaluation de la performance (Performance Planning and Assessment Form) sur lequel l'employé écrit jusqu'à cinq objectifs basés sur les résultats et qui soient tangibles, mesurables et cruciaux pour sa réussite au cours de l'année à venir. Ces objectifs sont notés sur le côté gauche du formulaire. Une fois que les objectifs de performance ont été finalisés, les employés et les gestionnaires les étudient et discutent des compétences, connaissances et attitudes nécessaires. Des plans d'apprentissage et de développement sont alors faits pour l'employé.

Pensez-y....

CRS définit la planification de performance comme un effort conjoint entre l'employé et son superviseur afin d'accomplir les suivants :



- Déterminer les objectifs basés sur les résultats attendus de façon annuelle et individuelle en se basant sur les besoins du programme pays, de la région ou du siège.
- Discuter sur les connaissances, talents et attitudes nécessaires pour exceller dans son travail ; et
- Revoir les comportements qui démontrent les valeurs de CRS.

Les employés utilisent ce plan de performance comme outil de suivi et prennent note des résultats réalisés au cours de l'année sur la partie droite du formulaire. Le formulaire d'élaboration du plan de performance et d'évaluation de la performance est ensuite utilisé durant des sessions de coaching ainsi que durant la dernière réunion de discussion de l'évaluation du personnel.

De plus, de nombreux programmes pays de CRS encouragent leur propre personnel et le personnel de leurs partenaires à utiliser des plans de travail mensuels. Ceux-ci sont liés au calendrier des activités du projet et précisent ce dont cet employé particulier est responsable durant cette période. Les plans de travail mensuels ressemblent aux listes de tâches à faire décrites dans le *Chapitre II, Section 3, page 50* comme outil de gestion du temps.

Figure 5.1 : Objectifs de performance et gestion du temps



Quatrième étape : Revue des structures organisationnelles du projet

Les employés du projet doivent comprendre où se situe leur poste dans l'organisation pour ce qui est de l'autorité, de la prise de décision et de la communication. CRS et ses partenaires doivent aussi chacun comprendre la structure organisationnelle de l'autre pour savoir qui doit communiquer avec qui. Ceci est particulièrement vrai si vous gérez un projet complexe ou un consortium qui s'étend sur plusieurs programmes pays et plusieurs continents comme le montre l'histoire « de la théorie à la pratique » sur les principes du partenariat.

De la théorie à la pratique : Quand les principes du partenariat se heurtent

CRS menait un grand projet de consortium en situation d'urgence, composé d'un groupe d'organisations confessionnelles et d'entreprises. CRS et les membres du consortium partageaient tous la responsabilité de la gestion des partenaires locaux. Mais il n'y avait pas de protocole de communication entre les membres du consortium et les partenaires. CRS a donc appliqué ses propres principes de partenariat tandis que les autres organisations utilisaient des approches très différentes.

Pendant le projet, il y a eu de nombreux problèmes. Selon les différences organisationnelles, chaque membre du consortium avait une approche différente de la mise en œuvre avec les partenaires. Par exemple, certains membres du consortium prenaient les décisions depuis le haut, de sorte que leurs partenaires n'étaient que peu impliqués dans les décisions importantes. Durant la mise en œuvre, le personnel de CRS a essayé de donner aux membres du consortium des conseils sur le partenariat. Mais ce n'était jamais au bon moment et ces conseils ont été mal perçus. Le résultat en a été que certains partenaires locaux n'avaient pas confiance dans le consortium et ne savaient pas bien quel était leur propre rôle et quelles responsabilités ils avaient dans le cadre du projet.

Votre document de projet décrivait brièvement les structures organisationnelles qui appuient votre projet : celles de CRS, de ses partenaires et des structures ou groupes communautaires. La planification détaillée de mise en œuvre est une bonne occasion pour les parties prenantes du projet de revoir, réaffirmer ou remettre à jour la structure organisationnelle du projet et l'ordre hiérarchique, de décisions et de communication.

SECTION 2

EVALUATIONS INITIALES POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Cette section répond à la question de savoir si tous les partenaires, y compris CRS, ont la capacité adéquate pour mettre en œuvre le projet.

Dans la section 2, vous allez :

- comprendre les liens entre les évaluations organisationnelles à long terme et les évaluations des capacités spécifiques au projet ; et
- revoir les capacités programmatiques, techniques et de gestion qui devront peut-être être renforcées pour permettre une bonne mise en œuvre du projet.

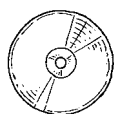
COMPRENDRE LA RELATION AVEC LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Comme cela a été dit au *Chapitre II, Section 2, pages 24-30*, le renforcement des capacités de CRS et de ses principaux partenaires est un engagement à long terme d'aide au développement organisationnel. En utilisant l'évaluation organisationnelle, CRS et ses partenaires ont défini des points forts et des domaines à améliorer en priorité et ils ont créé un plan d'action. Ce type d'évaluation peut faire partie d'un processus à plus long terme de planification stratégique de programme.

Les activités de renforcement des capacités d'un projet peuvent être un des éléments d'une stratégie ou d'un plan d'action à plus long terme pour le développement organisationnel. Mais, pour la mise en œuvre, il faut généralement des capacités supplémentaires, spécifiques au projet, de gestion, d'organisation de la communauté ainsi que des capacités techniques. C'est pourquoi on fait une évaluation des capacités durant la conception du projet. Les évaluations des capacités spécifiques au projet enrichissent et complètent, mais ne remplacent pas le processus de développement organisationnel à long terme mené par CRS et ses partenaires.

REVOIR LES ELEMENTS PERTINENTS DU DOCUMENT DE PROJET

La capacité est définie comme l'aptitude d'individus et d'unités organisationnelles à remplir de façon effective, efficace et durable certaines fonctions.



Durant la conception du projet, le *ProPack I, Chapitre III, Section 5, page 99-100* conseille de faire une évaluation ou une analyse des capacités pour mesurer l'aptitude de CRS, de ses partenaires et de la communauté à mettre en œuvre une stratégie de projet particulière et les activités qui y correspondent. Vous aurez peut-être utilisé la *Check-list de capacité organisationnelle (Organizational Capacity Checklist) dans le ProPack I, Chapitre VI, pages 211-212*. Le format proposé dans le ProPack I comprend une section sur le renforcement des capacités et la participation de la communauté (*Capacity Building and Community Participation*) (*Chapitre V, Section 6, pages 188-189*) qui décrit les capacités existantes et les stratégies prévues pour les développer.

Maintenant, dans le cadre de la planification détaillée de mise en œuvre, vous et vos partenaires devez revoir la section sur le développement des capacités dans votre document de projet. La discussion d'autres parties du DIP peut avoir révélé des besoins en renforcement des capacités qu'on n'avait pas détectés lors de la rédaction du document de projet. Par exemple, lorsque vous et vos partenaires avez prévu le recrutement de personnel pour le projet, votre partenaire se sera peut-être rendu compte que ses systèmes de recrutement n'étaient pas au point. Pour cela, vérifiez la Check-list 5.5.

Check-list 5.5 : Revoir les composantes de renforcement des capacités du document de projet



- ✓ La stratégie et les activités de renforcement des capacités sont-elles basées sur une évaluation organisationnelle valide, pertinente et à jour ?
- ✓ Les activités de renforcement des capacités sont-elles encore valables maintenant que la mise en œuvre est sur le point de commencer ?
- ✓ Le budget du projet prévoit-il les activités de renforcement des capacités planifiées ?
- ✓ Les activités de renforcement des capacités sont-elles décrites suffisamment en détail ?
- ✓ Voit-on clairement comment le renforcement des capacités sera suivi et évalué ?

Notez que le *Chapitre IV, Section 2, Composante 6, pages 126-129* s'intéresse à la question de renforcement des capacités, spécifiquement pour le S&E.

EVALUER OU REEVALUER LA CAPACITE

Durant le processus de DIP, vous et votre partenaire pouvez décider qu'il faudrait faire des évaluations initiales plus détaillées des organisations et des capacités avant le début de la mise en œuvre du projet. La plupart des évaluations organisationnelles initiales couvrent l'ensemble des capacités nécessaires pour la mise en œuvre et la gestion du projet. Les catégories d'évaluation peuvent comprendre, entre autres :

- les capacités techniques (par ex. les ressources et les systèmes nécessaires pour mettre en œuvre un projet de survie de l'enfant) ;
- les capacités de gestion (par ex. celles dont on a besoin pour les contrôles financiers, les rapports ou le suivi des vivres) ;
- les capacités d'organisation de la communauté (par ex. les connaissances, compétences et attitudes nécessaires pour maximiser la participation de la communauté au projet).

On trouvera ci-dessous quelques exemples d'outils existants et de questions utiles. Ceux-ci pourront vous servir, à vous et à vos partenaires, pour d'éventuelles autres évaluations initiales des capacités dans le cadre du DIP.

Indice de capacité et systèmes de suivi des capacités

CRS a récemment évalué et consolidé des outils d'évaluation des capacités organisationnelles et spécifiques aux projets qu'il utilisait déjà. Il teste en ce moment un ensemble plus systématique et standardisé d'outils d'évaluation pour lui-même, ses partenaires et les communautés. Cet ensemble s'appelle les indices de capacités. Ceux-ci sont particulièrement adaptés aux projets du Titre II mais peuvent être adaptés à n'importe quel projet.

Ces outils évaluent les capacités selon un certain nombre de catégories. Chaque catégorie est faite de variables qui sont à leur tour subdivisées en normes et indicateurs mesurables. Le Tableau 5.3 en montre quelques exemples.

Tableau 5.3 : Exemples de catégories et d'indicateurs pour l'évaluation initiale des capacités

Catégorie	Variable	Indicateur	Echelle de scores
Gestion des vivres	Capacité des systèmes de vivres	Capacité à faire des rapports sur les vivres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les registres des vivres sont incomplets ou inexacts et les rapports sont irréguliers. 2. Les registres des vivres sont complets et exacts mais les rapports sont irréguliers. 3. Les rapports des vivres sont complets et exacts et les rapports sont produits régulièrement. 4. Même chose que le numéro trois ; de plus, ces rapports exacts et produits régulièrement arrivent à temps pour servir aux rapports annuels de résultats et de pertes.
Conception, suivi, évaluation et rapports	Indicateurs et PITT	Connaissance et utilisation du PITT dans le suivi et les rapports	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les employés ne connaissent pas les indicateurs pour leur site particulier ni la façon dont on les représente dans un PITT. 2. Les employés connaissent les indicateurs pour leur site particulier et la façon dont on les représente dans un PITT. 3. Même chose que le numéro deux ; de plus, les employés utilisent régulièrement le PITT comme outil de planification et de suivi stratégiques dans les réunions avec le personnel et les partenaires. 4. Même chose que le numéro trois ; de plus, les employés incluent régulièrement le PITT et y font référence dans les rapports avec une analyse des implications.

L'utilisation de ce type d'outils d'évaluation initiale des capacités peut (1) fournir une bonne analyse permettant une description suffisamment détaillée des besoins en renforcement des capacités, (2) établir les données de base pour le renforcement des capacités et (3) être utilisée comme outil de suivi pour mesurer les progrès en refaisant chaque année l'évaluation initiale ou dans les évaluations à mi-parcours ou finale.

En mesurant les capacités de la communauté, CRS et ses partenaires peuvent apprendre avec quelle efficacité ils organisent et mobilisent les communautés et y développent les capacités. L'indice de capacités du Titre II contient un ensemble d'indicateurs que l'on peut adapter aux situations locales en utilisant les variables suivantes :

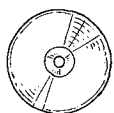
- organisation de la communauté ;
- participation ;
- transparence de la gestion des comités du projet ;
- fonctionnement interne des comités du projet ;
- capacité des groupes communautaires à analyser, planifier et à agir ;
- capacité à gérer les risques ;
- communication et échanges avec les personnes extérieures ;
- capacités individuelles (des membres du groupe ou de la communauté).

Evaluations techniques initiales

Pour de nombreux projets, on a besoin d'une évaluation initiale qui se concentre sur les compétences techniques spécifiques afin d'identifier les besoins de renforcement des capacités et les ressources. L'approche consiste à identifier les compétences techniques et de gestion nécessaires

pour planifier et mettre en œuvre des éléments spécifiques des projets. Par exemple, dans le cas de l'eau et de l'assainissement, on peut utiliser les normes pour l'élaboration de projets pour mettre en lumière les besoins en capacités de CRS, de ses partenaires et des communautés participantes.

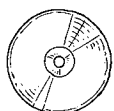
De la théorie à la pratique : Adduction d'eau et assainissement en milieu rural — Evaluation initiale selon les besoins en compétences



Comme cela est décrit dans les Directives pour le développement de petits projets d'adduction d'eau et d'assainissement en milieu rural en Afrique de l'Est (Guidelines for the Development of Small-Scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa), CRS et ses partenaires doivent considérer les trois phases de l'élaboration du projet : la planification, la mise en œuvre et la pérennité. Dans chaque phase, on détermine des indicateurs et des directives qui définissent les éléments essentiels des projets d'eau et d'assainissement. La phase de mise en œuvre, par exemple, contient des directives sur des activités telles que l'implication de la communauté, la construction, l'éducation à la santé et à l'hygiène, la formation, le suivi, les rapports et une stratégie de désengagement. Les directives peuvent être utilisées pour déterminer les types de compétences nécessaires pour réaliser ces activités.

L'histoire de l'Alliance de microfinance pour un impact global (MAGI) décrit une évaluation initiale des capacités techniques qui est faite pour des projets de microfinance.

De la théorie à la pratique — Evaluation initiale pour une accréditation



MAGI est une alliance de programmes très efficaces dans le domaine de microfinance. Les partenaires de CRS peuvent devenir membres accrédités de l'alliance par un processus de développement organisationnel. Les points forts et faibles en matière de capacités sont identifiés grâce à une évaluation initiale qui mesure les systèmes de gestion de l'information, les services financiers et non financiers, l'administration financière, les contrôles internes et la planification et la structure, les systèmes et les politiques organisationnels. On trouvera le Guide de l'utilisateur de MAGI pour la planification et l'évaluation initiale (MAGI Planning and Assessment User's Guide) sur le CD-ROM du ProPack II.

Evaluations initiales internes de contrôle

Il est important qu'un partenaire ait des capacités techniques — mais ce n'est pas suffisant. Le partenaire doit aussi avoir de bons systèmes opérationnels financiers et de contrôle interne pour que les fonds du projet puissent être reçus, suivis et dépensés de façon sûre.

Le Tableau 5.4 donne des informations sur les systèmes financiers de base qui devront être en place.

Tableau 5.4 : Systèmes financiers de base

Documents d'appui	Pour toute transaction financière, on a besoin d'un document d'appui autorisé (par ex. un reçu, un bulletin de salaire). C'est la preuve qu'une transaction particulière a eu lieu.
Journal de caisse	Toute transaction doit être notée dans un journal de caisse. Un journal de caisse est la liste de l'argent que l'organisation a reçue et dépensée. Il faut faire une réconciliation régulière du journal de caisse et de l'argent en banque ou dans le coffre.
Codes de comptes	Il faut ajouter des codes de comptes aux transactions entrées dans les journaux de caisse. Les codes permettent d'additionner les transactions de même type et de produire des rapports par types de transactions. L'ensemble des codes de comptes qu'utilise une organisation est aussi appelé charte des comptes.

Une **évaluation initiale du contrôle interne** permettra de déterminer les domaines où un renforcement est nécessaire. Il est recommandé que vous et le gestionnaire des finances évaluez les systèmes de contrôle interne de chaque partenaire, en vous **concentrant sur leur gestion financière, leur comptabilité et leurs systèmes de rapports financiers**. Le Tableau 5.5 donne une liste de contrôles internes pour des domaines clés de la gestion financière.

Tableau 5.5 : Contrôles internes pour la gestion financière

Planification financière	<p>Les budgets prédisent le moment et le montant des revenus et des dépenses. Le partenaire doit avoir un budget pour l'organisation dans son ensemble et pour les projets individuels. Ceux-ci doivent être réalistes ! Les budgets doivent être basés sur une estimation raisonnable du financement disponible et de la capacité du partenaire à mettre en œuvre les activités dans un temps donné.</p>
	<p>Une prévision de trésorerie est une estimation de quand les recettes et les paiements auront lieu. Ceci est nécessaire pour que l'organisation ne se trouve pas à court d'argent et incapable de payer les salaires, par exemple.</p>
	<p>Les bailleurs de fonds financent des projets spécifiques avec des budgets spécifiques. Notez bien quel bailleur de fonds finance quel projet ou quelle partie du projet. L'argent reçu d'un bailleur de fonds particulier pour un projet particulier ne peut pas être prêté à un autre projet. En fait, ceci est souvent illégal. Il est aussi illégal d'accepter de l'argent de deux bailleurs différents pour un même projet.</p>
Rapports financiers	<p>Les partenaires doivent préparer des rapports financiers internes mensuels exacts pour montrer comment l'argent a été dépensé et s'il y a suffisamment de fonds pour les activités de projet au cours des mois à venir. Au minimum, le rapport financier mensuel doit montrer tous les revenus et toutes les dépenses du mois et la quantité d'argent à la banque.</p>
	<p>Les bailleurs de fonds se basent sur les rapports financiers pour suivre et évaluer l'avancement du projet et pour continuer à financer celui-ci. Le partenaire doit fournir un rapport financier externe à CRS selon la fréquence précisée dans l'accord de projet, au minimum tous les trois mois. Ce rapport pour CRS contiendra généralement les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un rapport des dépenses faites réellement par rapport à ce qui était prévu dans le budget ; • une prévision de trésorerie pour les trois prochains mois ; • un rapport montrant l'utilisation des fonds reçus par CRS. <p>Les informations contenues dans ce rapport financier seront généralement (selon la maturité du partenaire) justifiées par des documents originaux d'appui et contiendront aussi les réconciliations bancaires. Votre directeur financier vous dira quel est exactement le format demandé.</p>
Personnel compétent	<p>Une bonne gestion financière dépend d'un personnel compétent. Les employés doivent avoir les compétences et l'appui nécessaires pour faire face aux responsabilités décrites ci-dessus. Cela signifie que les gestionnaires de projets doivent aussi comprendre la gestion financière.</p>

Dans les catégories d'évaluation initiale du contrôle interne on a aussi l'évaluation de la gestion du personnel et des salaires, des achats, de la gestion des immobilisations, et du suivi et des rapports sur les vivres. L'évaluation initiale sera dans l'idéal faite durant la conception du projet mais devra très probablement être révisée durant le processus de DIP.

Après les évaluations initiales, l'équipe peut discuter de leurs résultats. Ensemble, vous mettez en place un plan d'action réaliste répondant aux conclusions et aux recommandations choisies ensemble. Le partenaire doit être capable de respecter toutes les principales normes financières avant de commencer à mettre en œuvre le projet. S'il y a des lacunes sérieuses, vous devrez discuter de la situation avec votre représentant résident car cela peut aussi être un handicap potentiel pour CRS.

UTILISER LES RESULTATS DES EVALUATIONS INITIALES POUR GUIDER LES STRATEGIES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Les conclusions des évaluations initiales des capacités sont utilisées pour mettre en place un plan d'action. Celui-ci fournira des détails pour les stratégies et activités spécifiques au projet de renforcement des capacités qui seront nécessaires pour mettre en œuvre et gérer le projet. Par exemple, l'évaluation initiale peut révéler que les partenaires ne savent pas encourager la participation de la communauté. Le projet peut alors comprendre des activités de renforcement des capacités telles qu'une formation en RRA ou des visites d'étude à un projet réussi de développement de la communauté. Le *Chapitre VI, Section 2, pages 172-181* présente des activités innovantes et efficaces de renforcement des capacités souvent utilisées dans la mise en œuvre de projets à CRS.

Les évaluations initiales des capacités donnent aussi des informations utiles sur le style de gestion et de leadership qu'il est le plus judicieux d'adopter avec les divers partenaires. Le concept de leadership situationnel, dont on a discuté dans le *Chapitre II, Section 1, page 19* est aussi valable ici. Par exemple, l'évaluation initiale peut confirmer que vous travaillez avec un partenaire très solide qui a un système financier fonctionnant bien. Ne gérez pas ce partenaire de trop près ! Consacrez-vous plutôt à faire le coaching d'un nouveau partenaire dont l'évaluation a montré que ses systèmes étaient plus faibles.

Enfin, selon le type d'outils d'évaluation que vous avez utilisés, vous devez pouvoir préparer des données de base et des indicateurs pour mesurer la réussite de vos activités de renforcement des capacités.

SECTION 3

GESTION DES RESSOURCES DU PROJET

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Vous êtes responsable, en tant que gestionnaire de projet, de la gestion rationnelle des ressources du projet. Celles-ci comprennent l'argent, les contributions en nature et les fournitures. La planification détaillée de mise en œuvre permet d'avoir des systèmes en place et bien compris pour pouvoir bien gérer les ressources.

Dans la section 3, vous allez :

- mieux comprendre où se situe la planification détaillée du budget du projet dans le cycle du budget de CRS ;
- étudier des directives sur la manière de planifier la gestion des ressources du projet, comme l'argent, les contributions en nature et les fournitures et matériels ;
- voir les étapes pour réviser les budgets du projet, planifier les contributions en nature et prévoir les fournitures et les matériels ;
- apprendre comment préparer un accord de projet solide avec les partenaires.

INTRODUCTION

Certains gestionnaires de projets ne font pas attention aux détails financiers et administratifs. Lisez l'histoire des « détails ennuyeux » et répondez aux questions de réflexion qui suivent pour évaluer votre propre pratique et vos propres attitudes.

De la théorie à la pratique : Les détails ennuyeux

Jane est la gestionnaire d'un projet d'éducation d'un an financé par un bailleur de fonds européen et mis en œuvre par une organisation partenaire locale. Elle a d'excellentes relations de travail avec les responsables de l'éducation du partenaire. Ils sont très intéressés par les activités d'éducation et la mise en œuvre se passe selon le calendrier des activités. Jane rencontre régulièrement son partenaire pour voir l'avancement du projet mais, en fin de compte, ils s'intéressent uniquement aux questions programmatiques. Ils ne trouvent jamais le temps d'aborder les détails financiers ou administratifs. Et, pour dire la vérité, ils trouvent ces détails vraiment ennuyeux ! Le suivi montre que les RI du projet sont sur la bonne voie et tout le monde est vraiment content parce qu'il y a de bonnes chances pour que le bailleur de fonds accepte un nouveau financement.

Mais trois mois avant la fin du projet, des problèmes apparaissent. Le partenaire se plaint à Jane qu'ils n'ont plus d'argent et ne peuvent pas continuer la mise en œuvre. Jane va tout de suite voir le directeur financier de CRS et il lui explique que le partenaire n'a jamais fourni de rapports financiers et qu'on ne peut donc pas faire de nouvelles avances. Jane organise une réunion avec le responsable des finances pour résoudre ce problème, mais, au cours de leur investigation, ils découvrent d'autres problèmes. Après une étude détaillée des rapports de dépenses, Jane se rend compte que le partenaire a dépassé le budget prévu pour les coûts des activités. Par exemple, ils ont acheté une moto, ce qui n'était pas prévu dans le budget. La ligne budgétaire pour le personnel est sous-utilisée et Jane se rend compte que le projet n'a pas payé son salaire à elle, comme cela avait été prévu. Elle reconnaît, désabusée, qu'elle est en retard pour soumettre les feuilles de présence, une autre de ces tâches ennuyeuses pour lesquelles elle n'a jamais le temps !

Questions de réflexion



1. Quelle était la cause des problèmes de Jane pour la gestion des ressources?
2. Comment pouvez-vous comparer les problèmes de Jane et ceux auxquels vous avez été confronté dans votre propre expérience de gestion de projets ? Quelle était la cause des problèmes, dans votre cas ?
3. Quels conseils donneriez-vous à Jane ? Que devrait-elle faire différemment lors de la planification détaillée de mise en œuvre de son prochain projet ?

Comme le montre l'histoire de Jane, la planification détaillée de mise en œuvre doit comporter un travail avec le personnel des finances et de l'administration, comme les directeurs des finances, les directeurs des ressources humaines et les responsables des achats. Cette section donne des directives de planification détaillée des performances et précise les étapes qui vous aideront à gérer attentivement les ressources que reçoit CRS.

UNE REVUE DES TACHES ESSENTIELLES DE LA PLANIFICATION DU BUDGET : LE BUDGET DU PROJET ET LA VISION D'ENSEMBLE

Le budget de votre projet n'existe pas tout seul ! Il fait partie d'un grand nombre de budgets qui, ensemble, forment le budget du programme pays. Le représentant résident doit s'assurer que toutes les activités des projets sont menées dans les limites du budget approuvé pour le pays. De ce fait, il est **vital de revoir le cycle du budget de CRS et de voir comment votre budget de projet cadre avec l'ensemble.**

Le Tableau 5.6 montre les principales tâches de budgétisation et de planification au niveau du bureau CRS, comment celles-ci sont réalisées et par qui. Ces informations vous serviront à voir clairement comment la planification, la révision et le suivi du budget affectent plus que simplement votre budget. Par exemple, si vous ne faites pas correctement votre budget et que vous ne suivez pas au bon moment et correctement les dépenses du projet par rapport au budget, cela n'affecte pas seulement le personnel financier de votre pays mais aussi le travail du personnel de la région et du siège dans leurs propres analyses de budget. Ce tableau montre aussi dans quelle mesure votre travail et celui du personnel financier se chevauchent.

Tableau 5.6 : Vue d'ensemble des principales tâches de planification et de suivi du budget

Tâche essentielle	Outil disponible	Fréquence	Par qui ?
1. Planifier un budget annuel de bureau CRS	APP	Annuel (avril/mai)	Cadres du bureau CRS
2. Enregistrer un nouveau projet	Système de suivi des projets (PTS)	Aussitôt qu'un projet est approuvé ; en permanence au fur et à mesure que les détails du projet changent.	Gestionnaire de projet
3. Amender un budget approuvé	Ajustement budgétaire	Aussitôt qu'un projet est approuvé ; en permanence au fur et à mesure que les détails du projet changent.	Gestionnaire de projet et directeur financier
4. Mettre en place un numéro de projet	Nouveau formulaire de numéro de fonds et de projet (NDS/P)	Aussitôt que le projet est approuvé.	Directeur financier

5. Préparer un budget détaillé	Codes de comptes Modèle de budget Codes d'analyse	Aussitôt que le projet est approuvé.	Gestionnaire de projet avec l'aide du personnel des finances
6. Garantir une trésorerie adéquate	Prévisions de trésorerie	Trimestriel (janvier, avril, etc.)	Gestionnaire de projet et directeur des finances
7. Revoir les dépenses du projet	Rapport de comparaison de budget détaillé (Full Drill Down)	Mensuel	Gestionnaire de projet et directeur des finances
8. Analyser les tendances des dépenses du projet	Rapport d'analyse financière trimestrielle	Trimestriel (janvier, avril, etc.)	Cadres du bureau CRS

Notez que les tâches un à six dans le Tableau 5.6 sont réalisées dans le cadre du DIP et seront donc expliquées ci-dessous plus en détail. Les tâches sept et huit sont réalisées durant la mise en œuvre du projet et seront traitées dans le *Chapitre VI, Section 4, pages 207-212*. Veuillez noter qu'un certain nombre de formulaires de budget seront discutés dans les prochaines pages. On en trouvera des versions en pleine page sur le CD-ROM.

Tâche un : Planifier un budget annuel de bureau CRS

Le processus du APP commence chaque année en mars/avril, quand le siège détermine l'allocation par région des ressources privées de CRS et se termine en septembre avec l'approbation officielle par le conseil d'administration de CRS du budget annuel et des activités de programme prévues pour chaque programme pays. Que font les programmes pays entre ces deux dates ?

Pour mi-mai, chaque bureau CRS doit remplir un cahier du APP. Les gestionnaires de projets doivent soumettre des informations financières, de personnel, d'équipement et des informations narratives sur les projets qu'ils gèrent. Ces informations sont ensuite consolidées. Ensuite, **le budget du bureau CRS est résumé sur le formulaire de rapprochement de budget (Budget Reconciliation Form (BRF)) dans le cahier du APP**. Le APP montre le budget pour l'administration du pays, les dépenses directes des projets, les revenus générés localement et la valeur des vivres à distribuer et les frais de transport correspondants. Toutes ces informations sont dissociées par bailleur de fonds et par numéros de projets.

Le APP est ensuite revu par le bureau régional et soumis au siège pour une revue finale. **Une fois approuvé, le BRF sert de budget officiel pour le programme pays pour l'année fiscale.**

Tâche deux : Enregistrer un nouveau projet

Le système de suivi des projets (PTS) est une base de données qui sert de lieu central pour les informations basiques sur tous les projets mis en œuvre par CRS dans le monde entier. Le PTS est maintenant disponible à tous les employés sur l'Intranet de CRS et sera plus tard relié au système de comptabilité du siège, JD Edwards, pour permettre un accès aux informations financières des projets. Le Manuel de l'utilisateur du système de suivi des projets (Project Tracking System User Manual) est disponible sur le CD-ROM du ProPack II. Le PTS contient actuellement les données suivantes sur chaque projet :

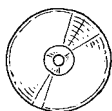
- titre du projet
- dates de début et de fin de projet
- buts et objectifs du projet
- résumé du projet
- dossier du projet (texte/budget)
- personne contact
- lieu du projet
- informations sur les participants
- informations sur les partenaires
- domaines de programmation
- informations sur le budget
- informations sur les subventions
- dates butoirs pour les rapports

Quand un nouveau projet est approuvé, les gestionnaires de projets de CRS doivent entrer les informations sur ce projet dans le PTS. Si les informations sur un projet changent au cours de sa mise en œuvre, il faut mettre le PTS à jour. Le représentant résident approuve les changements et les données sont alors envoyées au bureau régional pour revue et approbation finale. Les données approuvées sont envoyées par le bureau régional à la base de donnée centrale de CRS.

Tâche trois : Amender un budget approuvé

Comme cela a été noté ci-dessus, le BRF est le budget annuel de travail approuvé pour un programme pays. Vos projets doivent être inclus sur ce formulaire pour que vous puissiez dépenser de l'argent pour eux. **Pendant l'année, vous pouvez ajouter de nouveaux projets ou changer des données financières dans des projets en cours par le processus d'ajustement budgétaire.** L'année fiscale de CRS va du 1^{er} octobre au 30 septembre, de sorte que les données que vous présentez seront limitées par cette période. Par exemple, si un nouveau projet commence le 1^{er} juin, le BRF prévoira le budget de quatre mois pour financer les activités jusqu'à fin septembre. Le reste du budget sera ajouté au BRF de l'année suivante par le processus d'ajustement budgétaire.

En tant que gestionnaire de projet, vous avez la responsabilité de mettre en route le processus d'ajustement budgétaire. Vous devez donner les informations financières sur votre budget au département des finances. **Le personnel des finances remplira un document appelé Formulaire d'ajustement budgétaire (Budget Maintenance Form) (BMF).** Le BMF amende le budget du pays pour l'année fiscale, le BRF. Le BMF est revu et approuvé par le représentant résident puis envoyé au directeur régional pour approbation. **Mais avant qu'il ne soit approuvé, le bureau régional vérifiera que le PTS a été mis à jour. Les données de budget dans le PTS et sur le BMF doivent correspondre.** Les BMF approuvés sont soumis au siège à la fin de chaque mois par le département des finances.



Tâche quatre : Mettre en place un numéro de projet

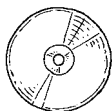
Le Nouveau formulaire de numéro de fonds et de projet (New Donor Source/Project form) (NDS/P) est rempli par le département des finances en même temps que le BMF. Son objectif est de mettre en place le numéro de fonds et de projet du nouveau projet sur le système de comptabilité JD Edwards au siège. Si le programme pays ne soumet pas de formulaire NDS/P, toutes les dépenses enregistrées pour le projet seront rejetées et mises dans un dossier de suspension. Revenir sur les dossiers de suspension et les corriger représente un travail supplémentaire pour les pays et le siège ! Vous pouvez voir que soumettre ce formulaire vous fera gagner du temps à long terme. Le programme pays obtient les numéros de fonds et de projet des manières suivantes :

- **Numéro de fonds, subvention du GEU** — donné par le département des finances à l'étranger au siège.
- **Numéro de fonds, subvention ne venant pas du GEU** — donné par le bureau CRS en utilisant la liste des sources de fonds disponible sur l'Intranet.
- **Numéro de projet** — donné par le programme pays selon la politique de suivi du projet indiquée dans le manuel des opérations à l'étranger.

Tâche cinq : Créer un budget détaillé

Modèle de formulaire de budget

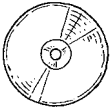
Les budgets de projets approuvés sont entrés dans le système des finances du bureau CRS, appelé Sun Systems. Un modèle de budget (Budget Template) standard de CRS est utilisé pour transférer ces informations. Votre rôle est de remplir ce formulaire qui montre les dépenses du projet par année fiscale, le type (code de compte) et la période comptable (mois). Le total sur le modèle de



budget doit être le même que sur le BMF, sinon, Sun Systems et le BRF ne seront pas en accord. Le département des finances vérifie le formulaire de modèle de budget puis le met dans le système comptable de Sun Systems.

Codes de comptes

Quand les données financières sont entrées dans les systèmes de comptabilité de CRS — Sun Systems et JD Edwards — **chaque type de dépense reçoit un numéro de quatre chiffres qui est appelé code de compte**. Par exemple, le code pour la location des bâtiments de CRS est 6401. La Charte des comptes, qui contient tous les codes de comptes, est disponible sur l’Intranet. On trouvera sur le CD-ROM du ProPack II une liste des Codes de comptes de CRS fréquemment utilisés (Frequently Used CRS Account Codes).

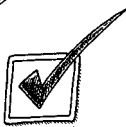
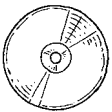


Pour votre projet, vous donnerez un code de compte à chaque ligne budgétaire pour que le département des finances puisse suivre les dépenses et vous donner des informations pour gérer votre budget. Notez que certains codes du système de comptabilité sont spécifiques aux dépenses des partenaires pour le projet (par exemple, le code pour les charges de fonctionnement des partenaires est 6155).

Dans l’idéal, vous avez donné des codes durant l’élaboration du document de projet, quand vous avez préparé le budget. Si cela n’a pas été fait, il faut le faire maintenant. **Il est vital de collaborer avec le personnel financier durant cette étape** pour que tout le monde comprenne comment fonctionnent les codes de comptes pour votre projet.

Check-list 5.6 : Conseils pour créer des budgets détaillés pour les subventions du GEU

Il est plus facile de créer un budget détaillé dans Sun Systems pour des subventions du GEU si l’on suit les Directives pour les propositions financières de CRS (CRS Cost Application Guidance).



- ✓ Les directives conseillent de suivre la charte des comptes quand on élabore les différentes lignes budgétaires pour ne pas oublier de dépenses particulières.
- ✓ Le budget de travail du document de projet peut comprendre des codes de comptes pour aider plus tard à le convertir en un budget Sun.
- ✓ Dans le budget final soumis au GEU, la proposition financière (Cost Application), on utilise des catégories plus larges pour présenter un document clair. Ces catégories sont créées en consolidant les dépenses sous les codes de comptes appropriés.

Codes de transactions

Avec un budget bien préparé et des codes de transactions (T-Codes), vous pouvez générer avec Sun Systems de nombreux rapports qui répondent aux besoins d’informations des différentes parties prenantes du projet. Par exemple, Sun Systems peut être programmé pour donner des rapports qui :

- copient le format de rapports exigé par le bailleur de fonds ;
- groupent les dépenses par activités et par secteurs ;
- groupent les dépenses par objectif stratégique.

Les T-Codes identifient différentes variables dans le budget d’un projet. Le numéro de fonds (T0), et le numéro du projet (T2) sont, en fait, des T-Codes. Les transactions qui ont le même T-Code peuvent être groupées ensemble pour les rapports.

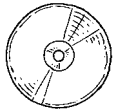
Il y a deux T-Codes optionnels (T6 et T7) que le programme pays peut aussi utiliser pour donner plus d’informations sur une transaction. On peut utiliser les T-Codes pour suivre les activités par lieu, par exemple.

Pour utiliser les T-Codes, informez le directeur financier de quelles types d'informations financières vous avez besoin et à quoi le rapport devrait ressembler. Il pourra alors vous donner des conseils sur la manière de faire. Il faut mettre en place les T-Codes avant d'entrer le budget dans Sun Systems et avant que le projet ne commence à faire des dépenses. Si cela n'est pas bien fait, on aura des rapports financiers inexacts. Une fois que le système est en place, il faut qu'un T-Code soit ajouté à chaque transaction quand elle est entrée dans le système financier. Si on ne le fait pas, il faudra revenir sur toute la transaction et l'entrer à nouveau.

De la théorie à la pratique : Utiliser des T-Codes pour répondre aux besoins d'informations des parties prenantes

Heng gère un projet intégré avec un certain nombre d'ateliers de formation. Le bailleur de fonds du projet voudrait comparer les coûts de ces formations. Il faut donc que Heng fasse un rapport sur le coût de chacune d'entre elles. Il l'a fait en utilisant des T-Codes pour donner des numéros différents à chaque atelier et à chacune des dépenses pour ces ateliers. Heng peut maintenant faire des rapports financiers séparés pour chacune des formations qu'il supervise.

Tâche six : Assurer une trésorerie adéquate



Vous avez la responsabilité de gérer les besoins de trésorerie mensuels et trimestriels de vos projets. Pour cela, **vous devez soumettre une Fiche des numéros de fonds (Donor Source Worksheet) donnant des détails des dépenses prévues pour chaque projet que vous gérez.** Ces fiches sont ensuite consolidées par votre département des finances dans le Formulaire de prévision de trésorerie (Cash Forecast form) et soumises au siège. Si la prévision de trésorerie n'est pas soumise, il n'y aura pas d'argent disponible pour les dépenses d'opérations et de programmes.

Attention, beaucoup de gestionnaires de projets ont tendance à surestimer les activités qui seront réellement entreprises au cours d'une période donnée de planification. Ils se retrouvent donc avec de l'argent qui dort sur des comptes en banque, risquant de perdre de la valeur à cause des variations dans les taux d'échange.

Les dates butoirs pour la soumission de prévisions de trésorerie au siège sont :

- Le 15 octobre pour le trimestre commençant le 1^{er} octobre
- Le 15 janvier pour le trimestre commençant le 1^{er} janvier
- Le 15 avril pour le trimestre commençant le 1^{er} avril
- Le 15 juillet pour le trimestre commençant le 1^{er} juillet

Les tâches numéro sept, revoir les dépenses du projet, et numéro huit, analyser les tendances dans les dépenses, du Tableau 5.6 sont décrites dans le *Chapitre VI, Section 4, pages 207-212.*

Maintenant que vous avez bien observé l'ensemble de la planification du budget, la prochaine section vous montrera comment revoir et réviser le budget du projet durant la planification détaillée de mise en œuvre.

REVUE DU BUDGET DU DOCUMENT DE PROJET

Dans la plupart des projets, il se passe du temps entre la préparation du budget du document de projet et l'approbation. Le budget, ainsi que d'autres éléments du document de projet, devra être revu durant la planification détaillée de mise en œuvre. Maintenant que vous savez exactement quel financement est disponible, une revue du budget permettra de vérifier que les activités et les ressources humaines correspondent au financement approuvé et au cadre du protocole d'accord de financement.

C'est le gestionnaire de projet qui fait la revue du budget parce que c'est vous qui avez la responsabilité de réaliser les objectifs du projet avec le financement disponible. Ce processus implique aussi le personnel financier de CRS, des représentants des partenaires et d'autres parties prenantes du projet. Tous les gens qui gèrent un projet, ou un secteur à l'intérieur d'un projet, devront être impliqués dans la revue du budget. Ils pourront ainsi comprendre :

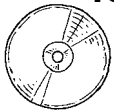
- les coûts qu'ils devront gérer ;
- le codage qu'ils doivent utiliser pour saisir les données de dépenses ;
- le montant dont ils disposent pour réaliser les objectifs du secteur concerné.

Questions de réflexion



1. Pensez à un projet que vous gérez actuellement. Qui a été impliqué dans le processus de revue du budget durant la planification détaillée de mise en œuvre ? Est-ce que cela a eu des implications, positives ou négatives, sur le projet ?
2. Dans votre situation, qui sont exactement les personnes du programme pays qui devraient être impliquées dans la revue du budget durant la planification détaillée de mise en œuvre ? Pourquoi ? Quelles autres parties prenantes du projet devraient aussi être impliquées et pourquoi ?

Aligner le budget, le calendrier des activités et les autres ressources nécessaires



Si vous avez élaboré votre budget de projet selon des directives du ProPack I, il était lié à la liste d'activités incluses dans le calendrier des activités de votre document de projet.

Figure 5.2 : Aligner le calendrier des activités et le budget

Activités nécessaires pour atteindre les résultats prévus	Description	Unités	Coût de l'unité	Somme
<ul style="list-style-type: none"> • Forage de puits avec des pompes à main pour les villages non desservis. • Construction de latrines/douches, toilettes. • Travail de promotion de l'hygiène pour développer la capacité locale ; formation des agents de santé communautaires. • Formation des agents de santé communautaires pour permettre la maintenance des latrines et la gestion des déchets. 	Matériaux pour construire des forages dans les écoles dans le corridor nord	15	8.900	133.500
	Matériaux pour construire des forages dans 6 villages d'origine au Kulbus	6	8.900	53.400
	Construire des latrines permanentes pour les écoles	15	5.360	80.400
	Promotion de l'hygiène/de l'assainissement dans les écoles	15	1.300	19.500
	Promotion de l'hygiène/de l'assainissement dans les villages de personnes déplacées	6	1.300	7.800
	Matériaux de construction des latrines familiales	1.500	152	228.000

Dans le *Chapitre III, Section 3, pages 76-84*, vous avez mis à jour et précisé le calendrier des activités, en prenant en considération les ressources financières, humaines et autres. Ce processus d'allers et retours signifie que vous devriez avoir un budget mis à jour qui reflète les changements dans les activités qui auraient été faits durant la planification détaillée de mise en œuvre. Maintenant, vérifiez que vous avez vraiment tout pris en compte. La Check-list 5.7 montre les facteurs de coûts qui, s'ils existent, signifient que votre budget doit être révisé.

Check-list 5.7 : Facteurs de calcul du prix de revient à considérer durant la revue du budget du DIP



- ✓ Une augmentation ou une diminution du prix de vente des éléments.
- ✓ Un changement significatif dans le taux de change du Dollar américain par rapport à la monnaie locale.
- ✓ Des coûts qui ont été oubliés par erreur dans le budget d'origine.
- ✓ Le partenaire de mise en œuvre n'est plus disponible.
- ✓ Des employés assignés au projet et qui ont un coût plus élevé que ce qui était prévu à l'origine ou qui commencent le travail plus tard que prévu.
- ✓ Une augmentation des frais généraux du bureau (par ex. après un déménagement).

Questions de réflexion



1. Pensez à votre expérience des projets. Auquel des facteurs de calcul des prix de la Check-list 5.7 avez-vous été confronté quand vous avez dû ajuster le budget de votre document de projet ?
2. Qu'ajouteriez-vous à cette liste ?

Réviser le budget du DIP

Si vous découvrez qu'en effet, votre budget doit être révisé, **ne supposez pas que vous pouvez faire des révisions au budget automatiquement, sans approbation !** Renseignez-vous sur le processus d'approbation pour les révisions au budget dans votre programme pays. N'oubliez pas les **termes du protocole d'accord de financement qui s'appliquent** (flexibilité des lignes budgétaires, approbation de coûts particuliers par le bailleur de fonds, etc.) qui peuvent influencer à la fois sur la revue du budget et sur les possibilités de révision !

Informez votre représentant résident si le processus de revue du budget révèle une des choses suivantes :

- Un probable déficit de financement. Le représentant résident peut voir s'il y a d'autres sources de financement disponibles.
- Un probable excès de financement. Vous pourrez discuter pour voir si l'étendue du projet doit être reconsidérée pour absorber le financement. Si ce n'est pas possible ou pas désirable et si le financement vient de CRS, le représentant résident peut reprogrammer le surplus ailleurs.

Clarifier qui a l'autorisation de dépenser

Dites clairement qui, parmi le personnel de votre projet, est autorisé à approuver des dépenses et quel est le montant maximum des transactions qu'ils peuvent approuver. Pour de grands projets, le gestionnaire de projet aura la signature pour tout mais il pourra choisir de déléguer l'autorité à d'autres employés pour certaines sections du budget.

Pensez-y ... Attention au micro-management !



A cause de son interprétation de la gestion rationnelle, un directeur de programme de CRS en était arrivé à approuver chaque transaction, ce qui rendait le système très lent et très lourd. Dans ce cas, le directeur de programme aurait dû envisager de déléguer l'approbation des transactions à faible coût et de faire chaque mois la revue du rapport mensuel des dépenses pour vérifier la conformité.

En prenant des décisions de donner la signature à d'autres, il faut trouver l'équilibre entre la subsidiarité et la gestion rationnelle. Il n'y a pas de recette unique. Cela dépendra beaucoup de la situation, de l'expérience du personnel de projet, de la maturité et de la fiabilité des partenaires et d'autres facteurs. Discutez avec votre représentant résident et le directeur financier des systèmes qui pourraient être mis sur pied pour votre projet. Le DRD/MQ peut aussi donner des conseils.

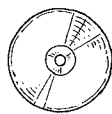
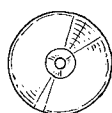
PLANIFIER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE

Les contributions en nature sont des dons en nature de biens et de services. Les contributions en nature généralement utilisées dans les projets de CRS comprennent :

- les vivres, le fret maritime correspondant et le transport de la nourriture ;
- les espaces de bureau et d'entrepôts ;
- les véhicules, l'ameublement et l'équipement ;
- les produits pharmaceutiques.

Les dons en nature les plus importants que reçoit CRS sont les vivres et le fret maritime correspondant donnés par le GEU. CRS reçoit aussi des vivres du Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies (PAM) et de l'Union Européenne.

Les contributions en nature sont enregistrées comme revenu pour CRS et comme dépense pour le projet. Il doit y avoir un accord écrit pour tous les dons en nature. Les contributions sont enregistrées selon leur valeur juste sur le marché dans le mois fiscal où CRS reçoit le titre des biens ou les services. **Le programme pays a la responsabilité de faire enregistrer correctement les dépenses dans le grand livre général.** Ceci s'applique aux contributions en nature qui sont envoyées des Etats-Unis et coordonnées par l'intermédiaire du département des transports de CRS ainsi qu'aux dons dont la réception a été négociée par le programme pays. Pour les détails sur la comptabilité, voir la [Politique financière des contributions en nature \(Finance In-Kind Contributions policy\)](#) sur l'Intranet de CRS.



Pour les **vivres reçus du PAM**, le programme pays doit signer un [Accord au niveau du terrain \(Field Level Agreement\)](#). CRS prend généralement possession des vivres du PAM dans le pays (c'est-à-dire que l'agence ne coordonne pas le transport des vivres), la responsabilité de la documentation et de l'enregistrement de ces réceptions de vivres revient donc au bureau CRS.

Les dons en nature ou les vivres reçus du GEU sont généralement fournis par l'intermédiaire de USAID et du département de l'agriculture (USDA). Les vivres de USAID fournies à CRS sont soumis à la réglementation 22 CFR Partie 211 du GEU, tandis que les vivres de USDA tombent sous la réglementation 7 CFR Partie 1499. Chacune de ces réglementations correspond à des demandes de rapports différentes.

Les vivres du GEU sont transportés depuis les Etats-Unis. Ce sera sans doute quelqu'un d'autre qui aura la responsabilité de tous les détails pour que les contributions en nature arrivent à bon port. Mais il vous faudra comprendre les procédures ci-dessous parce que le temps et la condition de leur arrivée auront un effet sur les activités de votre projet. En tant que gestionnaire de projet, vous avez la responsabilité de réduire au minimum les complications et les risques.

Accords

USAID/Titre II

1. Une fois que le document de projet est approuvé, USAID dresse un accord d'autorisation de transfert (TA) avec CRS (l'équivalent d'un protocole d'accord de financement pour le Titre II).
2. Une estimation annuelle des besoins (AER) doit être signée par le représentant résident et la mission locale de USAID. Elle est ensuite envoyée au spécialiste des ressources à OSD, au siège de CRS, pour être signée. Ensuite, elle est transmise à USAID à Washington pour la signature finale.

3. Une fois que les quatre signatures ont été reçues, le spécialiste des ressources en enverra une copie au département des transports de CRS qui a la responsabilité de faire le suivi de l'acquisition et du transport de tous les vivres de USAID et de USDA.
4. Le programme pays soumettra un appel de vivres qui est une demande de transport des vivres. Un appel de vivres est fait chaque mois, chaque trimestre ou chaque année, selon l'importance de l'intervention alimentaire. Il est envoyé à la mission avec une copie au département des transports de CRS.

USDA

1. Le brouillon de l'accord avec USDA doit être revu par le département des transports.
2. Une fois que l'accord est signé, une copie est envoyée au département des transports.
3. Le programme pays demande au département des transports de faire un appel de vivres selon le calendrier prévu dans l'accord.

(Les procédures ci-dessous sont les mêmes pour les vivres de USAID et de USDA.)

Appels de vivres

L'appel de vivre est dû au 1^{er} du mois pour les marchandises empaquetés et au 11 du mois pour les marchandises en vrac. Le département des transports de CRS entrera la demande dans la base de données du système d'entrée de demandes d'aide alimentaire de la corporation de crédit de vivres (FARES) et, une fois qu'elle aura été approuvée, en enverra une copie au programme pays. Les types et quantités de vivres soumis sur l'appel de vivres doivent être cohérents avec ceux qui ont été soumis sur l'AER.

Transports

Une fois que USDA (qui s'occupe de tous les transports de vivres du GEU) a fait savoir que le chargement pouvait être transporté, un transitaire réserve le transport et entre les spécifications dans une base de données qui suit les transports de leurs sites de production aux Etats-Unis jusqu'à leur destination finale. Le département des finances enverra au responsable de la logistique dans le pays des rapports de la base de données donnant les informations sur l'arrivée des vivres.

Une fois que les vivres sont transportés, les documents seront envoyés électroniquement par le transitaire et les originaux arriveront par messenger. Le transport maritime est payé aux transporteurs par le département des transports ainsi que le transport terrestre pour les pays enclavés.

Les vivres sont transportés sous de nombreux types d'arrangements différents. Il vous faudra comprendre l'arrangement spécifique à votre projet et vérifier que CRS paie seulement les frais qu'il doit payer, pas les frais qui doivent revenir à l'affréteur ou aux transporteurs locaux.

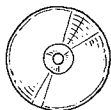
PREVOIR LES FOURNITURES ET LES MATERIELS

En tant que gestionnaire de projet, vous devez vous assurer que le personnel et les partenaires ont le matériel et les équipements dont ils ont besoin. Pour cela, il vous faudra travailler en proche collaboration avec le responsable des achats dans votre programme pays pour vous assurer que tous les matériels nécessaires arrivent à temps.

Dans cette sous-section, vous allez :

- comprendre les éléments clés du manuel des achats de CRS ;
- voir comment travailler efficacement avec le département des achats de votre programme pays ;
- apprendre les procédures pour acheter d'autres matériels ou services qui ne sont pas commandés par l'intermédiaire du département des achats.

Revoir le manuel des achats de CRS



Les achats peuvent être un domaine très sensible. S'il n'est pas supervisé de façon très attentive, le système peut être utilisé pour un profit personnel. Familiarisez-vous avec les standards éthiques et les politiques des achats contenus dans le Manuel des achats de CRS (CRS Purchasing Manual). Ils montrent clairement les achats qui doivent nécessairement être réalisés par l'intermédiaire du département des achats. Ces informations sont résumées dans la Check-list 5.8.

Check-list 5.8 : Standards éthiques de CRS pour les achats



- ✓ CRS achètera tous les biens et services aux meilleures conditions, compte tenu de ce dont il a besoin au niveau de la qualité et de la livraison et au coût total le plus bas.
- ✓ L'acquisition se fera sans favoritisme et de manière compétitive, autant que possible, pour que chaque dollar soit dépensé au mieux.
- ✓ Tous les fournisseurs intéressés seront considérés de manière juste et impartiale.
- ✓ Une discrimination positive permettra d'offrir aux minorités, aux femmes et aux petites entreprises le plus possible d'opportunités de participer comme fournisseurs ou entrepreneurs.
- ✓ Les personnes responsables des achats feront continuellement des études de marché pour trouver de nouveaux approvisionnements.
- ✓ Toute forme de discrimination est interdite.
- ✓ Toutes les règles et procédures applicables concernant l'utilisation des fonds du gouvernement et d'autres financements de bailleurs de fonds ainsi que la comptabilité de ces fonds devront être suivies.
- ✓ Les employés ne solliciteront, ne demanderont, n'accepteront ou ne conviendront d'accepter aucun cadeau important de la part d'un fournisseur actuel ou potentiel. Aucun argent n'est accepté comme cadeau, quelle que soit la raison.
- ✓ Aucun employé ne participera à la sélection d'un vendeur s'il y a un conflit d'intérêt réel ou apparent.
- ✓ Aucun employé ne peut autoriser ses propres remboursements de dépenses.

Check-list 5.9 : Etapes principales du processus d'achat au niveau des programmes pays



- ✓ Tout employé peut mettre en route une demande d'achat.
- ✓ La demande d'achat doit être revue par le responsable de CRS habilité à donner l'autorisation avant d'être soumise au département des achats. Le manuel des achats de CRS contient tous les détails sur les limites particulières des approbations.
- ✓ Le département des achats demande trois devis pour des achats de 500\$ ou plus.
- ✓ La plupart des achats de plus de 500\$ (sauf certaines exceptions) sont transmis au siège de CRS pour qu'il compare les prix et donne la permission de faire les achats localement, si c'est ce qui est désiré. Référez-vous au manuel des achats de CRS pour savoir quand la permission d'acheter localement peut être donnée.
- ✓ Un comité de consultation des offres étudie les devis reçus et choisit le fournisseur sur la base de la qualité, des prix, du temps de livraison, de la performance et d'autres facteurs pertinents.
- ✓ Le département des achats prépare un ordre d'achat qui est le contrat liant CRS et le fournisseur.
- ✓ Quand les achats sont livrés à CRS, leur qualité et leur quantité sont vérifiées par rapport à l'ordre d'achat par quelqu'un qui n'est pas du département des achats.

- ✓ Le département des finances préparera le paiement des marchandises seulement quand il aura toute la documentation de l'achat qui montre que les objets ont été livrés et correspondent aux termes de l'ordre d'achat.

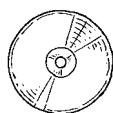
Notez que CRS attend de ses partenaires qu'ils aient un manuel d'achat qui répond aux normes de CRS.

Rencontrer le responsable des achats

Le manuel des achats de CRS demande que tous les programmes pays de CRS aient un personnel des achats dont le travail consiste à faire des achats pour le bureau. Il est important que vous rencontriez le responsable des achats au début de la planification du projet. Vous étudierez avec lui le calendrier des activités, le budget révisé et d'autres documents pertinents de la planification détaillée de mise en œuvre. Le Tableau 5.7 donne une liste de questions que vous devriez discuter ensemble à ce moment.

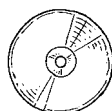
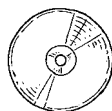
Tableau 5.7 : Questions à revoir avec le responsable des achats durant la planification détaillée de mise en œuvre

Dates	Certaines choses, en particulier les véhicules, ont des délais de livraison plus longs que d'autres. Utilisez les connaissances et l'expérience du responsable des achats pour prévoir les dates pour commander ce que vous voulez afin de l'avoir en place quand vous le voulez. Pensez aussi que le bailleur de fonds peut s'intéresser au moment où est fait un achat. Par exemple, si vous achetez un véhicule à la fin d'un projet, il pourra être rejeté au moment de l'audit parce qu'il n'aura pas été utilisé pour les activités du projet.
Coûts unitaires	Le responsable des achats devrait avoir fourni des données pour le budget original du document de projet, mais les prix changent. Discutez pour savoir s'il y a encore assez d'argent dans le budget pour acheter ce dont on a besoin.
Budget	Il vaut généralement mieux commander tout l'équipement au début du projet, si possible, pour éviter tout retard de mise en œuvre ou une frénésie d'achats à la fin de l'année. Cependant, vous serez peut-être limité par la somme d'argent disponible chaque année ou par le total autorisé pour l'achat d'un équipement particulier. Vérifiez que le responsable des achats connaît toutes ces contraintes pour éviter des erreurs coûteuses.
Règles des bailleurs de fonds	Le bailleur de fonds a peut-être des restrictions géographiques sur l'endroit où vous pouvez acheter les marchandises ou l'endroit où celles-ci doivent avoir été fabriquées. Il peut aussi exiger que vous demandiez une autorisation avant d'acheter un objet. Assurez-vous que le responsable des achats a une copie du protocole d'accord de financement et connaît les règles pour votre projet. On trouvera sur le CD-ROM un Tableau des règlements pour la gestion des ressources du GEU (USG Resource Management Regulation matrix) .



Acheter d'autres matériels et services

Certains matériels et services ne sont pas traités par le département des achats. Vérifiez avec votre programme pays quelles sont les exceptions. Parmi ces exceptions, il peut y avoir :



- **Contrats de consultation** (sauf s'ils sont soumis à un appel d'offre compétitif) — voir la Politique de CRS sur les consultants (travailleurs indépendants sous contrat) (CRS Policy on Consultants (Independent Contractors)) ; et
- **Voyages** — les voyages aériens intercontinentaux doivent avoir une demande d'exemption pour achat local une fois que les prix ont été comparés avec ceux de l'agence de voyages de CRS. Voir la Politique de CRS sur les voyages (CRS Policy on Travel).

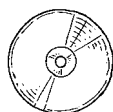
PLANIFIER LE COUT SALARIAL

Le paiement des salaires devrait fonctionner efficacement et sans problèmes. Vous pouvez éviter des problèmes en lisant attentivement le protocole d'accord de financement, en comprenant les exigences des bailleurs de fonds ainsi que les politiques de CRS et en les appliquant à votre planification détaillée de mise en œuvre. Le Tableau 5.8 montre quelques problèmes fréquents.

Tableau 5.8 : Causes courantes de problèmes avec le coût salarial

Personnel principal	Les accords de financements du GEU précisent souvent quels sont les employés ou les postes principaux. CRS doit obtenir une approbation préalable du bailleur de fonds s'il souhaite transférer l'employé en question ou supprimer le poste plus tard.
Approbation de tout le personnel	Certains bailleurs de fonds (par ex. le Haut Commissariat pour les Réfugiés des Nations Unies, HCR) doivent parfois approuver chaque personne qui travaille sur le projet. Ils rejettent toute personne qui ne figure pas sur la liste approuvée. Vous devrez peut-être fournir des justificatifs de salaire tous les mois ainsi que des feuilles de présence pour justifier les coûts.
Sommes fixées	Certains bailleurs de fonds (par ex. ECHO) donnent une somme fixe par poste, quel que soit le coût salarial réel. Il faudra faire le budget en conséquence. Notez qu'on emploie toujours la structure salariale et le barème du programme pays pour un poste particulier, que le taux fixé par le bailleur de fonds soit au dessus ou en dessous de ce barème. Ceci permet une cohérence interne de la structure salariale.
Coûts non contrôlés	Si le gestionnaire de projet n'a pas la responsabilité complète des employés assignés au projet, les frais peuvent très vite devenir incontrôlés. Par exemple, on peut avoir : des employés qui sont censés travailler seulement à temps partiel pour le projet et qui se font payer trop de temps ; on demande aux employés non assignés au projet de travailler au projet alors qu'il n'y a pas de budget pour les payer ; ou encore des employés se font simplement payer leur temps par le projet parce qu'ils savent qu'ils sont prévus dans le budget. C'est surtout un problème lorsque la mise en œuvre du projet est retardée ou trop lente.

Tous les bailleurs de fonds veulent être sûrs qu'ils paient seulement pour le temps réellement travaillé pour le projet qu'ils financent. D'après le principe des coûts USG A-122, les bénéficiaires doivent garder des traces précises des heures travaillées. CRS a donc une Politique de comptabilité financière du temps de travail (Finance Effort Reporting) **qui exige que tous les employés soumettent des feuilles de présence**. CRS/Finances doit vérifier que les organisations partenaires ont un système similaire en place (c'est-à-dire que le travail réellement travaillé est payé par les projets correspondants).



Les points principaux de la politique de comptabilité du temps de travail sont énumérés dans la Check-list 5.10.

Check-list 5.10 : Principaux points de la politique de CRS sur la comptabilité du temps de travail



- ✓ Les feuilles de présence de CRS doivent être remplies par chaque employé pour déterminer après coup les activités réelles. Elles rendent compte des heures réellement travaillées.
- ✓ Les superviseurs ont la responsabilité de vérifier et d'approuver les feuilles de présence de tous les employés qu'ils gèrent pour vérifier qu'elles sont bien remplies, qu'elles reflètent les nombres d'heures réellement travaillées et les fonds qui doivent réellement les payer.
- ✓ Les feuilles de présence vont au département des finances qui a la responsabilité de préparer les salaires.
- ✓ Les départements des finances doivent utiliser les informations contenues dans les feuilles de présence pour allouer les coûts salariaux réels aux projets dans le système de comptabilité.

Durant la planification détaillée de mise en œuvre, il est donc important que vous **communiquiez clairement aux employés et aux partenaires qui est éligible pour imputer des heures par le projet et combien d'heures ils peuvent imputer au projet**. Votre travail, durant la mise en œuvre du projet est de faire ensuite le suivi des activités pour vous assurer qu'on n'impute au projet que le temps réellement travaillé.

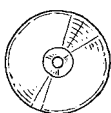
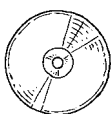
ELABORER DES ACCORDS DE PROJET AVEC LES PARTENAIRES

Comme les partenaires mettent en œuvre des projets, il faut signer un accord entre CRS et le partenaire avant de pouvoir transférer des fonds. On fait un accord de projet séparé pour chaque projet avec les partenaires locaux.

Tableau 5.9 : La différence entre un protocole d'accord et un accord de projet

Les protocoles d'accord ne sont pas l'instrument approprié pour le transfert de ressources publiques ou privées aux partenaires. Le transfert de ressources publiques aux partenaires doit être fait par l'intermédiaire d'un accord de projet, appelé aussi accord de sous-subvention ou contrat. **Un accord de projet** (comme le protocole d'accord de financement avec le bailleur de fonds) **est un document légal qui protège CRS d'une responsabilité potentielle**. Les accords de projets précisent ce qui est attendu au niveau institutionnel et les arrangements prévus dans la mise en œuvre du projet.

Le **protocole d'accord est essentiellement un document de partenariat** (Cf. *Chapitre II, Section 2, page 27*). Les protocoles d'accord entre CRS et ses partenaires reflètent les principes du partenariat de CRS et les raisons pour lesquelles chacune des deux parties est entrée dans le partenariat, leurs attentes, et la manière dont les parties s'engageront l'une vis-à-vis de l'autre. Il s'agit de plus que d'un document. La formulation d'un protocole d'accord est un processus de discussion, de clarification et de négociation qui est crucial pour le partenariat. Le processus peut prendre entre deux mois à un an et il est considéré comme un travail conjoint. **La boîte à outils du partenariat : un guide de l'animateur pour le dialogue du partenariat (The Partnership Toolbox : A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue)** a une section dans le Chapitre 4 intitulée *Putting it together* (Tout réunir) sur la création d'un protocole d'accord, avec des exercices qui peuvent aider dans le processus.



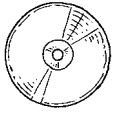
Bien que ce soient les partenaires qui mettent en œuvre le projet, CRS est quand même responsable de tout le projet vis-à-vis du bailleur de fonds parce que



Pensez-y...

Si vous oubliez d'insérer des termes et conditions régulateurs dans les sous agréments ou agréments de projet, vous établissez une potentielle responsabilité pour CRS.

c'est lui qui est le signataire du protocole. **Vous devez vous assurer que l'accord de projet avec le partenaire indique toutes les principales modalités des règlements par lesquels CRS est lié.** Dans le cas de subventions du GEU, on peut donc avoir un document très long, rempli de termes légaux et de références à des circulaires du GEU. Aussi complexe que cela puisse paraître, il est important que toutes les modalités pertinentes soient dans l'accord de projet avec le partenaire et que le partenaire comprenne ce qu'on attend de lui. Dans de nombreux cas, le protocole d'accord de financement peut demander que tous les accords de sous-subvention soient approuvés par le GEU pour qu'il puisse vérifier que les conditions principales seront observées par toutes les parties de la mise en œuvre.



La Politique des opérations à l'étranger pour les accords (Overseas Operations Agreement Policy) explique la différence entre les accords de projets pour les projets financés par des fonds privés et d'autres types d'accords. CRS a sur l'Intranet un Modèle d'accords de projets (Project Agreement Template) pour les projets financés par des fonds privés. Il est présentement en train d'élaborer un modèle pour les projets financés par le GEU. Voyez avec votre spécialiste des ressources publiques pour en avoir la dernière version.

Le brouillon d'accord de projet devra être préparé par CRS et revu avec le partenaire. L'accord de projet devra prendre en compte les points énumérés dans le Check-list 5.11.

Check-list 5.11 : Guide pour élaborer des accords de projet

Les accords de projet devront :



- ✓ engager CRS à fournir seulement le financement que le bailleur de fonds met à sa disposition, pas plus. Vérifiez à combien correspond la somme prévue en monnaie locale !
- ✓ préciser quels sont les rapports financiers et narratifs demandés.
- ✓ préciser si l'on demande des évaluations de projet.
- ✓ préciser à qui appartiennent les biens du projet. Consultez en cas de besoin le protocole d'accord de financement et la politique de CRS.
- ✓ limiter la quantité de financement avancée au partenaire sur la base de ce que le partenaire peut raisonnablement dépenser en trois à quatre mois. CRS demande que les partenaires liquident (c'est-à-dire présentent des documents pour justifier les dépenses imputées au projet) au moins tous les trois mois. Les avances d'argent suivantes seront ajustées compte tenu des éventuels financements dont le partenaire n'a pas encore justifié la dépense.
- ✓ préciser qu'il faut au moins une liquidation de 75%, avec les documents justificatifs, pour que de nouveaux fonds puissent être dégagés.
- ✓ prendre en considération la monnaie dans laquelle le budget est calculé et la flexibilité qu'aura le partenaire pour passer les financements d'une ligne budgétaire à une autre.

SECTION 4

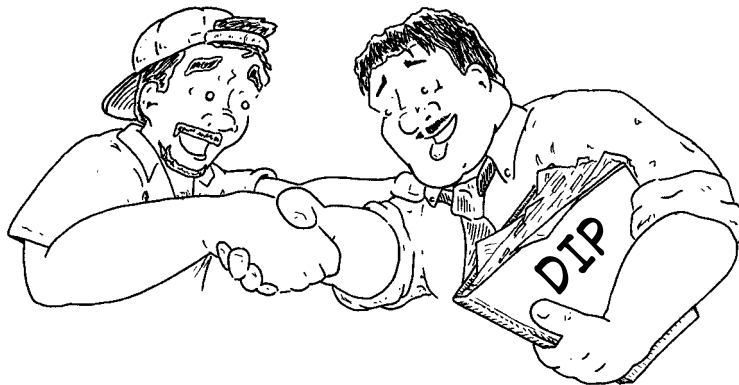
DOCUMENTATION DU DIP

Respirez à fond — vous avez presque terminé la planification détaillée de mise en œuvre ! Le projet a un calendrier des activités révisé et exact, un système de S&E opérationnel, le personnel a été recruté et formé, il y a un budget précis, les systèmes de gestion financière et des ressources sont en état et les plans de renforcement des capacités sont clairs et à jour.

Autre chose importante, les réunions, ateliers et discussions menés durant la planification détaillée de mise en œuvre ont :

- renforcé votre relation avec les partenaires et les autres parties prenantes du projet, dont le personnel des finances de votre bureau CRS; et
- donné à tous une compréhension commune claire du projet.

Vérifiez que le dossier original du projet contient tous les documents importants que vous et d'autres avez révisés ou élaborés durant la planification détaillée de mise en œuvre. Si les bailleurs de fonds ont des formats différents, vous devriez avoir suffisamment d'informations pour leurs formulaires.



METTRE EN PLACE OU REVISER

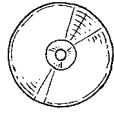
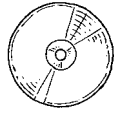
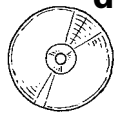
LES DONNEES DU REPERTOIRE DES PROJETS (PTS)

Si vous avez déjà entré les données sur votre projet dans le PTS en remplissant le formulaire du nouveau projet, il faudra peut-être le remettre à jour maintenant que le DIP est presque fini. Le manuel du PTS demande de faire les mises à jour des informations sur les projets dès que le gestionnaire de projet connaît les changements faits au projet. Consultez la personne compétente dans votre programme pays pour soumettre les changements faits à vos projets à la base de données du PTS.

LECTURES COMPLEMENTAIRES

Voici une liste de ressources traditionnelles et en ligne disponibles si vous voulez en savoir plus sur les informations présentées dans le Chapitre V. Voyez aussi la liste de référence située à la fin du manuel pour une liste complète de toutes les ressources utilisées pour compiler le ProPack II.

Section 2 — Faire des évaluations initiales pour le renforcement des capacités

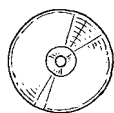
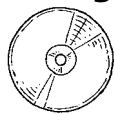


- Le AIDSRelief Point of Service Management Guide comporte une check-list utile d'évaluation initiale du contrôle interne.
- On peut trouver des formulaires d'évaluation initiale organisationnelle dans le ProPack I, Chapitre VI, pages 210-212.
- Le Proposal Guidance (1999) contient de nombreux exemples d'évaluations initiales organisationnelles venant de sources extérieures et des conseils rapides sur la manière de les utiliser. Il y a aussi l'audit de genre utilisé au CRS/Kenya. Ces informations se trouvent dans l'appendice PPG, pages 102-121.
- Contactez PQSD pour connaître les derniers outils consolidés et standardisés d'évaluation initiale organisationnelle et d'évaluation initiale des capacités.

Sites Internet

- http://www.capacity.org/en/knowledge_corners/capacity_building_for_local_ngos

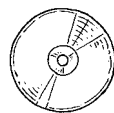
Section 3 — Gestion des ressources du projet



- L'Intranet de CRS contient des **outils et matériels de formation sur la Gestion des ressources du GEU (USG resource management)** se rapportant à l'argent, à la monétisation et aux vivres. Ces matériels de formations peuvent être trouvés sur :
- Le CRS Purchasing Manual est aussi disponible sur l'Intranet.
- Les politiques sur les achats contenues dans le manuel des opérations à l'étranger (Overseas Operations Manual) incluent :
 - L'importation de propriétés du programme pour les organisations partenaires ;
 - La technologie de l'information ;
 - La gestion des propriétés ;
 - L'achat de propriétés du programme ; et
 - La sélection et l'achat de véhicules pour CRS.

Ces politiques sont disponibles sur l'Intranet de CRS à :

- D'autres ressources importantes de CRS sont disponibles sur le CD-ROM du ProPack II, dont :
 - Project Tracking System User Manual
 - Cost Application Guidance
 - Facilitator's Guide and Manager's Guide to Essential Finance
 - MAGI Planning and Assessment User's Guide
 - Guidelines for the Development of Small-Scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa



CHAPITRE VI

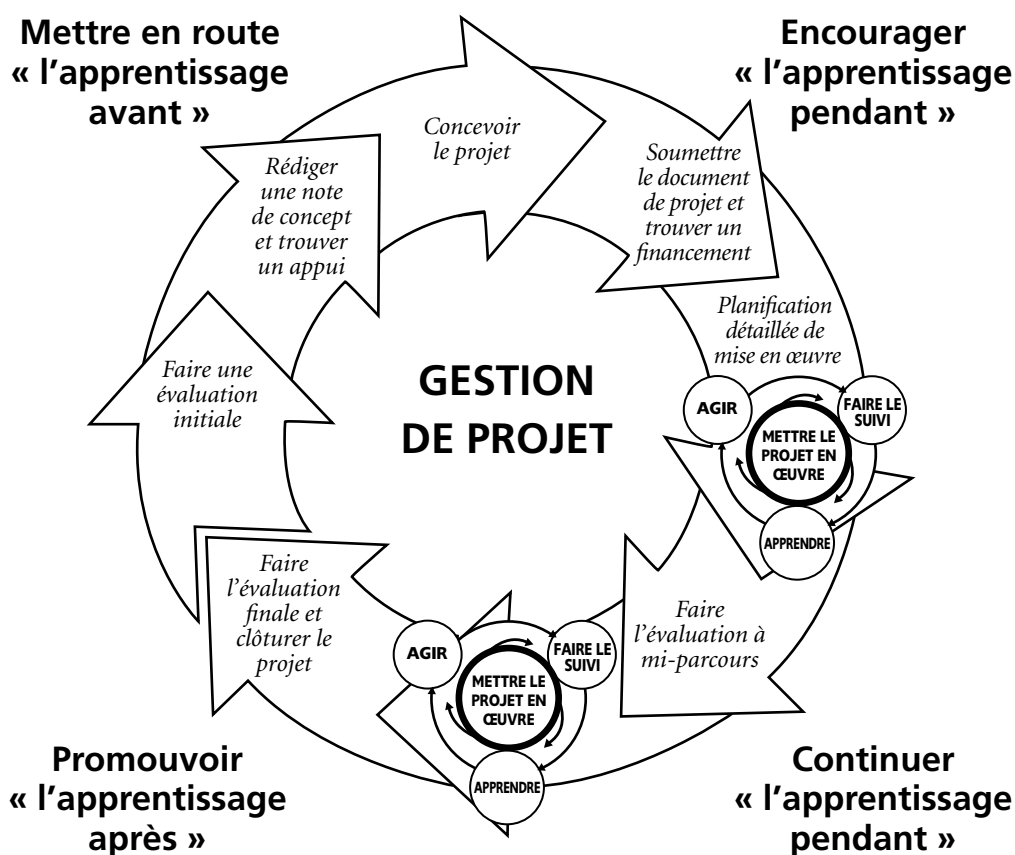
MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PROJET

SECTION 1

INTRODUCTION

Dans les chapitres III à V, vous avez réalisé les différentes étapes de la planification détaillée de mise en œuvre : un plan détaillé des activités, un plan complet de S&E et un plan pour gérer le personnel et les ressources. Ce chapitre va vous aider à réfléchir aux importantes étapes de la mise en œuvre et du suivi du projet.

Figure 6.1 : Cycle du projet et mise en œuvre



VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Dans la Section I, vous allez :

- réfléchir aux défis de la mise en œuvre ;
- revoir la définition de la mise en œuvre ;
- étudier les éléments de cette phase du cycle du projet ;
- considérer votre rôle durant la mise en œuvre du projet.

La mise en œuvre signifie qu'on exécute le DIP. Vous trouvez ça facile ? Pas tant que ça. Voyez l'histoire « de la théorie à la pratique » de CRS Jérusalem/Cisjordanie/Gaza qui décrit les défis de la mise en œuvre de projets dans un environnement qui se transforme rapidement.

Le projet de revitalisation des villages mené par la communauté était mis en œuvre dans un certain nombre de villages de la Cisjordanie. Sur la base des besoins de la communauté, identifiés par elle-même, le projet avait pour objectif de revitaliser les services et de développer les capacités dans les secteurs de l'eau, de l'éducation et de la santé. Parmi les partenaires du projet, il y avait Le Groupe palestinien d'hydrologie, l'Union des comités de travaux agricoles et le Comité technique des affaires féminines. Des ministères et des ONG locales fournissaient la formation technique et l'appui.

Durant la mise en œuvre du projet, l'Intifada Al-Aqsa a démarré avec des confrontations sans précédent et une restriction de la mobilité dans les villes et les villages de la Cisjordanie. Il y a eu des conflits intenses et violents tout au long de la mise en œuvre du projet. Une politique de clôture a été instituée comme mesure de sécurité pour lutter contre la violence. Des clôtures restreignaient le mouvement des Palestiniens, de leurs véhicules et de leurs biens. Un réseau de contrôles militaires, de barrages routiers et de barrières a été établi, ce qui gênait les déplacements entre les villes et villages de la Cisjordanie. Les violences et ces restrictions à la mobilité gênaient CRS et ses partenaires dans la mise en œuvre des activités du projet. CRS a gardé tous ses bureaux ouverts, mais des zones comme Jenin ont été complètement isolées pendant une longue période.

Malgré ces contraintes, un certain nombre de facteurs ont permis que la mise en œuvre continue pendant cette période difficile. La force de l'engagement, du dévouement et de la confiance chez les employés de CRS, ses partenaires et la communauté a été très importante. L'équipe de CRS et ses partenaires ont vu leur rôle comme une mission plutôt que juste comme un travail. Le travail en équipe et la délégation de l'autorité ont été cruciaux. Les collègues se remplaçaient, selon celui qui réussissait à être présent. Le personnel de CRS sur le terrain, les partenaires et les communautés locales ont permis de faire avancer la mise en œuvre selon les plans.

Avec la détérioration de la situation, les employés ont cherché des solutions encore plus créatives pour aller à leur travail ou pour quitter le terrain. Les employés qui ne pouvaient pas aller aux bureaux CRS allaient travailler dans les bureaux des partenaires. Les employés utilisaient leur connaissance de chemins ruraux pour atteindre leur destination durant le couvre-feu. Les visites étaient régulièrement reprogrammées selon les blocages et l'évolution de la sécurité. Le personnel de CRS a aussi régulièrement ajusté le calendrier des activités, ce qui lui a permis de rattraper le temps perdu.

Questions de réflexion



1. Avez-vous connu des plans de projets parfaitement au point mais qui ont été perturbés par un conflit, l'instabilité, des changements de tendances, des chocs ou d'autres événements ?
2. Comment vous et vos partenaires avez-vous réagi pour ce qui est de la mise en œuvre du projet ?
3. Quelles connaissances, compétences et attitudes ont été vitales pour les gestionnaires de projets dans cette situation ?

L'histoire de la Cisjordanie illustre **la flexibilité et la créativité nécessaires durant la mise en œuvre**. Si vous avez une carte routière, cela ne vous empêche pas de changer d'itinéraire en chemin si vous découvrez qu'il y a beaucoup de circulation ou de travaux sur votre itinéraire initial. De la même façon, avoir un DIP ne signifie pas que vous ne pouvez pas faire de changements quand la mise en œuvre du projet se heurte à des obstacles et à des difficultés.

L'histoire montre aussi **l'importance des relations entre le personnel de CRS, ses partenaires et les groupes et les membres de la communauté**. Dans ce projet, toutes ces parties prenantes ont travaillé ensemble à la mise en œuvre et, de cette manière, ont surmonté de grandes difficultés.

DEFINITION DE LA MISE EN ŒUVRE — L'ART ET LA SCIENCE

La définition de mise en œuvre est « exécuter » ou « mettre en pratique ». **La mise en œuvre de projets suppose de coordonner des personnes et des ressources pour exécuter les plans**

du projet afin de réaliser ses objectifs. Traduire les plans en actions est la **science de la mise en œuvre**. Cependant, comme nous l'avons déjà vu, dans la mise en œuvre il faut faire plus que simplement administrer un plan. **L'art de la mise en œuvre est la manière dont vous analysez et comprenez ce qui se passe réellement et dont vous réagissez aux difficultés en ajustant les plans.** L'art de la mise en œuvre est illustré de façon spectaculaire dans l'histoire de la Cisjordanie.

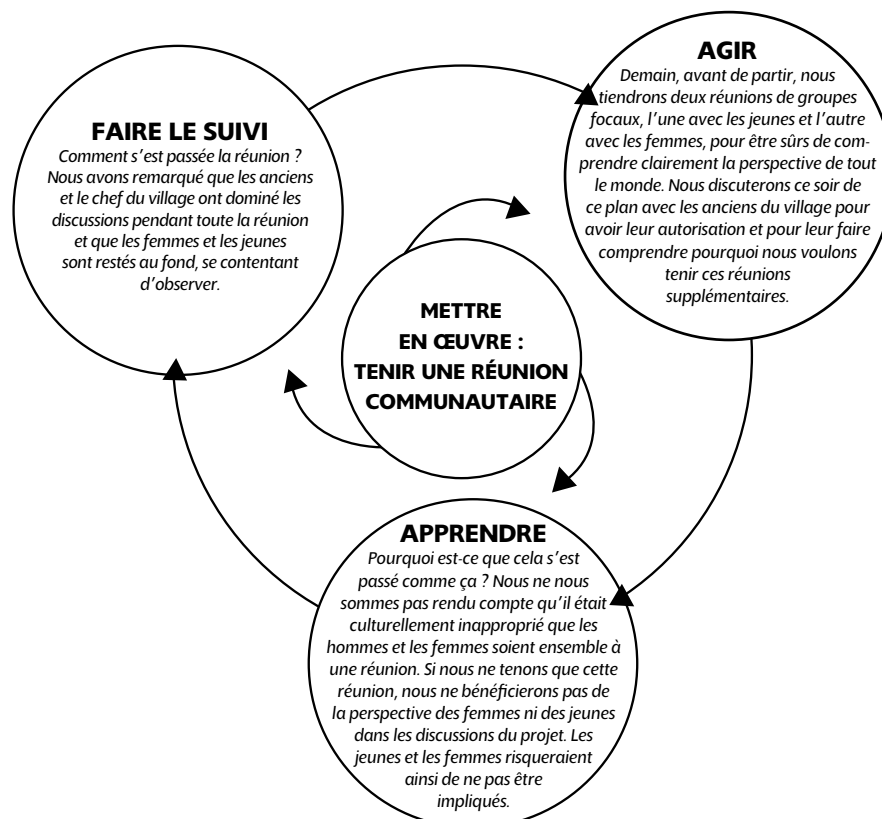
La mise en œuvre est basée sur un processus systématique de discussion rigoureuse sur le qui, quoi, comment et quand ; de mise en question constante ; de suivi actif ; de responsabilité assurée. La responsabilité signifie que l'on analyse régulièrement et systématiquement l'utilisation de ressources, que l'on réalise les activités, que l'on fournit les effets au moment prévu et en restant dans le budget et que l'on réalise les objectifs au niveau des RI et des OS — des bénéfices tangibles pour les personnes que nous servons.

LA MISE EN ŒUVRE DANS LE CYCLE DU PROJET

La phase de mise en œuvre dans le cycle du projet, telle qu'elle est décrite dans la Figure 6.2, montre comment la mise en œuvre prend place dans un environnement dynamique d'apprentissage : faire le suivi, apprendre puis agir sur la base de ce qui a été appris pour permettre une meilleure performance.

La mise en œuvre ne signifie pas qu'on exécute le DIP sans réfléchir, comme s'il s'agissait d'un plan immuable. Au contraire, **la mise en œuvre est un processus qui demande que l'on soit flexible et réactif, sans jamais oublier l'objectif central du projet.** Un élément important d'une organisation qui apprend de façon dynamique, c'est que les gestionnaires de projets sont habilités à répondre à des événements imprévus au fur et à mesure qu'ils ont lieu : leur tâche est de gérer, pas seulement d'administrer, la mise en œuvre d'un plan.

Figure 6.2 : Etape de mise en œuvre du cycle du projet



Le suivi, l'apprentissage et l'action ont lieu tout au long du projet. Par exemple, quand on tient la première réunion communautaire, ce qui est appris influe sur la suite.



Comme vous vous souvenez l'avoir vu au *Chapitre II, Section 3, pages 34-36*, pour avoir un apprentissage organisationnel il faut, entre autres, prévoir du temps pour la réflexion et utiliser ses compétences en réflexion critique et analytique. De même, le *Chapitre IV, Section 2, pages 120-121* nous a montré qu'il était important de prévoir du temps pour les actions et processus de réflexion critique. La Check-list 2.2, Questions pour encourager un environnement d'apprentissage, dans le *Chapitre II, Section 3, page 35*, conseille aux gestionnaires de projets de demander régulièrement : « Qu'est-ce qui se passe et pourquoi ? Quelles sont les implications pour le projet ? Que devons-nous faire maintenant ? »

Deux des principes directeurs de CRS s'appliquent à cette phase du cycle de projet :

1. **La subsidiarité** est reflétée dans l'accompagnement des partenaires par CRS durant la phase de mise en œuvre du projet. Elle est aussi reflétée dans les rôles de mise en œuvre et de prise de décisions qu'ont les partenaires et les membres de la communauté impliqués dans le projet et affectés par le projet.
2. **La gestion rationnelle** est reflétée dans l'importance qu'attache CRS aux finances et au S&E pour que les ressources du projet soient bien utilisées et que les résultats soient atteints. Reportez-vous au *Chapitre I, pages 6-7* pour une discussion plus approfondie de ces deux principes directeurs.

LE ROLE DE CRS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Quelle que soit la situation, les gestionnaires de projets de CRS sont responsables des effets du projet et doivent gérer pour atteindre des résultats.

La nature de l'implication d'un gestionnaire de projet de CRS dans la mise en œuvre dépend de divers facteurs : la capacité (connaissances, compétences et attitudes) des membres de la communauté et des partenaires, le type et la nature du partenariat, la complexité du projet et les exigences des bailleurs de fonds. Rappelez-vous que, comme cela a été dit dans le *Chapitre II, Section 2, pages 24-30*, il n'y a **pas de recette simple**

pour un bon accompagnement des partenaires.

Check-list 6.1 : Responsabilités des gestionnaires de projets pendant la mise en oeuvre



- ✓ créer et maintenir de bonnes relations avec les partenaires et les principales parties prenantes.
- ✓ s'assurer que tout le monde garde les OS à l'esprit.
- ✓ aider à faire le suivi du projet pour continuer à progresser en direction des objectifs et garder le projet sur la bonne voie.
- ✓ permettre un environnement dynamique d'apprentissage en menant des activités et des processus de réflexion critique et des actions de suivi.
- ✓ permettre aux partenaires d'ajuster le DIP à ce qui se passe réellement.
- ✓ permettre un renforcement des capacités de qualité et pertinent grâce à une assistance technique, un appui des pairs, une formation, etc.
- ✓ favoriser l'esprit d'équipe et la motivation individuelle.
- ✓ donner un coaching et un feedback continus.
- ✓ soumettre des rapports narratifs et financiers réguliers.
- ✓ permettre au partenaire de respecter les réglementations et conditions du bailleur de fonds.

Pour ces responsabilités de mise en œuvre, les gestionnaires de projets ont besoin de connaissances, compétences et attitudes essentielles qui sont décrites dans le *Chapitre II, Section 3, pages 31-61* de ce manuel. L'histoire de la Cisjordanie, par exemple, illustre clairement l'importance de compétences et d'attitudes telles que la confiance, l'intégrité, le travail d'équipe et la délégation durant l'accompagnement des partenaires dans la mise en œuvre de projets.

SECTION 2

GUIDE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Le **renforcement mutuel des capacités** est une pierre angulaire de la relation de CRS avec ses partenaires. Comme cela a été dit plus haut, de nombreuses organisations utilisent le terme de développement des capacités, mais ce terme peut être compris incorrectement comme signifiant qu'il n'existe pas de capacités et que l'on doit commencer à zéro. **Le renforcement des capacités reconnaît que les partenaires comme CRS ont des ressources, des perspectives et des compétences qui peuvent bénéficier d'évaluations initiales des capacités et d'un développement adapté des compétences.** Dans de nombreux livres et manuels, le développement des capacités et le renforcement des capacités sont utilisés de façon interchangeable.

Dans la section 2, vous allez :

- examiner les principes généraux de l'apprentissage des adultes applicables à toute activité de renforcement des capacités ;
- considérer trois grandes étapes du renforcement des capacités : (1) estimer et identifier les besoins et les ressources, (2) fournir des activités de renforcement des capacités appropriées et novatrices, et (3) faire un suivi des activités ;
- revoir une sélection d'idées et d'activités novatrices de renforcement des capacités.

INTRODUCTION

Durant la mise en œuvre, les gestionnaires de projets de CRS ont souvent un rôle important dans le renforcement des capacités. Voyez l'histoire « de la théorie à la pratique » d'Ethiopie sur l'intérêt d'un renforcement des capacités de qualité.

De la théorie à la pratique : Accompagnement dans l'action — D'un partenaire en Ethiopie

Notre projet d'agroentreprise a été une réussite. C'est un excellent exemple de relation transparente, flexible et amicale. CRS nous a aidé à nous mettre en rapport avec des institutions qui nous ont donné une formidable formation. CRS a organisé cette formation, a partagé des informations techniques et a fait un suivi. La formation continue théorique et pratique a bien fonctionné parce que les ateliers étaient planifiés de manière participative et répondaient à de vrais besoins. Les liens avec d'autres institutions nous ont aussi permis de communiquer et de partager des informations et des leçons apprises. CRS nous a aussi guidé pour les procédures de financement. Il libérait les fonds au moment voulu et nous donnait l'appui nécessaire pour notre système de gestion financière.

La mise en œuvre s'est bien passée. Nous faisons les plans ensemble, faisons les formations ensemble et travaillons en proche collaboration avec les paysans pour comprendre leurs problèmes et leurs points de vue. CRS faisait le suivi de notre mise en œuvre des activités. Leurs visites, le suivi et l'évaluation faits conjointement, la documentation et les rapports étaient utiles. Par exemple, le suivi conjoint a aidé les partenaires à mieux se rendre compte de leurs problèmes et de leurs réussites. Dans l'ensemble, nous avons beaucoup amélioré nos capacités institutionnelles.

Ce projet, qui fait partie d'une alliance d'apprentissage en agroentreprise plus large, utilisait des activités variées de renforcement des capacités. Une **alliance d'apprentissage** est une communauté de partage des connaissances à long terme composée de parties prenantes à plusieurs niveaux,

comme les institutions de recherche, les agences de développement, les décideurs politiques et les praticiens. Ces parties prenantes ont des connaissances complémentaires en bonnes pratiques et des compétences complémentaires qu'elles partagent, adaptent, appliquent et innovent pour renforcer les capacités locales, améliorer les performances sur le terrain et augmenter leurs activités. L'alliance d'apprentissage en agroentreprise est un **clair exemple d'un renforcement mutuel des capacités**.

L'expérience de l'alliance d'apprentissage en agroentreprise a utilisé pendant un temps donné une combinaison d'activités de renforcement des capacités comprenant **des visites d'étude, des ateliers, des formations, des apprentissages par les pairs, des apprentissages lors de la mise en pratique et des visites d'assistance technique**. Le partenaire qui a écrit cette histoire a continué son propre apprentissage en fournissant une assistance technique à un bureau CRS de CRS dans une autre région.

PRINCIPES DE L'APPRENTISSAGE DES ADULTES

Les activités de renforcement des capacités sont une forme d'apprentissage : amélioration des connaissances, acquisition de compétences, ou réflexion sur les attitudes. Les apprenants, dans ce cas, sont des employés de CRS et des partenaires qui sont occupés et ont eu une formation professionnelle. Ils apprécient des activités d'apprentissage appropriées et bien organisées qui répondent à leurs besoins immédiats et pertinents. Des activités d'apprentissage de mauvaise qualité sont une perte de temps et feront perdre la crédibilité à ceux qui les organisent. Voyez, dans le Tableau 6.1 les principes d'apprentissage efficace des adultes, basés sur de nombreuses recherches.

Tableau 6.1 : Quelques principes pour un apprentissage efficace des adultes

Respect	Les apprenants doivent se sentir écoutés et respectés en tant que personnes. Le respect transcende les cultures et l'éducateur, formateur ou conseiller technique doit découvrir comment montrer du respect dans une culture particulière.
Immédiateté	Les apprenants doivent voir l'utilité immédiate des nouvelles informations. Des adultes n'ont pas de temps à perdre et veulent apprendre des choses qui feront tout de suite une différence dans leur travail ou dans leur vie. L'immédiateté motive les gens. Sans immédiateté, il n'y a pas d'enthousiasme.
Pertinence	Les apprenants apprennent plus vite et de façon plus permanente quand le contenu de l'apprentissage est important pour eux. Un formateur, coach ou conseiller pour les pairs doit rendre le sujet pertinent en le connectant aux connaissances des apprenants et aux thèmes qui les intéressent. Si des apprenants adultes ne voient pas la pertinence du contenu de l'apprentissage, quelle que soit l'importance de ce sujet aux yeux de l'enseignant, ils décideront très vite qu'ils n'ont pas besoin de le savoir.
Actif	L'apprentissage est plus efficace quand il est actif plutôt que passif. Quand un apprenant acquiert une nouvelle théorie, un nouveau concept ou une nouvelle pratique et essaie de l'utiliser, il le comprendra plus à fond, l'intégrera plus efficacement à ce qu'il avait appris avant et s'en souviendra plus longtemps.

(Source : Adapté de Vella 1995)

Questions de réflexion



1. Repensez à une situation où vous avez aidé à organiser pour des partenaires une activité d'apprentissage, comme un atelier de formation, que ceux-ci ont réellement appréciée et utilisée.
2. Qu'est-ce qui a rendu cette activité d'apprentissage si utile pour les partenaires ?
3. Comparez vos réponses à la question deux relative aux principes de l'apprentissage effectif des adultes, dans le Tableau 6.1. Qu'est-ce qui est similaire ? Qu'est-ce qui est différent ?

LES TROIS ETAPES DU RENFORCEMENT DES CAPACITES

Bien qu'il n'y ait pas de recette unique, la plupart des activités de renforcement des capacités comprennent trois étapes :

1. **Avant** — estimer et identifier les besoins et les ressources ;
2. **Pendant** — fournir des activités de haute qualité ;
3. **Après** — suivre, contrôler et évaluer.

L'expérience a montré que la plupart des activités de renforcement des capacités se concentrent trop sur la deuxième étape. Les évaluations initiales, la première étape, doivent être faites juste avant toute activité pour vérifier que celle-ci est pertinente et répond aux besoins immédiats des apprenants. Ce qui est appris reste quand les compétences que l'on vient d'acquérir sont tout de suite mises en pratique dans un environnement de travail qui permet un appui de la part des pairs et des superviseurs, la troisième étape.

A lire en premier !

Cette section propose certaines activités de renforcement des capacités que les employés de CRS gèrent souvent durant la mise en œuvre. Elle comporte aussi de brèves descriptions de certaines activités novatrices de renforcement des capacités. Vous devrez considérer cette section comme un point de départ qui vous permettra d'explorer des idées de renforcement des capacités. Puis, vous pourrez entreprendre une recherche plus approfondie pour trouver des conseils détaillés sur les sujets qui vous intéresseront.

Etape Un : Evaluer et identifier les besoins et les ressources

Faites une évaluation initiale des pratiques, points forts, faiblesses et difficultés actuels pour vous assurer que l'activité de renforcement des capacités est pertinente et immédiate.

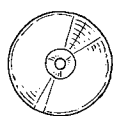
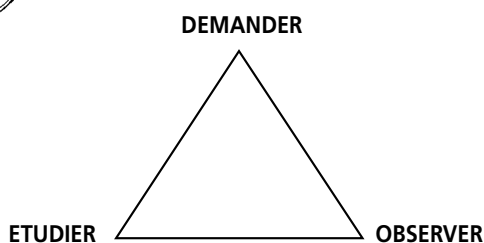
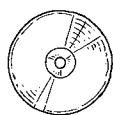


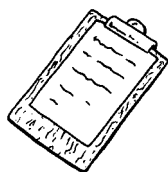
Figure 6.3 : Evaluation initiale des besoins et ressources d'apprentissage



Pour renforcer les capacités, une méthode appliquée le plus souvent est la formation. **Une évaluation initiale des besoins d'apprentissage (Learning Needs and Resources Assessment) conduite avant la formation pose les questions suivantes : qui a besoin de quoi, et selon qui.** Elle aide à découvrir ce que les participants ont besoin d'apprendre, selon leur perspective mais aussi selon celle de leurs superviseurs, de leurs collègues et d'autres parties prenantes du projet, ce qu'ils savent déjà et la manière de faire la formation pour qu'elle corresponde au mieux à leur situation. Dans la plupart des évaluations des besoins en apprentissage, on **demande** (entretiens en groupes ou individuels), on **étudie** (étude de documents, comme des rapports ou des évaluations des performances professionnelles) et on **observe** (les pratiques des participants, leurs relations, etc.) (Vella, 1995).



Référez-vous au *ProPack I*, *Chapitre III, Section 3, pages 61-62* concernant les quatre dimensions du besoin. Ces dimensions peuvent être appliquées aux évaluations des besoins en apprentissage ainsi qu'aux études de base pour les projets.



N'oubliez pas ! Connaissances, compétences et attitudes essentielles pour les gestionnaires de projets

Apprendre à écouter est une compétence clé pour pouvoir identifier les besoins et les ressources nécessaires en vue d'un renforcement des capacités ! Revoyez les sous-sections sur *l'Animation, le coaching et la communication* dans le *Chapitre II, Section 3, pages 43-48* pour améliorer votre écoute active.

Etape deux : Fournir des prestations de qualité

Une fois les besoins en apprentissage identifiés, on peut préciser quelle activité de renforcement des capacités mettre en œuvre. Le Tableau 6.2 contient un choix d'activités de renforcement des capacités qui ont été mises en œuvre par des gestionnaires de projets de CRS et par des partenaires. Certaines sont connues et couramment utilisées, comme la formation ou l'assistance technique. D'autres seront peut-être une découverte.

Tableau 6.2 : Exemples d'activités de renforcement des capacités

Catégorie	Exemples d'activités
Sur le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none">• Coaching• Mentoring• Donner et recevoir un feedback• Missions de courte durée (par ex. se joindre à une équipe d'évaluation, participer à la préparation du SPP dans un autre pays ou faire une revue technique) et missions temporaires (TDY), (par exemple travailler comme chargé de programmes pendant trois mois)• Assistance technique
Formation	<ul style="list-style-type: none">• Ateliers• Cours universitaires et enseignement à distance• Conférences et animations similaires• Etude indépendante
Conscientisation et formation par les pairs	<ul style="list-style-type: none">• Discussions avec facilitateur• Organisation communautaire• Communautés de pratique• Formation par les pairs• Visites d'étude

Certaines de ces activités de renforcement des capacités sont décrites ci-dessous. Encore une fois, ces descriptions sont une manière de commencer à explorer des idées. Vous pourrez ensuite faire des recherches plus approfondies sur celles qui vous intéressent.

Sur le lieu de travail

Faire du coaching, du mentoring, donner et recevoir un feedback

D'autres chapitres donnent des informations sur le coaching, le mentoring :

- *Animation, coaching et mentoring* – Chapitre II, Section 3, pages 43-44;
- *Communication* et la manière de donner un feedback de manière efficace – Chapitre II, Section 3, pages 44-48;
- *Directives et outils pour la gestion de la performance* – Section 5, pages 214-219 dans ce chapitre.

Missions de courte durée et missions temporaires

Dans le projet AIDSRelief, un employé des finances de l'un des membres du consortium a été envoyé en mission de courte durée dans un département des finances de CRS pour aider à traiter la liquidation des avances aux partenaires. Cela a permis à l'employé de gagner de nouvelles connaissances et compétences et les relations entre CRS et ce membre du consortium ont été renforcées.

Les missions temporaires (TDY) sont en général d'au moins un à deux mois et les employés en TDY ont la responsabilité d'un certain nombre d'activités. Ce type de missions est courant

dans les programmes d'urgence où l'on a besoin rapidement de personnes qui peuvent remplir certaines fonctions. Les employés ont l'occasion de partager leurs compétences et de former d'autres personnes. C'est aussi une occasion pour eux d'en apprendre plus sur les opérations d'urgence.

Assistance technique

Une assistance technique continue est essentielle. Cette assistance peut venir des conseillers techniques de CRS de la région ou du siège, des consultants, des partenaires, des techniciens du gouvernement, d'autres ONG, d'autres agents communautaires, etc.

Des activités isolées ne réalisent pas leurs objectifs s'il n'y a pas de suivi ou d'appui pour appliquer les nouvelles connaissances ou pratiquer les nouvelles compétences. La Check-list 6.2 vous aidera à organiser une assistance technique efficace.

Check-list 6.2 : Organiser une assistance technique de qualité



Planifier	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborer des termes de référence pour préciser les buts, les activités, les tâches et ce qui doit être fourni par l'assistance technique. Les partenaires et les autres parties prenantes concernées doivent toujours contribuer au contenu des termes de référence. (On trouvera des conseils pour élaborer des termes de référence dans le <i>Chapitre V, Section 1, page 140</i> et dans le <i>Chapitre VII, Section 2, pages 245-247</i>). ✓ Vérifier que la logistique est bien organisée pour que le voyage ou l'activité se passe bien. L'assistance technique peut revenir cher, il vous faudra donc maximiser le temps que le conseiller technique pourra passer avec ceux avec lesquels il doit travailler.
Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifier des sessions de préparation et de bilan. Des réunions informelles avec les parties prenantes du projet, comme des représentants du gouvernement ou des autorités de l'Eglise sont un excellent moyen d'encourager la collaboration, l'appui et l'intérêt pour le projet en général. ✓ Equilibrez au mieux le temps passé avec le personnel au siège ou dans les bureaux de la capitale avec le temps passé avec le personnel ou les participants au projet sur le terrain. ✓ Assurez-vous que les personnes qui continueront à donner un appui après l'assistance technique sont au courant et qu'elles sont impliquées dans les activités.
Suivre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurez-vous que l'assistance technique se passe comme prévu. Le suivi vous aide, vous et vos partenaires, à découvrir très vite d'éventuels problèmes pour pouvoir les résoudre. Il pourra être utile de poser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que l'assistance technique fournie répond aux normes fixées dans les termes de référence ? • Est-ce que les principes de l'apprentissage des adultes sont appliqués ? • Est-ce que l'assistance technique répond aux normes de qualité ? • Comment le personnel et les partenaires réagissent-ils à l'assistance technique fournie ?
Evaluer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invitez les collègues et les partenaires à évaluer l'assistance technique fournie. De nombreux programmes pays de CRS le demandent. Cela aide aussi les conseillers techniques à améliorer leurs propres pratiques.

Pour réaliser le dernier point de la Check-list 6.2, vérifiez si votre programme pays ou votre région a son propre formulaire d'évaluation pour l'assistance technique. La Check-list 6.3 donne un exemple de formulaire d'évaluation pour cette assistance technique.

Check-list 6.3 : Exemple de formulaire d'évaluation pour l'assistance technique



- ✓ Nom de celui qui fait l'assistance technique.
- ✓ Bénéficiaires.
- ✓ Objectif de l'assistance technique (résumé des termes de référence).
- ✓ Donnez votre opinion sur l'assistance technique en cochant l'un des choix ci-dessous :
Excellent ___ Bon___ Satisfaisant___ Médiocre___ Mauvais___
- ✓ Qu'avez-vous préféré dans ce que le conseiller technique vous a apporté ? Soyez précis et expliquez en quoi cela vous a été utile.
- ✓ Que changeriez-vous à l'assistance technique qui a été donnée ?
- ✓ Comment ce qui a été fourni par l'assistance technique sera-t-il utile dans le travail des bénéficiaires de l'assistance ?
- ✓ Autres commentaires ?
- ✓ Suivi/étapes suivantes.

(Source : Norem et McCorkle 2006)

Les questionnaires de projets de CRS servent souvent de médiateurs entre les conseillers techniques et ceux qui reçoivent l'assistance. Lisez l'histoire « de la théorie à la pratique » sur comment gérer les conseillers techniques et discutez des questions de réflexion.

De la théorie à la pratique : Gérer les conseillers techniques

Lani est un gestionnaire de projet de CRS qui a été satisfait quand un conseiller technique expérimenté a accepté de venir prêter assistance. Ce conseiller était un expert renommé et avait de nombreuses années d'expérience. Les employés de CRS et les partenaires étaient enthousiastes et attendaient impatiemment sa visite. Mais quand le conseiller est arrivé, les choses ont commencé à se dégrader. Il se trouvait que le conseiller était un très mauvais communicateur et dès le premier jour, a involontairement insulté l'un des cadres de CRS. Lani a bien vu que la situation se détériorait mais n'a pas su quoi faire.

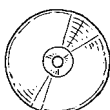
Questions de réflexion



1. Si vous étiez Lani, que feriez-vous ?
2. Vous êtes-vous déjà trouvé confronté à une pareille situation ? Que s'est-il passé ? Comment avez-vous résolu les problèmes ?
3. A quel moment impliqueriez-vous votre superviseur ou le représentant résident dans cette situation ?

Formation

Quand on parle de formation, on pense à un atelier dans une salle de conférence d'hôtel. Si vous considérez la formation plutôt comme une manière d'apprendre, vous vous rendriez compte qu'elle peut se faire de différentes façons selon les participants. Comme vous avez pu le voir dans la liste ci-dessus, **la formation peut être faite par une étude personnelle de manuels et autres ressources sur Internet, dans des universités ou par une participation à des ateliers.**



CRS définit la formation comme une procédure formelle pour acquérir des compétences, des connaissances ou des attitudes nécessaires pour être performant dans son travail. On pourra trouver sur le CD-ROM du ProPack II les Directives de CRS pour une formation efficace (CRS Guidelines for Effective Training). Si vous décidez de conduire une formation plus traditionnelle sous forme d'ateliers, assurez-vous qu'on y applique les principes d'un bon apprentissage pour adultes. Parmi les types de formation efficaces, on peut citer l'éducation axée sur la mise en exergue des problèmes, l'apprentissage transformatif et l'éducation populaire. Ces types de formation sont bien décrits dans des manuels et des livres de référence, comme *Training through Dialogue* (1995) et *Taking Learning to Task* (2001) par Jane Vella.

Conscientisation et apprentissage par les pairs

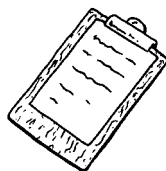
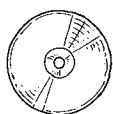
Cette catégorie fait référence à des activités d'apprentissage qui sont structurées pour provoquer des changements d'attitudes et de pratiques ou pour apporter des connaissances. Dans ce type d'apprentissage, on utilise des compétences en animation, comme poser des questions ouvertes ou utiliser des approches axées sur les problèmes. Le « professeur » est souvent un pair ou un collègue, plutôt qu'un éducateur ou un expert.

Discussions avec facilitateur

Les conversations d'apprentissage sont une activité d'apprentissage communautaire. CRS/Asie du Sud a utilisé cette méthode avec succès pour des groupes d'autopromotion des femmes en Inde.

Une conversation d'apprentissage est une discussion de groupe de 30 minutes inspirée par des histoires simples adaptées au contexte et qui traitent d'un problème du groupe. Un facilitateur formé introduit une idée ou une histoire à un groupe pour faire naître une réflexion. Le groupe discute ensuite de l'histoire et réfléchit à des solutions pour des problèmes similaires auxquels ils sont confrontés. Les conversations

d'apprentissage sont une manière moins intimidante d'encourager les membres de la communauté à parler les uns avec les autres, à résoudre des problèmes et à se rapprocher en trouvant des solutions communes. On trouvera des directives et des exemples d'histoires dans le [Guide du terrain 1.2 Conversations d'apprentissage \(Field Guide 1.2 Learning Conversations\)](#) rédigé par CRS et Freedom from Hunger.



N'oubliez pas ! Connaissances, compétences et attitudes essentielles pour les gestionnaires de projets

Revoyez le *Chapitre II, Section 2, pages 24-30* sur la motivation du

personnel et des partenaires pour comprendre pourquoi l'apprentissage par les pairs est considéré si important pour renforcer les capacités.

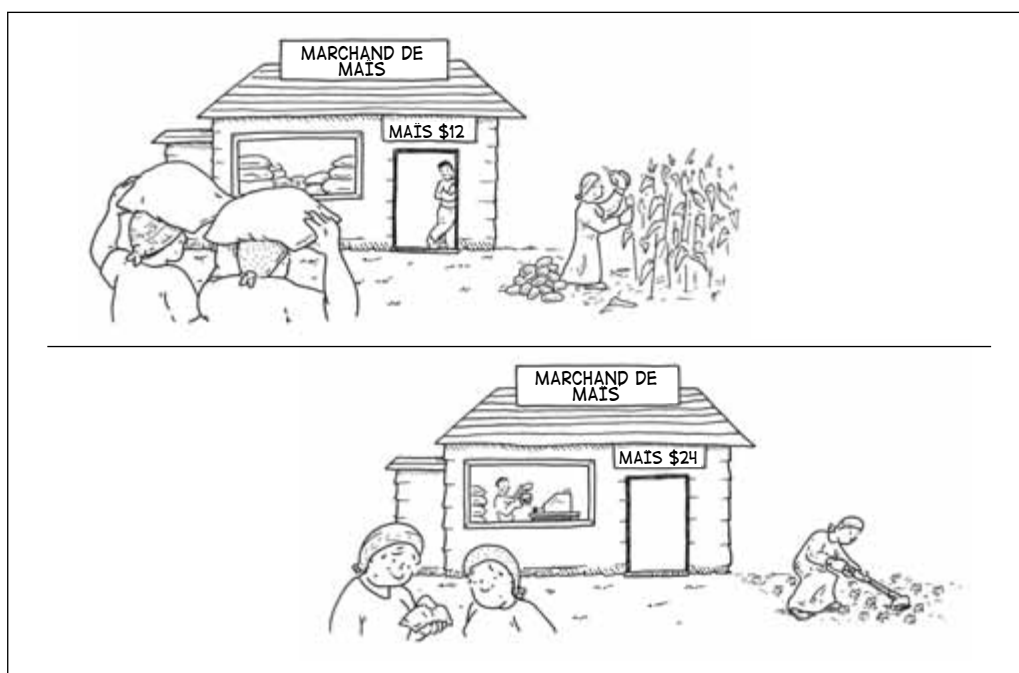
De la théorie à la pratique : Une conversation d'apprentissage résout un dilemme en Jamaïque

Une conversation d'apprentissage en Jamaïque a utilisé une histoire sur des groupes d'épargne féminins. L'histoire décrivait un dilemme dans un village où toutes les femmes étaient membres du groupe, sauf la plus pauvre pour laquelle le taux d'épargne était au dessus de ses moyens. Après discussion, les femmes qui y participaient ont développé un plan d'action pour encourager les femmes pauvres de leur communauté à devenir membre de ces groupes d'épargne féminins.

Organisation communautaire

L'organisation communautaire est un processus par lequel des groupes identifient des problèmes, des questions ou des buts communs, mobilisent des ressources et élaborent et mettent en œuvre des stratégies pour réaliser ces buts. Les activités d'apprentissage comprennent souvent des sessions de résolution de problèmes menées par des facilitateurs. Dans certains pays, ces facilitateurs sont appelés animateurs. Ils sont souvent eux-mêmes membres de la communauté.

Dans le dessin ci-dessus, qui pose un problème pour faire naître une discussion (*adapté de Hope et al. 1995*), les femmes vendent d'abord à bas prix un peu de leur maïs au moment de la récolte pour avoir de l'argent pour subvenir à d'autres besoins. Puis, à la saison de la plantation, quand leurs stocks de maïs sont épuisés, elles doivent acheter du maïs qui leur coûte deux fois plus cher.



Dans une organisation communautaire, les membres de la communauté sont souvent impliqués dans les méthodes accélérées de recherche participative (MARP) pour l'analyse de leur propre situation dans le cadre de la conscientisation et de l'apprentissage. On organise des réunions où l'on utilise une photo, une image, une petite pièce de théâtre ou une histoire pour soulever un problème ou une question affectant la communauté qui a été découvert lors de la MARP. On demande ensuite aux participants d'analyser ce problème et de décider de ce qui peut être fait pour le résoudre. Ceci permet de planifier des actions et des activités de mobilisation de la communauté, comme l'organisation de comités (Stetson et Davis, 1999).

Communautés de pratique

Les communautés de pratique sont définies comme « un ensemble d'individus liés par des relations informelles qui ont un travail similaire et un contexte commun... [ils] ne sont pas limités par les frontières habituelles de la géographie, du secteur professionnel ou des fonctions. Ils sont au contraire [liés] par des tâches, des contextes et des intérêts professionnels communs ... le mot « pratique » signifie des connaissances en action (Lesser et Prusak, 1999). » Autrement dit, **les communautés de pratique sont des groupes informels de gens qui ont des intérêts et des soucis communs et ont un but commun pour apprendre ensemble et créer des connaissances de façon fluide et en s'organisant eux-mêmes.** Ils collaborent, s'enseignent les uns aux autres, apprennent, résolvent des problèmes et élaborent ensemble de meilleures pratiques.

Certains employés de CRS qui partagent des intérêts communs, par exemple dans le S&E, ont des listes de diffusion qui aident à un apprentissage commun. Les membres de la liste de diffusion reçoivent des documents tels que des rapports, des leçons apprises, des meilleures pratiques et d'autres documents en réponse à des demandes d'informations.

Avec la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de CRS, il est probable que les communautés de pratique vont devenir un élément important de toute activité de renforcement des capacités.

Apprentissage par les pairs

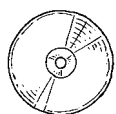
L'histoire d'apprentissage par les pairs « de la théorie à la pratique » montre comment cette activité de renforcement des capacités a été encouragée dans deux projets de CRS.

De la théorie à la pratique : Exemples d'apprentissage par les pairs

- Des groupes de femmes d'Haïti étaient impliqués dans des programmes d'éducation en nutrition. Pour la journée internationale des femmes, un partenaire de CRS avait prévu une célébration communautaire pour que ces groupes puissent partager leurs connaissances avec d'autres membres de la communauté. Les femmes ont écrit des sketches créatifs sur l'importance de la vitamine A, la bonne alimentation des enfants, ainsi que d'autres sujets.
- Peer Assist (assistance aux pairs) est une activité d'apprentissage utilisée dans certains projets de microfinance. Durant les réunions de revue, les directeurs de certaines succursales très performantes partagent leur expérience avec leurs pairs et répondent à des questions.

Visites d'étude

Des visites d'étude bien organisées peuvent être un outil efficace pour sensibiliser les employés, partenaires et groupes communautaires.



MorningStar, du nom d'un groupe d'autopromotion en Inde, est une revue guidée de trois jours entre partenaires. Les pairs apprennent les uns des autres et gagnent ainsi de nouvelles perspectives en partageant leurs expériences. Cette revue est une occasion à la fois de partager ce qui va bien dans le travail et de trouver des possibilités d'amélioration. On fait particulièrement attention à partager les résultats inattendus — qu'on appelle bonnes surprises — qui ont été découverts durant le travail sur le projet.

Des activités de renforcement des capacités bien organisées et qui répondent à des besoins importants et immédiats sont appréciées. S'ils ne trouvent pas l'activité pertinente, les participants trouveront très vite qu'elle ne sert à rien.

De la théorie à la pratique : Les bonnes et les mauvaises expériences lors de visites d'étude

Une équipe mixte d'employés internationaux, nationaux et d'employés des partenaires avait passé une journée à visiter des groupes d'agroentreprise appuyés par CRS/Kenya. Tout le monde a appris énormément de choses en observant les groupes dans leur travail et en posant des questions. Par contre, une autre visite d'étude organisée par CRS pour que des partenaires visitent un projet d'agroentreprise et un partenaire en Ethiopie a été moins réussie. Certains partenaires faisant partie de la visite ont trouvé que les pratiques qu'ils voyaient ne pouvaient pas être traduites ou appliquées dans leur propre contexte dû à des différences organisationnelles de taille, de capacité et d'expérience en programmation.

Questions de réflexion



1. Dans votre projet actuel, comment vous ou vos partenaires avez-vous encouragé l'apprentissage par les pairs ?
2. Qu'est-ce qui a bien marché ? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait ?
3. Quelles nouvelles activités d'apprentissage par les pairs avez-vous l'intention d'essayer ?

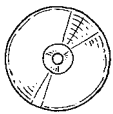
Etape trois : Suivre, contrôler et évaluer

Comment pouvons-nous savoir si les compétences et connaissances qui viennent d'être apprises sont appliquées une fois que les personnes formées sont rentrées chez elles ou dans leur bureau ? **Le concept d'environnement propice est très important.** Si l'environnement dans la communauté, le bureau ou la maison n'encouragent pas les personnes formées à utiliser ce qu'elles ont appris, quelle qu'ait été la qualité de la formation, elle n'aura que peu de valeur. Par exemple, si un partenaire apprend tout ce qu'il y a à savoir sur le ProPack II et qu'il retourne dans un bureau où le directeur ne veut rien changer aux pratiques de gestion, il n'aura pas beaucoup appris de sa formation. **Assurez-vous que vous, vos partenaires, les membres des communautés et les autres parties prenantes appuyez et renforcez l'application de toutes les connaissances ou compétences nouvellement acquises.**

Si l'on fait un contrôle de suivi, l'investissement fait dans le renforcement des capacités sera efficace (Vella et al. 1998). Parmi les exemples d'actions de suivi, on peut citer :

- vérifier que le conseiller technique a bien fourni ce qui était demandé dans les termes de référence et rendu les rapports prévus ;
- évaluer une formation pour voir de quel appui les personnes formées ont encore besoin ;
- faire le bilan d'une visite d'étude pour analyser ce qui a été appris et ce que les visiteurs ont l'intention d'appliquer ;
- encourager les personnes qui ont suivi la formation à utiliser leurs nouvelles connaissances et compétences autant que possible dans leur travail de tous les jours ;
- vérifier l'efficacité des activités d'enseignement et d'apprentissage majeures dans le cadre du renforcement des capacités, pendant et après ces activités.

De la théorie à la pratique : Etude de cas de la réussite — Evaluation d'un atelier de conception de projets



Cette méthode a été utilisée pour évaluer un atelier régional de formation sur la conception de projet et l'utilisation du ProPack I. L'évaluation a été faite cinq mois après l'atelier. Ses objectifs étaient :

- d'évaluer si, et comment, les employés formés utilisaient réellement leurs nouvelles connaissances, compétences et attitudes dans la conception de projets ; et
- de mesurer la réalisation des RI de l'atelier et les résultats imprévus.

La méthode utilisée dans l'étude de cas sur la réussite a révélé qu'un court questionnaire avait été envoyé aux participants. Les résultats ont permis de voir quels participants ont le mieux réussi à appliquer ce qu'ils ont appris et quels sont ceux qui ont le moins réussi. Ces participants sont ensuite interviewés pour déterminer les raisons de leur réussite ou de leur manque de réussite.

Cette évaluation en particulier a montré que les participants qui appliquaient effectivement ce qu'ils avaient appris à la formation bénéficiaient :

- d'un appui substantiel, avant et après l'atelier, de la part des conseillers techniques et des cadres du bureau CRS pour qu'ils utilisent les compétences en conception de projet présentées dans le ProPack I ;
- de nombreuses occasions de pratiquer leurs nouvelles compétences dans leur travail ; et
- d'un appui significatif de leurs collègues du bureau CRS qui avaient participé à l'atelier.

Un autre facteur significatif de leur réussite était l'importance que l'atelier avait accordée aux compétences en réflexion critique. Les bons participants à la formation apprenaient à ajuster les outils de conception de projets à des situations et contextes variés, plutôt qu'à les appliquer aveuglément.

Les résultats de l'étude ont été partagés avec les représentants résidents durant une réunion régionale. Grâce à ces informations, ils ont compris quelles étaient les conditions nécessaires pour que la formation soit mieux réussie.

(Méthode d'évaluation basée sur Brinkerhoff 2003)

Si vous avez fait une évaluation initiale des capacités durant la conception du projet ou le DIP, vous aurez des données de base claires pour le suivi de l'efficacité des activités de renforcement des capacités. Après les activités, vous et vos partenaires pouvez suivre les progrès grâce à ces indicateurs.

De la théorie à la pratique : Faire le suivi de la capacité des communautés locales au Niger

Au Niger, CRS et d'autres organisations internationales ont mis en œuvre des projets de sécurité alimentaire du Titre II. Chaque organisation a accepté d'utiliser le même outil d'évaluation initiale et les mêmes indicateurs pour évaluer les capacités locales. Cet outil a montré qu'il y avait de nettes différences de capacités entre les villages plus anciens qui avaient déjà bénéficié d'activités de projets et les nouveaux villages qui n'en avaient pas encore bénéficié. Les activités de renforcement des capacités se sont donc plutôt tournées vers les nouveaux villages. L'outil a aussi été utilisé pour évaluer des sous-groupes, comme les comités de santé communautaires. Les informations ont été utilisées pour cibler pour la formation les comités qui en avaient le plus besoin.

SECTION 3

SUIVI DU PROJET ET RAPPORTS

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Le suivi est un processus systématique qui consiste à collecter, analyser et documenter des informations qui permettent de faire des comptes-rendus réguliers sur le progrès du travail sur une période donnée. C'est un outil de gestion commun et universel permettant d'identifier les points forts et les faiblesses d'un projet. Le suivi des projets aide toutes les personnes concernées à prendre des décisions au bon moment, permet de rendre des comptes et fournit une base pour évaluer et apprendre de manière à améliorer la qualité du travail.

Le suivi fournit **des indications précoces des progrès** et de la réalisation des objectifs. Quand les circonstances changent, le suivi peut aussi aider à déterminer si les objectifs d'origine du projet sont toujours pertinents et appropriés. C'est pour cela qu'un suivi doit être fait tout au long du projet.

Les activités de suivi impliquent, bien sûr, de mesurer les indicateurs et de vérifier les hypothèses clés identifiées durant la conception et la planification du projet. Le suivi doit aussi comporter des approches participatives pendant lesquelles les parties prenantes sont encouragées à observer les événements et les changements générés par les interventions et dans l'environnement dans lequel opère le projet et en rendre compte.

Dans la section 3, vous allez :

- revoir la définition du suivi ;
- comprendre l'importance du suivi et sa relation avec l'évaluation ;
- examiner les directives et les outils de suivi pour les gestionnaires de projets.

INTRODUCTION

Lisez l'histoire « de la théorie à la pratique » et répondez aux questions de réflexions qui suivent.

De la théorie à la pratique : Le suivi est bon pour la santé !

Hamida gère un projet de santé de CRS dans lequel l'un des OS est de diminuer l'incidence de la diarrhée aiguë chez les enfants. L'indicateur est une réduction de 15% des cas de diarrhée aiguë vus à la clinique. Le projet a plusieurs RI concernant la prévention et le traitement de la diarrhée à la maison.

Quatre mois après le début du projet, Hamida et son équipe étudient les données des RI. Ils voient que les communautés mènent les activités de prévention comme prévu. On construit des latrines ainsi que des lave-mains. Les indicateurs au niveau des activités montrent aussi que le projet donne une formation sur la réhydratation orale, comme prévu. La formation en réhydratation orale comprend des informations sur l'importance de donner plus de liquides, de continuer l'alimentation ou l'allaitement et d'utiliser une solution de réhydratation orale pour prévenir la déshydratation.

Cependant, l'équipe s'inquiète car les données de suivi montrent que les ménages ne gèrent pas encore bien la diarrhée. Le personnel de la clinique continue de recevoir de nombreux enfants déshydratés et présentant d'autres symptômes graves.

Après discussion avec les gardes d'enfants qui ont reçu la formation, l'équipe du projet se rend compte que ces personnes savent comment préparer les solutions de réhydratation et quand les administrer, mais elles n'ont pas accès aux sachets de solution. L'équipe rencontre le comité communautaire de santé et le personnel de la clinique. Le personnel de la clinique explique que les sachets de solution de réhydratation ne figuraient pas parmi les médicaments reçus. Hamida et son équipe aident donc le comité et le personnel de la clinique à faire un plan pour que les sachets de solution de réhydratation soient disponibles à un prix modique. Cela a été fait sans beaucoup de frais supplémentaires. Hamida et son équipe sont maintenant persuadés que l'évaluation à mi-parcours montrera que les OS du projet seront presque certainement atteints.

Questions de réflexion



1. Si vous étiez le superviseur d'Hamida, quel feedback lui donneriez-vous à la suite de cet incident ?
2. Quelle différence est-ce que l'utilisation qu'ont faite Hamida et son équipe des informations du suivi a représenté pour le projet ?

Le cadre des résultats et le proframe aident à promouvoir une approche du suivi basé sur les résultats et centrée sur l'utilisation. Dans le passé, le suivi d'un projet avait tendance à se concentrer seulement sur les objectifs de niveaux inférieurs, c'est à dire le travail au jour le jour. Cela consistait à suivre les intrants, les activités et les effets (on suivait les dépenses et le nombre d'employés, on comptait le nombre de participants, etc.). Ce type de suivi a de nombreux noms, comme le suivi de la mise en œuvre, le suivi des effets, le suivi des intrants et le suivi du progrès. Par contre, le suivi basé sur les résultats et centré sur l'utilisation, appelé aussi suivi de la performance ou suivi de l'impact, va au-delà de la question « L'ont-ils fait ? » pour s'intéresser à « Qu'est-ce qui a vraiment changé ? »

Le suivi centré sur les résultats combine :

- le suivi traditionnel de la mise en œuvre ;
- l'évaluation des objectifs aux niveaux supérieurs ; et surtout
- l'utilisation des informations par ceux qui prennent les décisions.

Dans l'histoire du projet de santé, Hamida et son équipe ont fait un suivi des activités et des effets, mais ont gardé clairement à l'esprit les objectifs des niveaux supérieurs (RI et OS).



De la théorie à la pratique : Où sont les poissons ?

Un projet des Nations Unies consistait à creuser des bassins de pisciculture pour des paysans souffrant d'insécurité alimentaire. Il y avait un énoncé d'effet, mais qui mentionnait de creuser « x » bassins, plutôt que de fournir du poisson pour les protéines ou comme ressource pour faire du commerce. Ceci s'est avéré critique. En effet, le nombre prévu de bassins a bien été creusé, mais aucun d'eux n'a été empoissonné ! Les rapports de suivi ne montraient nullement que rien n'avait été réalisé en termes de ressources en poissons ni de sécurité alimentaire.

(Source : ALNAP, 2003)

Pourquoi faire le suivi ?

Le suivi aide les gestionnaires et les autres parties prenantes du projet à prendre au bon moment des décisions

appropriées qui les aident à améliorer continuellement leurs projets et à les mener à leur réussite finale. Le suivi peut être vu comme un moyen d'arriver à une fin : des projets de meilleure qualité et de bonnes relations avec les partenaires.



Pensez-y !

Le suivi est une activité d'appui qui doit améliorer le travail des personnes impliquées dans la gestion et la mise en œuvre du projet. Le suivi ne doit jamais devenir tellement lourd qu'il gêne la mise en œuvre. Si c'est le cas, revoyez le système de S&E mis en place durant la planification détaillée de mise en œuvre et demandez-vous toujours qui doit utiliser quelle information et pourquoi.

Le suivi basé sur les résultats et centré sur l'utilisation :

- **Améliore la responsabilité vers le haut et vers le bas.** Il contribue à la gestion rationnelle parce qu'il aide CRS et ses partenaires à mieux gérer les fonds importants qu'ils reçoivent.
- **Améliore la prise de décisions pour le projet.** Il donne au bon moment et régulièrement aux gestionnaires des informations sur les progrès et les alerte quand il y a des problèmes à résoudre.
- **Permet aux employés de se concentrer sur l'impact.** Le suivi basé sur les résultats permet au personnel de s'intéresser à l'impact désiré et pas seulement aux opérations au jour le jour. Souvenez-vous de l'histoire d'Hamida et de son équipe !
- **Renforce les relations.** Si on ne l'utilise pas bien, le suivi peut être perçu par les partenaires comme un contrôle. Ceci affaiblira les relations tout en diminuant la confiance. Un suivi perspicace crée une atmosphère ouverte où les gens peuvent apprendre de leurs erreurs et s'améliorer. Il encourage un apprentissage commun et une conscientisation parmi les partenaires, les membres de la communauté et les autres parties prenantes.
- **Aide à faire un plaidoyer pour le changement.** La possession d'informations de suivi de haute qualité, à jour et basées sur le terrain permet aux projets de guider les politiques locales et nationales et influence la façon dont les bailleurs de fonds considèrent le développement.
- **Améliore la conception de projets.** Si les données de suivi montrent qu'il y a une grande différence entre ce qui était prévu et ce qui se passe réellement, les décideurs devront reconsidérer la théorie du changement sur laquelle était basée la conception du projet. La stratégie du projet devra peut-être être ajustée. Un suivi léger des hypothèses clés permet d'identifier les changements dans l'environnement qui peuvent amener des changements dans la conception du projet (par ex. des chocs imprévus, des altérations dans les structures et les systèmes, des amendements aux politiques ou de nouvelles politiques au niveau macro).
- **Tient compte des inattendus.** Il n'est pas possible de prédire avec certitude le résultat d'une intervention de projet. Imaginez comme la vie serait monotone si on pouvait le faire ! En cas d'évènements inattendus, le système de S&E doit avoir la capacité d'absorber tout suivi supplémentaire qui pourrait s'avérer nécessaire.



Pensez-y ... La qualité, pas la quantité !

Il vaut mieux bien suivre quelques indicateurs que de mal suivre de nombreux indicateurs.

Qu'est-ce qui est suivi ?

Tous les aspects importants d'un projet sont suivis. En plus de faire le suivi des objectifs et des indicateurs, il faut intégrer le suivi aux systèmes de gestion du bureau CRS, en particulier le budget et le personnel. (Cf. Sections 4 et 5 de ce chapitre pour des informations supplémentaires sur le suivi financier et la gestion de la performance).

Qui fait le suivi ?

Le suivi est une activité au jour le jour conduite pendant la mise en œuvre du projet. C'est un élément essentiel d'une bonne gestion, pas seulement un travail qui doit être fait par le responsable ou l'unité de S&E ! Voici pourquoi les descriptions de tâches des gestionnaires de projets devraient inclure des responsabilités en S&E, comme trouver des moyens d'encourager et d'appuyer les activités de suivi de la communauté, vérifier qu'un suivi est effectué durant les visites sur le terrain, garantir la production dans les temps des rapports d'activités, analyser les informations générées par ces rapports et donner un feedback, superviser la gestion financière des projets, faciliter les échanges de leçons apprises et encourager l'utilisation des données de S&E pour la prise de décisions. Le Chapitre IV sur l'établissement d'un système de S&E peut vous donner d'autres idées à inclure dans le plan de performance.

Questions de réflexion



1. Lisez votre description de poste.
2. Comment la changeriez-vous à la lumière du paragraphe ci-dessus ?

Comment le suivi affecte-t-il les évaluations ?

Pour faire des évaluations de qualité, il est essentiel d'avoir un bon système de suivi. Pourquoi ? De bonnes évaluations dépendent des informations collectées et analysées durant le suivi et se basent sur ces informations. Par exemple, si les données de suivi suggèrent une tendance dans une direction particulière (par ex. une plus grande participation des femmes aux réunions des utilisateurs d'eau), le personnel peut étudier plus en détail pourquoi et comment ces tendances existent, reconnaître la signification de la tendance dans le contexte du projet et faire les ajustements nécessaires. Les évaluations peuvent aussi étudier les informations collectées lors du suivi tout au long du projet pour juger de sa réalisation. Les informations de suivi vous permettront de comprendre et d'expliquer les données et les résultats de l'évaluation finale. (Voir aussi le *Chapitre IV, Section I, pages 86-87* pour plus d'informations sur la différence entre le suivi et l'évaluation).

Souvenez-vous que les évaluations complètent le suivi mais ne le remplacent pas. Le suivi a pour but de fournir des connaissances de manière continue pour prendre des décisions tandis que l'évaluation suppose de faire une activité spécifique à un moment spécifique pendant la période du projet.

GUIDE ET OUTILS DE SUIVI POUR LES GESTIONNAIRES DE PROJETS

Comme cela a été mentionné dans le Chapitre I, le ProPack II n'est pas un guide complet sur tous les aspects du suivi et de l'évaluation. Il ne comprend que les conseils et les outils les plus pertinents pour les gestionnaires de projets de CRS. Il existe cependant des ressources plus détaillées, dont on trouvera la liste dans la section sur les « Lectures complémentaires » à la fin de ce chapitre.

Dans cette sous-section, vous allez :

- revoir le guide de suivi des indicateurs au niveau des activités, des effets et des RI ;
- revoir les conseils sur des outils de suivi couramment utilisés (rapports d'activités, visites de terrain, réunions de revue de projet, etc.), mentionnés dans la plupart des descriptions de postes des gestionnaires de projets de CRS ;
- envisager des manières de promouvoir une réflexion critique et systémique durant les activités de suivi pour améliorer l'apprentissage et la prise de décisions pour une meilleure performance.

Faire le suivi des indicateurs au niveau des activités, effets et résultats intermédiaires

Peu après le démarrage du projet, les employés et les partenaires vont commencer à collecter des informations sur les indicateurs au niveau des activités suivant le manuel de S&E. Les données sur les effets et les RI seront collectées plus tard. Les partenaires ou les employés collecteront des données sur des formulaires créés durant la planification détaillée de mise en œuvre. Une fois que les données auront été collectées, elles seront compilées et analysées pour être incluses dans les rapports. Les hypothèses clés seront aussi suivies pour voir de quelle façon l'environnement extérieur peut affecter la mise en œuvre du projet.

Dans les Tableaux 6.3-6.5, vous trouverez des informations sur le suivi des activités, des effets et des RI. C'est une révision des informations présentées dans le *Chapitre IV, Section 2, pages 97-99*.

Tableau 6.3 : Suivi des activités

Niveau d'objectif	Information généralement fournie par les indicateurs associés
Activités	<ul style="list-style-type: none">• Centrées sur le progrès de la mise en œuvre qui est généralement mesuré grâce à des systèmes de suivi de gestion et de finances, d'archives, de rapports de formations, etc.• Les indicateurs répondent à ces types de questions :<ul style="list-style-type: none">o L'activité a-t-elle été faite selon les plans et sa qualité était-elle acceptable ?o A-t-on acheté et distribué le nombre et le type d'articles prévu ?o Les réunions ont-elles eu lieu ?o Est-ce que les personnes formées dans le groupe cible correspondent en nombre et en genre aux objectifs fixés ?

Indicateurs au niveau des activités

Les indicateurs au niveau des activités seront mesurés tout au début de la mise en œuvre du projet. Ces indicateurs sont mesurés grâce à des revues régulières du calendrier d'activités, des plans de travail du personnel du projet et des partenaires et des dépenses correspondantes. Ces informations sont complétées par des informations tirées de rapports d'activités, de visites sur le site ou de réunions, qui indiquent des problèmes ou des réussites dans la réalisation des activités du projet. Vous continuerez à travailler avec le personnel du département des finances pour suivre le budget du projet. Ceci est expliqué en détails dans la Section 4, *Suivi financier*, pages 207-212.



Questions de réflexion



1. Imaginez que vous faites la revue d'un projet de CRS mis en œuvre par un nouveau partenaire peu expérimenté. Vous revoyez le calendrier des activités avec le partenaire et vous visitez quelques sites du projet pour observer les activités déjà en cours. Vous découvrez que toutes les activités ont été réalisées dans les temps, avec les coûts prévus et avec un niveau de qualité acceptable.
2. Quelles actions devriez-vous prendre en tant que gestionnaire de projet ?

Avez-vous répondu « rien » ? Réfléchissez à la façon dont vous pouvez **renforcer et récompenser les points positifs**. Si tout va bien — le DIP est mis en œuvre selon les normes de qualité qui ont été fixées, dans les temps et selon le budget — ne vous reposez pas sur vos lauriers ! Donnez un feedback positif aux personnes responsables : les collègues, le personnel et les partenaires de CRS. Revoyez le *Chapitre II, Section 3, page 59* sur l'importance de reconnaître et de récompenser les modèles de réussite du projet et sur la manière de le faire. Voyez comment vous pouvez préserver cet élan et communiquer ce qui fonctionne bien à d'autres partenaires — ou même à l'ensemble de CRS. En tant qu'organisation qui apprend de façon dynamique, CRS s'attache à ce que la connaissance soit accessible à tous.

Tableau 6.4 : Suivi des effets

Niveau d'objectif	Information généralement fournie par les indicateurs associés
Effets	<ul style="list-style-type: none"> • Centrés sur les biens et services fournis grâce à la mise en œuvre réussie des activités. • Généralement mesurés par des scores avant et après la formation ou par une estimation pratique ; création de structures et de systèmes ; kilomètres de route ou nombre d'écoles réhabilitées ; etc.

Indicateurs au niveau des effets

Les indicateurs au niveau des effets permettent aux gestionnaires de projets de mesurer la quantité et la qualité des biens et des services fournis. Par exemple, de nombreux projet incluent un renforcement des capacités (c'est-à-dire fournir aux partenaires et aux communautés de nouvelles compétences, connaissances et attitudes). Si l'activité était un atelier de formation, les indicateurs au niveau des effets mesureront la compréhension des participants et leur capacité à appliquer une compétence ou refléter une nouvelle attitude. Ces informations pourront être collectées par une autoévaluation des participants sur l'augmentation de leurs connaissances grâce à des évaluations à la fin de la formation, par une démonstration d'une compétence acquise, ou par une comparaison de score ou de tests avant et après la formation. **Ces indicateurs sont mesurés immédiatement après la mise en œuvre des activités du projet, quand l'effet est produit.** Des rapports d'activités, des visites sur le site et des réunions fourniront également des informations sur la qualité des activités entreprises et les éventuels problèmes ou réussites.

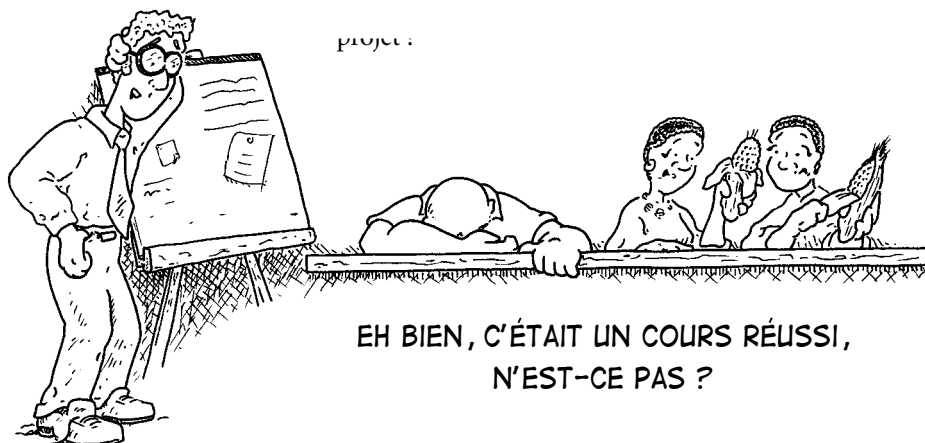
Questions de réflexion



1. Imaginez que vous gérez un projet pour construire des latrines dans des écoles et former les élèves sur l'hygiène et l'assainissement. Les latrines ont été construites à temps et en respectant le budget et les visites sur le terrain ont confirmé la qualité du travail. La formation a aussi eu lieu dans les temps, mais une évaluation après la formation n'a pratiquement montré aucun changement dans les connaissances, les compétences ou les attitudes.

naire de

projet :



Dans cette situation, l'activité (c'est-à-dire la formation) a été réalisée mais l'effet (augmentation de la connaissance, des compétences et changement des attitudes) n'a pas été fourni. En investiguant la situation, il s'est avéré qu'une organisation de formation continue habituellement fiable a envoyé un formateur débutant qui n'a fait que des présentations formelles aux participants tout au long de la semaine. De ce fait, de nombreuses sessions n'ont pas été suivies. Sur la base de ces informations, vous et votre partenaire devrez prendre des décisions sur la façon d'engager un formateur plus expérimenté connaissant des méthodes d'enseignement plus efficaces et vous devrez trouver une manière de suivre les activités de plus près.

Tableau 6.5 : Suivi des résultats intermédiaires

Niveau d'objectif	Information généralement fournie par les indicateurs associés
Résultats intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Centrés sur les preuves visibles de changements de comportement, comme l'adoption, la couverture ou la portée des effets. • Suivi dès que les effets ont été fournis et ont eu suffisamment de temps pour pouvoir être adoptés. • Suivi léger au début ; exploré avec plus de détail si c'est nécessaire ; puis évalué de façon formelle à mi-parcours et comparé aux données de l'étude de base.

Indicateurs au niveau des résultats intermédiaires

Les indicateurs au niveau des résultats intermédiaires sont centrés sur des preuves visibles de changements de comportement chez les participants à la suite des effets qui ont été fournis.

Le suivi des indicateurs des RI commence peu après que les effets aient été fournis et une fois que l'intervention du projet a eu suffisamment de temps pour avoir un résultat. Par exemple, si des femmes qui cultivent du riz ont reçu une formation (activité) et ont montré une augmentation de leurs connaissances et de leurs compétences (effet), vous devrez attendre la saison de la plantation du riz pour voir si les femmes utilisent vraiment les techniques améliorées de culture (RI).

En général, pour les indicateurs au niveau des RI, il faut analyser :

- Si les membres ciblés de la communauté sont bien les récipiens de l'intervention ;
- Comment les personnes ciblées réagissent lorsque les biens et services (ou effets) leur sont livrés ;
- De quelle manière le comportement et la performance des personnes ciblées répondent aux biens et services du projet.

Vous commencerez **au début** avec un **suivi « léger » des RI**. Il pourra s'agir de simples interviews pour recueillir le feedback d'un petit échantillon de la communauté. D'autres approches peuvent également être utilisées pour faire le suivi initial. **Des évaluations plus formelles des indicateurs des RI sont généralement effectuées pendant l'évaluation à mi-parcours.**

Cela dit, si les rapports de suivi initial suggèrent qu'il n'y a pas de progrès visible, vous devrez décider si vous voulez faire un suivi plus approfondi pour vérifier vos résultats ou pour découvrir à quel niveau le changement de comportement prévu n'a pas eu lieu. Votre but est de vous armer de suffisamment d'informations pour pouvoir prendre les bonnes décisions de gestion pour que, à la fin, la performance du projet ne soit pas menacée.

Questions de réflexion



1. Imaginez que vous gérez un projet appuyant des services de vulgarisation pour des paysannes pauvres. Les contacts avec un petit échantillon de femmes montre qu'elles ont assisté à une formation sur la culture du riz et qu'elles l'ont comprise. Mais depuis qu'elles sont rentrées dans leur village, aucune d'entre elles n'a adopté les recommandations présentées lors de la formation.
2. Quelle action devriez-vous prendre en tant que gestionnaire de projet ?

Si vous découvrez qu'il y a des réactions inattendues au projet ou que l'adoption par les participants est moins importante que prévu, vos partenaires et vous devrez sans doute mener une étude plus formelle. Dans les questions de réflexion ci-dessus, votre partenaire et vous pourrez décider d'aller rendre visite aux paysannes, aux vulgarisateurs villageois et à d'autres personnes clés pour essayer de mieux comprendre ce qui se passe et pouvoir décider comment les effets peuvent être ajustés et à quel moment. Il pourra s'agir d'analyser plus en détail les attitudes, perceptions et comportements des individus dans le contexte de leur vie. (On trouvera dans cette section des exemples d'outils simples pour le diagnostic et l'analyse de problèmes). Sur la base de cette analyse, vous et vos partenaires devrez peut-être changer la manière de mettre en œuvre le projet.

L'analyse des obstacles est un exemple d'outil d'évaluation rapide qui peut vous aider à identifier pourquoi les comportements recommandés en santé sont adoptés avec des réticences ou pas adoptés du tout. Cet outil s'intéresse à huit causes comportementales et permet de comprendre pourquoi quelqu'un fait ou ne fait pas quelque chose. Un guide de l'animateur est disponible sur Internet et davantage d'informations sont disponibles dans les « Lectures complémentaires » à la fin de ce chapitre.

Comme nous l'avons vu dans la *Section I, pages 168-170*, le cycle « suivre-apprendre-agir » est normal. Il reflète simplement l'incertitude et les risques dans lesquels se trouve la programmation de CRS dans une situation réelle où on ne peut pas être sûrs de la manière dont les individus, les ménages et les communautés vont réagir aux interventions. Un bon gestionnaire de projet connaît cette incertitude, l'admet et cherche des moyens d'y faire face. Dès qu'il a suffisamment d'informations, un gestionnaire de projet performant réagira de telle manière que le projet pourra encore réaliser ses OS.

Collecter des données de suivi en lien avec les OS

Notez que les indicateurs au niveau des OS sont le plus souvent mesurés durant l'évaluation finale du projet. Mais vous collecterez sans doute quelques données concernant les OS en même temps que vous ferez le suivi des indicateurs au niveau des RI. Si l'on utilise l'exemple des cultivatrices de riz mentionné ci-dessus, vous découvrirez peut-être que certaines d'entre elles ont adopté les nouvelles techniques — l'indicateur de RI. Comme l'OS du projet est d'améliorer le revenu que les femmes génèrent de la vente du riz, vous pourrez peut-être commencer à faire le suivi de cet aspect du programme une fois que vous aurez identifié les femmes qui ont adopté la nouvelle technique. Est-ce que ces femmes produisent plus ? Est-ce qu'elles vendent plus au marché ? Est-ce qu'elles vendent à un bon prix ? Revoyez vos indicateurs d'OS pour savoir si vous pouvez commencer à collecter des informations de manière informelle ou formelle avant l'évaluation à mi-parcours.

RAPPORTS D'ACTIVITES

Introduction

Les rapports d'activités sont le moyen principal pour analyser, résumer et communiquer les données de suivi aux gestionnaires afin qu'ils sachent ce qui se passe et puissent prendre les décisions qui s'imposent. Les rapports d'activités aident les gestionnaires de projets à :

- **évaluer ce qui a été fait** — ce qui indique l'éventuelle réussite future des OS ;
- **gérer les aspects financiers du projet** — ce qui permet de comparer l'avancement des activités par rapport aux dépenses ;
- **rendre compte de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas et pourquoi** — ce qui permet de prendre de bonnes décisions ;
- **faciliter le dialogue et l'apprentissage entre les parties prenantes** — ce qui facilite un renforcement mutuel des capacités ;
- **promouvoir une meilleure compréhension du projet parmi les parties prenantes dont certaines sont peut-être distantes** — ce qui augmente l'appropriation et l'engagement ;
- **créer une mémoire institutionnelle** — ce qui contribue à l'apprentissage des individus et de l'organisation.

(Source : Adapté de Kusek et Rist 2004)



On ne peut pas apprendre grand-chose de rapports mal écrits. Comme le disait un cadre de CRS, « En tant qu'agence, nous savons très bien dire aux gens ce que nous prévoyons de faire. Nous ne savons pas aussi bien leur dire comme nous l'avons bien fait ! »

On trouvera ci-dessous une liste de certains problèmes que rencontrent les gestionnaires de projets de CRS avec les rapports d'activités.

Pensez-y...

Les gestionnaires de projets de CRS se plaignent principalement de ce que les rapports d'activités :



- ne leurs disent rien des progrès faits par rapport aux objectifs ;
- ne contiennent pas de justificatifs pour les réussites décrites ;
- n'analysent pas les résultats ;
- sont considérés comme une exigence des bailleurs de fonds et ne sont pas utilisés pour garder des traces ni pour fournir des informations afin de pouvoir prendre des décisions ;
- se concentrent sur les activités et ne reflètent pas les objectifs aux niveaux supérieurs ;
- ne montrent pas clairement les réussites ou les problèmes ;
- ne racontent pas tout ce qui se passe sur le lieu du projet ; et
- souffrent d'un manque de compétences en rédaction ou de mauvaises connaissances de ce dont il faut rendre compte et de la manière d'organiser les informations au sein du rapport.

Des rapports bien écrits rassemblent une bonne partie des éléments qui composent l'approche de CRS basée sur les résultats et sur l'utilisation dans la mise en œuvre et le suivi des résultats, comme :

- s'assurer que le contenu et le style correspondent à ce dont ont besoin les lecteurs prévus pour être informés et prendre des décisions ;
- s'assurer que les documents sont produits à temps pour servir de base aux décisions de gestion ;
- garder à l'esprit que les ressources investies dans les rapports doivent permettre de mieux comprendre la mise en œuvre du projet.

Rapports d'activités : apprentissage organisationnel et rapports honnêtes

Avez-vous déjà lu un rapport d'activités qui racontait une histoire tout à fait différente de ce que vous saviez être la vérité ? Tous les jours, on rencontre des problèmes et des difficultés dans n'importe quel projet. Mais ce ne sont pas des échecs. Dans une organisation qui apprend de façon dynamique, **les erreurs d'aujourd'hui peuvent empêcher les échecs de demain si on les utilise pour apprendre.** Tout le monde sait qu'on apprend autant de ses échecs que de ses réussites. Malgré cela, dans leurs rapports d'activités, les gens ont naturellement tendance à insister sur leurs réussites, ou même à les exagérer, tout en minimisant les difficultés et les échecs.

Questions de réflexion



1. Est-ce que dans les rapports d'activités que vous recevez, vos employés ou vos partenaires ont tendance à donner les bonnes nouvelles et à cacher les mauvaises ?
2. Que fait votre bureau pour lutter contre cette tendance ?
3. Est-ce que les rapports de suivi et d'activités que vous voyez ont tendance à montrer toujours les mêmes résultats ?
4. Qu'est-ce que tout cela vous apprend sur le suivi, les rapports et l'apprentissage dans votre situation ?

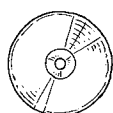
Revoyez la Check-list 2.2, Questions pour encourager un environnement d'apprentissage, dans le *Chapitre II, Section 3, page 35* pour voir s'il y a des facteurs organisationnels qui pourraient affecter la manière dont les rapports d'activités reflètent ce qui se passe vraiment.

Rapports d'activités : pour qui sont-ils ?

Pour avoir des rapports d'activités de qualité, ils doivent suivre des directives claires sur le contenu et le format qui les rendront faciles à rédiger et à lire. Cela les rendra plus utiles pour le dialogue, l'apprentissage et les décisions basées sur les données. Les personnes qui ont la responsabilité de rédiger les rapports d'activités doivent avoir les réponses aux questions ci-dessous **qui auront toutes été abordées dans les composantes deux et trois du système de S&E.**

1. Qui sont les lecteurs prévus du rapport ?
2. Qu'ont-ils besoin de savoir ?
3. Quelles questions particulières doivent être abordées ?
4. Quand ont-ils besoin de ces informations ?
5. Existe-t-il des directives sur le format et la longueur du rapport (c'est-à-dire selon ce qui a été spécifié par le bailleur de fonds, les autorités locales ou CRS) ?

Des rapports bien écrits permettent aux décisions de gestion et de mise en œuvre du projet d'être guidées par les données et l'analyse. Le **cœur du rapport d'activités est une comparaison entre les réalisations et les résultats prévus et ce qui a réellement été réalisé.** Le tableau de suivi des indicateurs de performance (ou PITT en anglais) dans un rapport annuel est un bon exemple (Cf. les Directives pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance (Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables)(PITT)). C'est un excellent outil pour comparer les progrès réels avec le plan original. Cette comparaison vous permet de découvrir d'éventuelles déviations importantes par rapport à ce que le projet prévoyait de réaliser dans le temps donné.



Si les rapports d'activités montrent que les activités ne se déroulent pas comme prévu — et il est important de comprendre qu'il pourrait y avoir de bonnes raisons à cela — les gestionnaires doivent en analyser les raisons puis décider d'une réaction appropriée. Une ligne de conduite possible pourrait être de rechercher des informations supplémentaires pour mieux comprendre ce qui se passe avant de prendre d'autres décisions.

Les rapports d'activités comprennent aussi des **informations financières qui permettent de comparer les dépenses réelles avec les dépenses prévues.** On trouvera des informations sur les liquidations et le suivi du budget dans la *Section 4 de ce chapitre (pages 209-212)*.

Rapports d'activités : tous les combien ?

Cela dépend des bailleurs de fonds. **Qui sont-ils et que demandent-ils comme rapports ?** Il y a peu de chances que vous vous trouviez dans une situation où il n'y a pas de directives pour les rapports d'activités.

Au sein de CRS, il existe deux types de rapports d'activités : trimestriels et annuels. **CRS demande**

des rapports annuels d'activités pour tous les projets financés par des fonds privés. Ces rapports sont soumis au bureau régional. Les employés de CRS ont la responsabilité de s'assurer que les rapports annuels sont bien écrits et contiennent les informations de base demandées par CRS. Voyez l'exemple de SARO dans l'histoire « de la théorie à la pratique ».

De la théorie à la pratique : Rédaction de rapports par les partenaires au SARO

Les responsables de projets de SARO préparent des calendriers et des formats de rapports avec les partenaires au moment de la mise en place du système de S&E pendant la planification détaillée de mise en œuvre. Ceux-ci sont intégrés avec les exigences des bailleurs de fonds pour que la rédaction des rapports ne soit pas un trop lourd fardeau pour les partenaires. Quand c'est possible, les responsables de projets de SARO programment des visites sur le terrain juste avant la date où le rapport doit être soumis pour pouvoir discuter d'éventuels manques d'informations.

Dans la plupart des régions de CRS, les programmes pays demandent aux partenaires des rapports d'activités et des rapports financiers trimestriels. Ceux-ci sont généralement soumis 15 à 30 jours après la fin du trimestre. N'oubliez cependant pas ce que demandent les bailleurs de fonds lorsque vous négociez le calendrier des rapports avec le partenaire. Par exemple, si CRS doit faire les rapports sur les subventions du gouvernement des Etats Unis dans les 45 jours après la fin du trimestre, assurez-vous que le partenaire fournit son rapport financier à CRS à temps pour que CRS puisse respecter cette date butoir.

En plus de la revue du projet, le rapport trimestriel est utilisé pour liquider les avances et approuver les fonds pour le trimestre suivant. C'est pourquoi il est important que vous compariez les dépenses avec les réalisations. Il faudra discuter des divergences avec le partenaire avant d'approuver la prochaine avance du projet.

Revoyez les protocoles d'accord de financement pour les projets financés

par d'autres bailleurs de fonds privés ou publics pour déterminer la fréquence des rapports et les informations demandées. La plupart des subventions du gouvernement des Etats Unis demandent des rapports trimestriels ou semestriels et ont un format spécifique.

Utilisez au mieux vos rapports d'activités. Par exemple, si votre projet prévoit des réunions trimestrielles de revue du projet, il faudra que votre plan détaillé de S&E prévoit que le rapport d'activités soit disponible pour être discuté à ces réunions. C'est là que le calendrier de S&E se révèle pratique ! (Cf. *Chapitre IV, Section 2, page 124* pour des informations supplémentaires sur le calendrier de S&E). Mieux encore, préparez les rapports d'activités une semaine plus tôt pour que les participants à la réunion puissent les lire et les étudier à l'avance. Réfléchissez à des moyens d'utiliser la structure du rapport d'activités pour organiser le programme de la réunion trimestrielle de revue.

En planifiant les dates des rapports d'activités bien à l'avance — et en les inscrivant sur le calendrier de S&E — on évitera la panique de dernière minute pour respecter les dates butoirs trimestrielles !



Pensez-y...

Cherchez des occasions de lier la rédaction des rapports d'activités à d'autres activités d'apprentissage programmées.

Rapports d'activités : qui les écrit ?

CRS travaille avec de nombreux partenaires différents. Certains peuvent rédiger d'excellents rapports d'activités presque sans aide. D'autres ont du mal à faire les comptes rendus les plus élémentaires. Comme pour les autres aspects de la conception du projet, il vous faudra travailler

avec vos partenaires pour décider de qui fera quoi pour les rapports d'activités. Pour les rapports trimestriels de partenaires qui ont peu d'expérience et de capacités, vous devrez peut-être demander moins de documentation écrite et vous baser davantage sur des discussions lors de réunions et de visites de sites. Pour ces partenaires, CRS devra rédiger la première version du rapport annuel complet, la partager avec eux et leur demander d'approuver ce qu'il aura écrit.

Quand les employés de CRS aident à rédiger les rapports, c'est une chance de renforcer la relation en utilisant cette activité pour renforcer les capacités des partenaires dans son travail avec les données et la rédaction de rapports. Les employés des partenaires, avec le temps, acquerront des capacités dans ces domaines importants de leurs opérations.

Fiez-vous à votre jugement et à votre expérience quand vous négociez et décidez avec vos partenaires des responsabilités dans la production de rapports d'activités. Cherchez toujours des moyens d'apporter une plus-value à cet aspect du travail de développement.

Rapports d'activités : une aide pour le dialogue

En tant que gestionnaire, c'est la moindre des politesses que vous accusiez réception d'un rapport.

Mettez-vous à la place de l'auteur, il est très décourageant de ne pas avoir de réaction de ceux qui ont lu le rapport. Si c'est possible, il est bon de donner des commentaires et un feedback — un mot de félicitations, une question ou un commentaire, une demande de précision. Cela montre que vous vous intéressez aux employés et aux partenaires qui ont travaillé dur à ce rapport et cela fait avancer l'idée que les rapports d'activités sont une aide pour le dialogue.



Pensez-y ...

Si les rapports d'activités sont bien écrits, ils devraient provoquer des questions et des commentaires. Avec le dialogue qui se développe autour du rapport, la compréhension mutuelle et l'apprentissage seront mis en exergue.

Les gestionnaires de projets doivent également aller vers la communauté dans laquelle opère le projet. De cette manière, ils peuvent observer, écouter, vérifier s'il y a des problèmes et poser des questions qui encourageront les employés à prendre les rapports d'activités au sérieux. En bref, il devrait y avoir un dialogue constructif sur l'avancement du projet.

Rapports d'activités : trimestriels, annuels et final

Comme cela a déjà été dit, il y a durant la mise en œuvre du projet, un système de rapports annuels et trimestriels. (Un rapport final doit être soumis à la fin du projet. Celui-ci est présenté dans le Chapitre VII, pages 263-264). Les deux types de rapports contiennent des informations similaires mais ils ont chacun une identité différente, un but différent et il ne faut pas le même temps ni le même travail pour les préparer. Le Tableau 6.6 décrit les différences entre ces rapports.

Tableau 6.6 : Une vue d'ensemble des trois types de rapports de progrès de CRS

Rapport	Caractéristiques et longueur	Utilisateurs principaux
<p>Trimestriel</p> <p><u>Longueur suggérée :</u> 4/6 pages de texte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soumis par le partenaire au bureau CRS. • Comprend un cadre de résultats. • Insiste sur les activités et les effets, comparés avec le plan. • Résume les difficultés et les réactions à ces difficultés sous forme de liste. • Comprend un compte rendu des dépenses et une demande pour la prochaine avance de fonds. • Comprend des plans pour la période du prochain rapport. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires, personnel du projet, personnel technique régional pour étudier l'avancement, les difficultés et les prochaines étapes. • Partenaires et participants du projet pour étudier l'avancement, les difficultés et les prochaines étapes. • Généralement pas circulé à l'extérieur du bureau CRS et du personnel technique régional.
<p>Annuel</p> <p><u>Longueur suggérée :</u> 10 pages de texte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soumis par le partenaire au bureau CRS. • Le personnel du bureau CRS aura peut-être à fournir une assistance technique pour la rédaction du rapport quand les partenaires manquent d'expérience ou de capacités. • Comprend le cadre de résultats et le résumé exécutif du document de projet. • Comprend un bref résumé des activités principales. • Rend compte des effets et analyse les progrès en direction des RI (organisé par RI), par rapport au plan. • Comprend un PITT mis à jour. • Résume les difficultés et les réactions à ces difficultés. • Comprend un rapport financier et une analyse financière. • Décrit les plans pour l'année suivante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires, personnel du projet, personnel technique régional pour étudier chaque année l'avancement, les difficultés et les prochaines étapes. • Partenaires et participants du projet pour discuter de l'avancement, des difficultés et des prochaines étapes. • L'ensemble de CRS parce que c'est la documentation officielle des activités pour chaque projet. Ce document est disponible pour que les autres puissent en tirer des leçons. C'est la mémoire institutionnelle.

<p>Final</p> <p>(Voir le <i>Chapitre VII</i>, pages 263-264 pour plus d'informations.)</p> <p>Longueur suggérée : 15-20 pages de texte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soumis par le partenaire au bureau CRS. • Le programme pays entre un résumé du rapport final dans le PTS. • Les employés du programme pays auront peut-être à fournir une assistance technique en rédaction de rapports. • Comprend le cadre de résultats et le résumé exécutif du document de projet. • Comprend le PITT final. • Comprend une évaluation complète des réalisations par rapport à ce qui avait été prévu à l'origine. • Comprend le rapport financier final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires et personnel du programme pays pour discuter des réussites et des difficultés rencontrées. • L'ensemble de CRS parce que c'est la documentation officielle des activités pour chaque projet. Ce document est disponible pour que d'autres puissent en tirer des leçons. C'est la mémoire institutionnelle. • PTS.
--	---	---

Format de rapports d'activités — trimestriels et annuels

Format de rapport d'activités trimestriel

Comme noté ci-dessus, tous les partenaires ne sont pas capables de rédiger de bons rapports d'activités. Vous aurez besoin d'informations pour rédiger le rapport, mais celles-ci pourront être collectées grâce à des discussions lors des réunions trimestrielles de revue avec les partenaires ou pendant des visites sur le site. Le Tableau 6.7 montre le type d'informations dont vous aurez besoin chaque trimestre et ce qu'il faudra pour permettre de débloquer la prochaine avance pour le projet. Voyez le *Chapitre IV, Section 2, pages 101-119* pour les rapports fondés sur des preuves.

Tableau 6.7 : Format de rapport d'activités trimestriel

Rapports d'activités trimestriels
<ol style="list-style-type: none"> 1. Page de couverture : Titre du projet, numéro du projet, période couverte par le rapport et date 2. Documents de référence (<i>Cadre de résultats et Proframe — ou l'équivalent pour le bailleur de fonds</i>) 3. Rapport d'activités <ol style="list-style-type: none"> a. Organiser par RI, rendre compte de la progression des activités et des effets par rapport au plan b. Vérifier que ce qui est écrit sur la progression est basé sur des justificatifs venant du système de S&E 4. Analyse du programme <ol style="list-style-type: none"> a. Réussites b. Problèmes et difficultés <i>(Note : dans chacun de ces domaines, vous devrez noter les événements imprévus et leurs implications probables pour le projet)</i> c. Possibilités de développer les réussites et de s'attaquer aux problèmes et aux difficultés 5. Analyse financière <ol style="list-style-type: none"> a. Compte rendu des dépenses par rapport au budget prévu b. Expliquer les différences 6. Plans pour la période du prochain rapport <ol style="list-style-type: none"> a. Liste des principales activités à mettre en œuvre, dont les activités de S&E prévues

Format de rapport d'activités annuel

Ce rapport couvre les six mêmes points que le rapport trimestriel mais il faut plus d'informations et une analyse plus approfondie. Voir le *Chapitre IV, Section 2, pages 101-119* pour une revue des rapports fondés sur des preuves.

Tableau 6.8 : Format de rapport d'activités annuel

Rapports d'activités annuels
<ol style="list-style-type: none">1. Page de couverture : Titre du projet, numéro du projet, période couverte par le rapport et date2. Documents de référence<ol style="list-style-type: none">a. Cadre de résultats et Proframe (ou l'équivalent pour les bailleurs de fonds)b. Résumé exécutif du document de projet (à résumer pour qu'il fasse une page ou moins et à utiliser pour tous les rapports)c. PITT mis à jour, montrant les progrès réels par rapport aux cibles fixées3. Rapport d'activités<ol style="list-style-type: none">a. Organiser par RI (ou par OS si le document est un rapport d'évaluation à mi-parcours ou finale)b. Écrire l'énoncé d'objectif du RI et commenter sur des signes précoces ou anecdotiques de progrès en direction de la réalisation des objectifs au niveau des RI (s'il s'agit des OS, analyser les données montrant les progrès en direction de la réalisation des OS)c. Liste des effets fournis durant la période couverte par le rapport, comparés au pland. Bref résumé des principales activités durant la période couverte par le rapport, comparées au calendrier des activitése. Les progrès décrits doivent être justifiés par les données du système de S&E4. Analyse du programme<ol style="list-style-type: none">a. Analyse des réussites, des problèmes et des difficultésb. Commentaires sur les hypothèses clés qui sont en dehors du contrôle direct du gestionnaire de projetc. Mettre en lumière les événements imprévus (positifs et négatifs) et leurs implications probables pour le projetd. Possibilités de développer les réussites et d'adresser les problèmes et difficultés5. Analyse financière<ol style="list-style-type: none">a. Compte rendu des dépenses par rapport au budget prévub. Commentaires sur d'éventuelles variations importantes entre les dépenses réelles et les dépenses prévuesc. Modifications proposées pour le budget6. Plans pour la période du prochain rapport<ol style="list-style-type: none">a. Liste des activités principales devant être menées, dont les activités importantes de S&E

Ne perdez pas de vue les réalisations aux niveaux supérieurs !

Encouragez les employés et les partenaires de CRS à organiser le rapport — trimestriel, annuel ou final — autour des OS et des RI. Cela leur permettra de garder à l'esprit les objectifs des niveaux supérieurs. De plus, le feedback que vous donnerez peut aussi encourager les rédacteurs des rapports à se concentrer sur les résultats, pas seulement sur les effets et les activités. Par exemple, les questions que vous poserez pourront demander plus de détails sur

la façon dont les réalisations aux niveaux supérieurs sont plus ou moins affectées par ce qui s'est passé au niveau des activités.

Il est possible que le **rapport trimestriel donne plus de poids aux objectifs des niveaux inférieurs** que le rapport annuel. Cela est dû à la périodicité des deux types de rapport. Cependant, il est toujours possible, dans les rapports trimestriels, de **continuer à s'intéresser aux objectifs des niveaux supérieurs du projet**. Par exemple, le deuxième rapport trimestriel pourrait montrer comment les progrès aux niveaux inférieurs peuvent affecter les réalisations au niveau des RI et, peut-être, au niveau des OS. Là encore, fiez-vous à votre jugement ; ce qui est important, c'est de **ne pas rendre compte seulement du travail de tous les jours**.

Pour le projet de CRS « Vietnamiens handicapés », l'équipe a organisé une partie de son format de rapports financiers autour des objectifs, tels qu'ils étaient écrits dans le Proframe du projet. Le Tableau 6.9 montre une partie du rapport trimestriel.

Tableau 6.9 : Exemple de rapport trimestriel — Projet pour les Vietnamiens handicapés

CRS/Vietnam Projet pour les Vietnamiens handicapés		
OS1 : Les enfants handicapés ont bénéficié d'une éducation et de systèmes d'appui communautaires améliorés et étendus		
RI : Les autorités du Ministère de l'éducation et de la formation ont inclus les enfants handicapés dans le système scolaire		
Effets	Indicateurs de performance	Progrès et commentaires
Les responsables provinciaux de l'éducation améliorent leurs connaissances et leurs compétences pour mettre en œuvre l'éducation inclusive (EI).	Nombre de responsables provinciaux de l'éducation qui ont de meilleures connaissances et compétences en EI.	Connaissances, attitudes et pratiques de 20 responsables dans deux provinces du projet, mesurées dans l'étude de base.
Les documents légaux du Ministère de l'éducation et de la formation mentionnent explicitement l'inclusion des enfants handicapés.	La stratégie d'éducation des enfants handicapés du Ministère de l'éducation et de la formation (appuyée dans un précédent projet de CRS/USAID) est finalisée et approuvée par le Ministre.	Les niveaux fondamentaux de qualité de l'école préparés par le Ministère de l'éducation et de la formation et le PEDC ne mentionnaient pas l'EI ni l'accessibilité dans les versions précédentes. CRS a recommandé qu'ils soient amendés pour mentionner ces deux éléments.
Un projet pilote fondé sur des preuves d'EI est élaboré pour les collèges.	Nombre d'ateliers nationaux tenus sur l'EI dans les collèges.	Pour des raisons administratives internes, le Ministère de l'éducation et de la formation a remis trois ateliers nationaux prévus pour le premier trimestre 2006 au deuxième trimestre.

(Source : Adapté du rapport trimestriel No 2 [janvier-mars 2006] de CRS/Vietnam, Accord coopératif de l'USAID No 486-A-00-05-00019-00, 24 avril 2006)

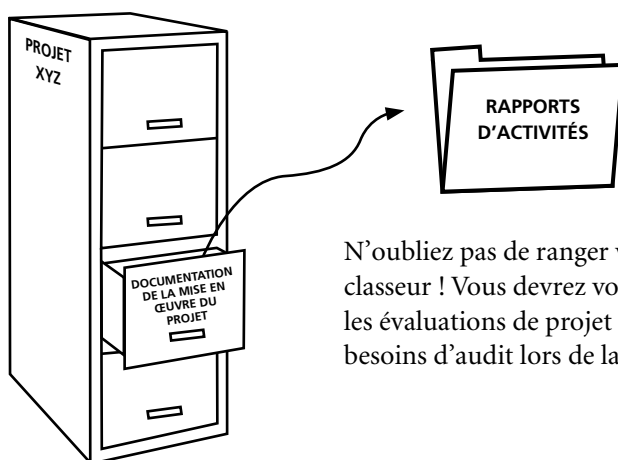
Rédiger, partager et classer le rapport d'activités

La rédaction des rapports est parfois considérée comme une corvée ! Le Check-list 6.4 contient des conseils pour rendre le processus plus efficace pour le rédacteur et pour rendre le produit final plus intéressant pour le lecteur.

Check-list 6.4 : Conseils pour rédiger des rapports d'activités



- ✓ Préparez-vous à l'avance à rédiger le rapport — ceci sera plus facile si le rapport d'activités est noté dans le calendrier du manuel de S&E.
- ✓ Reprenez les formulaires de comptes-rendus que vous avez élaborés pour votre système de S&E (Cf. Chapitre IV, Section 2). Si vous n'avez pas élaboré de formulaire à ce moment-là, faites-le dans le cadre de votre premier rapport trimestriel puis utilisez ces formats pour les rapports trimestriels suivants.
- ✓ Demandez à l'avance les informations nécessaires à vos collègues.
- ✓ Parmi les informations dont vous aurez sans doute besoin : les calendriers d'activités, le PITT, d'autres données analysées, les rapports d'activités des partenaires, les rapports de visites sur le terrain, des notes sur les entretiens avec le personnel du projet ou des participants du projet, etc.
- ✓ Collectez le dernier rapport d'activité (exemplaire sur papier et exemplaire électronique).
- ✓ Les sections 1 et 2a du format de rapport annuel d'activités dans le Tableau 6.8 ne changeront pas d'un rapport à l'autre, gardez-les donc sous la main.
- ✓ Utilisez des graphes, des tableaux, des cartes, des photos, etc. pour animer le texte et rendre le rapport plus lisible et concis.
- ✓ Mettez-vous à la place du lecteur pendant que vous rédigez le rapport. Faites-le bref et précis, écrivez en phrases courtes en utilisant une langue simple et claire.



N'oubliez pas de ranger vos rapports d'activités dans votre classeur ! Vous devrez vous y référer quand vous ferez les évaluations de projet et ils seront demandés pour les besoins d'audit lors de la clôture du projet.

VISITES SUR LE TERRAIN

Les visites des employés de CRS aux partenaires sur le terrain sont d'importantes occasions pour faire le suivi et communiquer. Durant les visites sur le terrain, on peut à la fois observer les activités du projet, discuter avec des membres de la communauté, faire une revue des rapports d'activités et tenir des réunions de revue du projet. En plus du suivi et de la communication, les visites sur le terrain peuvent être de bonnes occasions de développer les relations, quelquefois de manière surprenante !

Pendant une visite sur le terrain, un responsable de projet de CRS a accompagné son partenaire pour observer des réunions de santé dans des communautés. Cela se passait dans des communautés très isolées où tout le monde devait se déplacer à dos d'âne pour s'y rendre. En avançant doucement sur les cahots des sentiers, en s'arrêtant pour parler à des villageois, en partageant un repas simple et en traversant avec difficultés une rivière, les employés de CRS et du partenaire ont fait naître des liens entre eux. Et ils avaient plus tard matière à de nombreuses plaisanteries sur leurs aptitudes à chevaucher un âne !

Dans un autre projet, il fallait généralement une journée de marche à pied, souvent plus, pour aller dans les villages où opérait le projet. Ce voyage lent était, pour les employés et les autres parties prenantes, une occasion idéale de faire connaissance et d'observer le long de la route des choses qui pourraient être utiles pour le site du projet.

Dans certains pays, les visites sur le terrain et donc les rencontres peuvent être fréquentes, parce que les infrastructures de communications sont bonnes et qu'il n'y a qu'un nombre limité de partenaires. Dans d'autres pays, les visites sur le terrain peuvent revenir cher et être difficiles à organiser du point de vue logistique. Dans un cas comme dans l'autre, une bonne planification permettra de les rendre plus utiles et d'éviter ces visites rapides que Chambers (1983) appelle « tourisme du développement rural. »

Dans la région de CRS/SEAPRO, les visites sur le terrain sont préparées bien à l'avance, avec un **plan de visite sur le terrain ou un cahier des charges et sont suivies par un rapport de déplacement** envoyé aux partenaires au maximum une semaine après la visite. Le Tableau 6.10 donne un exemple d'une partie d'un rapport de déplacement rédigé par le centre d'apprentissage LINKS (Cf. le CD-ROM du ProPack II pour le Modèle de rapport de déplacement sur le terrain (Field Trip Report Template)).

Comme un rapport d'activités, le rapport de visite doit être considéré comme une invitation à mieux dialoguer.

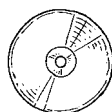


Tableau 6.10 : Rapport de déplacement — Centre d'apprentissage LINKS

Nom	Martin Schafer			
Lieu du déplacement et partenaire visité	Surin, Thaïlande — Développement de petites entreprises			
Dates du voyage	18-25 avril 2006			
Personne contact	Mme Nanasip — Directrice générale (DG)			
Résumé exécutif	Le déplacement a été fait pour aider à la préparation de la réunion du conseil d'administration (CA) et pour assister à cette réunion.			
OBJECTIF	ACTIVITÉS	RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	MESURES À PRENDRE	LEÇONS APPRISSES
Aider la DG à préparer la réunion du CA.	Chaque point du programme a été discuté. La DG a été aidée dans la préparation de la présentation des différents points au CA.	La DG a pris confiance et a maintenant une bonne idée de la manière de discuter des différents points. Les membres du CA ont des fiches Excel et des documents Word pour les aider à mieux comprendre les questions. Le CA a pu prendre des décisions sur la base des informations qui avaient été bien préparées.	La DG doit rédiger le compte rendu en utilisant comme guide le document de décisions et d'instructions. La DG doit préparer l'accord d'emprunt.	Pour assister la DG à préparer les documents pour le CA, il faut plus de quatre jours. Il faudra le faire deux semaines avant la réunion pour bien couvrir tous les domaines et pour avoir le temps d'imprimer et de réunir les matériels.

(Source : adapté de LINKS Learning Center, Manille, Philippines, 2006)



Est-ce que votre suivi se limite à des échanges avec des partenaires dans votre bureau ou dans le leur ? Gérez bien votre temps pour inclure dans le suivi des observations et des conversations avec les participants du projet. Vous en apprendrez peut-être beaucoup !

Les conseils contenus dans la Check-list 6.5 répondent au dilemme présenté dans l'illustration sur le suivi et aidant à avoir des visites sur le terrain bien organisées et bien gérées.

Check-list 6.5 : Guide pour les visites sur le terrain



- ✓ Préparez un plan ou un cahier des charges pour chaque visite. Ce plan devra comprendre les objectifs de la visite, un calendrier provisoire des activités, l'itinéraire et les visites de courtoisie et une liste du matériel nécessaire pour le déplacement.
- ✓ Discutez du plan de la visite sur le terrain avec vos superviseurs, les collègues concernés et les partenaires. Les partenaires qui recevront la visite devront aider à finaliser les détails de l'itinéraire, des visites de courtoisie, etc.
- ✓ Respectez toutes les procédures administratives demandées par votre programme pays. Il faudra peut-être, par exemple, remplir une demande d'avance ou un formulaire d'autorisation de voyage, une demande de véhicule, un ordre d'achat pour un billet d'avion, etc.
- ✓ Apportez des copies des documents contenus dans le dossier original du projet. Ces documents comprendront par exemple le document de projet, le protocole d'accord de financement, le cadre de résultats, le Proframe, les documents du DIP, comme le calendrier mis à jour des activités, le classeur du manuel opérationnel de S&E, le budget mis à jour du projet, le dernier rapport d'activités rédigé par CRS et le partenaire, des plans d'action et le dernier rapport de visite sur le terrain.
- ✓ A votre arrivée, voyez le partenaire et continuez à discuter ou à réviser le plan.
- ✓ Faites des visites de courtoisie. Il est très important de rendre visite aux représentants de l'Eglise et aux autorités locales, même si cela ne semble pas être un besoin immédiat à ce moment-là. Les autorités locales jouent souvent un rôle dans la coordination des activités des ONG dans leur zone et les rencontrer souvent permet de mieux communiquer, montrer votre respect et développer des relations.
- ✓ Précisez le calendrier des activités pour la visite sur le terrain, qui peuvent comprendre :
 - des réunions avec le personnel du projet pour discuter de l'avancement des activités, des problèmes et des difficultés et des plans qui ont été faits ou des décisions qui ont été prises pour les résoudre ;
 - des observations du contexte ou des activités du projet. Profitez des visites sur le terrain pour accompagner les partenaires dans les activités actuelles du projet. Il est vital de parler aux participants du projet et il faut le faire à chaque visite sur le terrain. Insistez sur le fait que vous voulez observer les activités normales et non des événements spécialement orchestrés pour la visite. Prenez des photos qui pourront être utilisées pour les rapports d'activités ou sur le site Internet de CRS ;
 - des discussions sur le terrain avec des participants du projet pour évaluer leurs

- points de vue et leurs opinions sur la mise en œuvre du projet ;
 - des réunions avec des employés des finances et de l'administration pour étudier des reçus, des livres de caisse, vérifier les réserves du projet et les fiches d'utilisation des véhicules ; et
 - une réunion finale de bilan avec les employés concernés du partenaire.
- ✓ Ecrivez un bref rapport de visite sur le terrain, en insistant sur les principaux résultats et les recommandations. Considérez le rapport de déplacement comme une manière d'encourager de dialogue sur le site que vous avez visité, le secteur dans lequel sont menées les activités, les innovations que vous avez vues, etc.
 - ✓ Pensez à envoyer une version provisoire du rapport de visite aux partenaires pour qu'ils vous donnent un feedback. Cela vous aidera à résumer les informations de la réunion de bilan et permettra que tout le monde comprenne les résultats et les recommandations du rapport. Les dialogues que vous aurez avec les partenaires sur le rapport aideront à améliorer la version finale.
 - ✓ Envoyez une copie du rapport final de visite aux partenaires et classez le rapport dans le dossier original du projet. Ceci vous permettra de documenter qu'un suivi adéquat du projet a été fait. La documentation est importante pour la continuité du projet et pourra être nécessaire pour un audit du projet.

(Source : Adapté des directives pour l'orientation des gestionnaires de projets de CRS/SARO)

Visites des sites par les bailleurs de fonds

CRS a parfois la responsabilité de gérer les visites des sites par les bailleurs de fonds. Parfois, il n'est prévenu que peu de temps à l'avance. Ces visites peuvent être positives si elles sont bien gérées. Elles peuvent aussi représenter un stress et une perturbation pour les partenaires, par exemple si, à cause des conditions de sécurité, ils doivent faire des arrangements spéciaux qui leur prennent beaucoup de temps.

Quand on planifie la visite d'un bailleur de fonds, il est conseillé de suivre les directives pour les visites sur le terrain contenues dans la Check-list 6.5. Il faut aussi, et c'est le plus important, que l'objectif de la visite soit clair pour toutes les personnes concernées. De plus, vérifiez que vous, vos partenaires et les autres parties prenantes êtes au courant du cadre de résultats, des activités actuelles et de la situation financière du projet.



Questions de réflexion



1. Réfléchissez aux visites sur le terrain faites pour le projet que vous gérez.
2. Lesquelles des directives données ci-dessus vous auraient aidé à les améliorer ?
3. Qu'ajouteriez-vous à ces directives, sur la base de votre propre expérience ?

REUNIONS DE REVUE DE PROJET

Les réunions de revue de projet entre les employés de CRS, ses partenaires et d'autres parties prenantes sont d'**importantes occasions de mener une réflexion critique**. Elles sont essentielles

pour un système de suivi basé sur les résultats parce qu'elles offrent une excellente occasion de réfléchir aux informations fournies par le système ou par d'autres sources, comme les évaluations qui viennent d'être réalisées ou des observations faites lors de visites sur le terrain.

Lors de ces réunions, il est utile d'avoir des copies du cadre de résultats ou de l'afficher au mur. Ainsi, les participants peuvent être sûrs que la conversation tournera autour des buts et objectifs généraux du projet. En utilisant cette approche basée sur les résultats, les personnes présentes seront encouragées à soulever des questions importantes qui, autrement, risqueraient d'être perdues dans une discussion détaillée des activités du projet.

Les réunions de revue du projet sont aussi une occasion de planifier. Par exemple, on peut faire des plans de travail détaillés pour la période allant jusqu'à la prochaine réunion.



N'oubliez pas ! Connaissances, compétences et attitudes essentielles pour les gestionnaires de projets

Le *Chapitre II, Section 3, pages 51-52* présente des directives pour mener des réunions plus efficaces. Comme toute autre réunion de projet, les réunions de revue du projet doivent être bien planifiées et animées.

De la théorie à la pratique : Le programme des réunions de revue du projet I-LIFE

Au Malawi, le personnel du projet I-LIFE commence les réunions de revue du projet par des activités établissant une atmosphère de sécurité, de confiance et de respect. Il y a des présentations, une activité de bienvenue pour mettre tout le monde à l'aise, un questionnement appréciatif pour partager ce qui va bien et un partage de ce qu'espèrent les participants. En plus de la revue des rapports trimestriels et d'autres données de suivi du projet, la réunion comporte des discussions sur les difficultés, les besoins en renforcement des capacités, les questions de partenariat et la planification du trimestre suivant. Durant la réunion de revue du projet, il y a aussi des activités destinées à resserrer les liens dans l'équipe pour renforcer les relations entre CRS et ses partenaires.

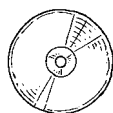
Promouvoir l'analyse : demander « pourquoi ? »

Les revues d'apprentissage, les rapports d'activités, les visites sur le terrain et les réunions de revue du projet sont d'excellentes occasions de se tourner vers les données explicatives et l'analyse — de demander « Pourquoi ? ». Par exemple, les données du suivi peuvent révéler que des activités planifiées n'ont pas lieu. Quand vous ou vos partenaires vous en rendez compte, c'est le moment de poser la question « Pourquoi ? ». Alors, vous pourrez agir de manière raisonnée pour remettre les activités sur les rails. En plus de cela, avec les questions « Pourquoi ? » on peut voir comment des problèmes d'avancement du projet pourront affecter la réussite du projet au niveau des OS, comme le montre l'histoire « on creuse » du cadre « de la théorie à la pratique ».

De la théorie à la pratique : On creuse et on creuse encore !

Dans un programme pays de CRS, un projet du Titre II rémunérait des paysans avec une aide alimentaire pour creuser des fossés de conservation des sols pour réduire l'érosion sur les collines environnantes. Le gestionnaire de projet était très fier de la surface importante sur laquelle des fossés avaient été creusés. Mais l'équipe qui a fait la visite sur le terrain s'est très vite rendue compte que les fossés de conservation avaient bien été achevés dans les temps et dans le budget, mais que les paysans ne les entretenaient pas. La théorie du changement suggérée par le projet supposait que les paysans comprendraient l'utilité des fossés et qu'ils se sentiraient donc motivés pour les entretenir. Ce n'était pas le cas.

Etant donné la situation, il y avait peu de chances pour que le projet réalise les objectifs de sécurité alimentaire, c'est-à-dire ses objectifs aux niveaux supérieurs. Pour avancer, il fallait mieux comprendre pourquoi les paysans ne voulaient pas entretenir les fossés. La réponse à cette question pourrait aider le gestionnaire de projet à décider de ce qu'il faut faire pour que les objectifs au niveau des OS soient atteints.



Des petites étapes, mais pourtant efficaces, peuvent encourager la réflexion analytique. Vous souvenez-vous de ce qui a été présenté dans le *ProPack I, Chapitre III, pages 28-31*, l'art et la science ?

Check-list 6.6 : Promouvoir la réflexion analytique



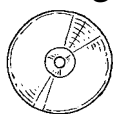
- ✓ Promouvoir le dialogue à chaque fois que c'est possible. Par nature, le dialogue encourage la réflexion analytique. C'est une bonne manière de permettre de mieux comprendre le cadre du DHI.
- ✓ Intégrer dans la gestion et la mise en œuvre du projet des activités régulières et des processus de réflexion critique.
- ✓ Considérer le suivi comme un processus d'apprentissage grâce à une « revue de l'apprentissage » (Cf. *Chapitre VII, Section 1, pages 228-229*). Ce type d'activités utilise une suite de questions ouvertes pour comprendre pourquoi des choses se passent, quels sont leurs effets et ce qu'il faudrait faire. L'important, c'est de se poser les questions de façon honnête et ouverte.
- ✓ Revoir les hypothèses clés du projet pour analyser la manière dont des processus, structures et systèmes extérieurs pourraient affecter la réalisation des objectifs.
- ✓ Demandez à des personnes différentes (employés, partenaires, participants, etc.) de donner les raisons de quelque chose pour mieux comprendre la question vue de perspectives différentes.
- ✓ Attendez-vous à l'inattendu ! Soyez ouvert à des événements, à des résultats et à des changements non planifiés. Ils sont une partie essentielle de la façon de penser du suivi basé sur les résultats.

Check-list 6.7 : Exemples de questions « ouvertes » pour le suivi et l'analyse d'évènements inattendus



- ✓ Que s'est-il passé d'inattendu depuis la dernière fois que nous nous sommes réunis ?
- ✓ En quoi est-ce que cela était différent de ce que nous avions prévu ?
- ✓ D'une façon critique, que pensez-vous que cela signifie pour la mise en œuvre du projet ?

Outils d'analyse

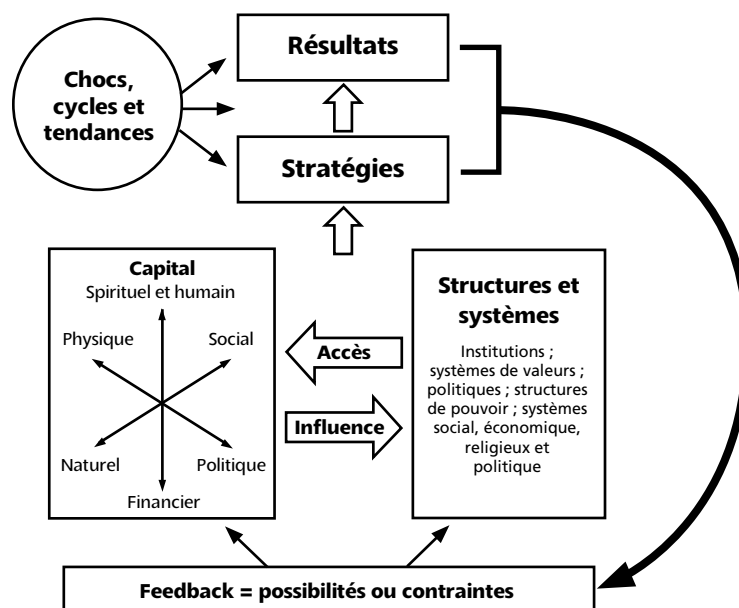


Il vous sera peut-être utile de revoir certains outils analytiques proposés dans le *ProPack I, Chapitre III, Section 4, pages 79-90*, comme l'analyse de l'arbre à problème. Vous pourrez encourager le personnel ou les partenaires de CRS à utiliser des **outils analytiques pour creuser et analyser en profondeur** les réussites ou les difficultés de mise en œuvre. Si leur compréhension est basée sur une meilleure analyse, les employés et les partenaires pourront résoudre efficacement les difficultés de la mise en œuvre du projet. Voici deux exemples d'outils analytiques qui pourront expliquer pourquoi.

Cadre du DHI

Même si le cadre du DHI n'a pas été utilisé durant la conception du projet, **revoir les boîtes et les catégories du cadre peut vous aider à analyser les réussites ou les difficultés de la mise en œuvre.** Par exemple, si vos partenaires et vous mettez en œuvre un projet d'éducation primaire (qui renforce le capital humain), les effets du projet peuvent être affectés par un changement récent de la politique du gouvernement sur l'accès universel à l'éducation (structures et systèmes) qui n'a pas été prévu lors de la conception du projet. D'autres facteurs pourraient inclure une augmentation de la morbidité et de la mortalité due au VIH/Sida et en conséquence la perte des capitaux financiers des ménages du fait de la maladie et des décès. De ce fait, de nombreux ménages pourraient retirer leurs enfants de l'école ou les mettre au travail afin de nourrir la famille.

Figure 6.4 : Cadre conceptuel du DHI



Analyse de champ de forces

L'analyse de champ de forces est utilisée pour observer les facteurs qui aident au progrès ou qui y font obstacle. C'est un diagramme simple. En haut d'une feuille de papier ou d'un tableau noir, on définit le problème ou la situation à analyser et on énumère en dessous les forces qui aident à sa résolution ou qui y font obstacle. Une fois ces forces identifiées, les participants peuvent répertorier et examiner des moyens d'augmenter et de renforcer les forces positives et de diminuer ou de minimiser les forces négatives.

D'autres informations sur le cadre du DHI et l'analyse de champ de forces sont disponibles dans la section sur les lectures complémentaires à la fin de ce chapitre.

Questions de réflexion



1. Quelles questions ou outils analytiques avez-vous déjà utilisés avec des partenaires lors du suivi d'un projet pour mieux comprendre pourquoi certains effets ont eu lieu ?
2. En quoi l'utilisation de ces questions ou de ces outils a-t-elle influé sur la prise de meilleures décisions pour le projet ?

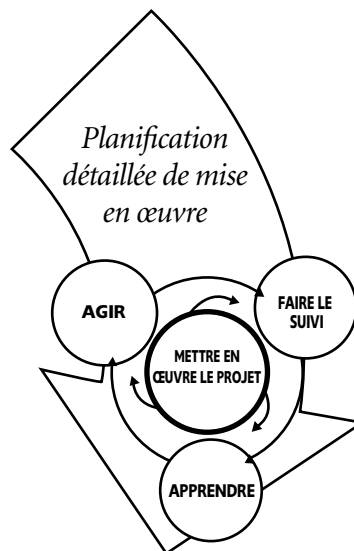
FAIRE LE SUIVI, APPRENDRE ET AGIR

Souvenez-vous du cycle de la mise en œuvre : suivre, apprendre puis agir. Si les informations de suivi obtenues grâce aux rapports d'activités, aux visites sur le terrain et aux réunions de revue du projet montrent que les choses ne se passent pas bien, faites une analyse pour trouver pourquoi et pour agir en connaissance de cause afin d'obtenir des résultats.

Vous et votre partenaire pouvez élaborer un processus pour trouver des solutions, prendre des décisions, modifier la planification, faire des changements ou mener les actions nécessaires pour améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du projet. Cf. *Chapitre VII, Section 1, pages 227-232*.

Documentez la liste d'actions nécessaires, les personnes responsables, les dates butoirs fixées et qui est responsable du suivi. Ce plan d'action peut fournir des informations pour la planification détaillée de la prochaine période de la mise en œuvre du projet.

Figure 6.5 : Mise en œuvre : faire le suivi, apprendre et agir



SECTION 4

SUIVI FINANCIER ET RAPPORTS

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Le suivi financier suit le même cycle « faire le suivi, apprendre et agir » que le suivi des indicateurs du projet. Au fur et à mesure que les activités du projet sont mises en œuvre, vous devrez :

- vérifier régulièrement que les dépenses sont imputées à la bonne ligne budgétaire ;
- voir les tendances dans l'ensemble des dépenses par rapport à ce qui a été réalisé jusqu'à présent ;
- faire des ajustements au budget et au calendrier des activités pour que les objectifs du projet puissent être réalisés avec le budget restant.

Dans la section 4, vous allez :

- revoir comment les informations financières entrent dans le système de comptabilité du programme pays ;
- revoir les étapes du suivi financier ;
- examiner vos responsabilités en tant que gestionnaire de projet pour (1) les approbations de dépenses, (2) les rapports trimestriels d'analyse financière et (3) les rapports financiers pour les bailleurs de fonds.

INTRODUCTION

Dans le *Chapitre V, Section 3, pages 151-152*, les tâches essentielles de planification et de suivi du budget étaient présentées dans le Tableau 5.6. Les deux dernières tâches du tableau concernant le suivi financier durant la mise en œuvre du projet sont maintenant répétées dans le Tableau 6.11.

Tableau 6.11 : Plus d'informations sur les tâches essentielles de budgétisation et de suivi financier

Tâche essentielle	Outil disponible	Fréquence	Par qui ?
7. Revoir les dépenses du projet	Rapport de comparaison de budget détaillé (Full Drill Down)	Mensuel	Gestionnaire de projet et directeur des finances
8. Analyser les tendances des dépenses du projet	Rapport d'analyse financière trimestrielle	Trimestriel (janvier, avril, etc.)	Cadres du bureau CRS

Le budget du projet est un plan de dépenses. Une fois que les dépenses commencent à être effectuées, votre partenaire et vous devez faire le suivi de ces dépenses réelles par rapport à ce qui était prévu dans le budget. Les **différences, appelées variations, entre les dépenses réelles et le budget** doivent être examinées. Cette analyse permet d'agir pour corriger.

Le budget de formation d'un projet financé par des fonds privés de CRS était de \$5 000. A la fin de la première année, la dépense réelle était seulement de \$3 500, une variation de \$1 500. Le gestionnaire de projet, en collaboration avec le personnel du projet a décidé que, comme l'atelier de formation avait déjà réalisé les objectifs, les \$1 500 restants seraient utilisés pour fournir au personnel formé du partenaire une bibliothèque.

Revoir et approuver les dépenses

Vous devez revoir les documents et approuver les dépenses qui seront imputées aux projets que vous gérez. Vous voudrez peut-être déléguer cette responsabilité à d'autres personnes si votre projet est particulièrement important ou complexe. Cf. la Check-list 6.8 pour une explication plus précise de ce que vous approuvez exactement.

Check-list 6.8 : Votre autorisation pour les dépenses des partenaires

En signant un rapport de liquidation, une demande de décaissement ou même une fiche de présence d'un partenaire, vous certifiez que :



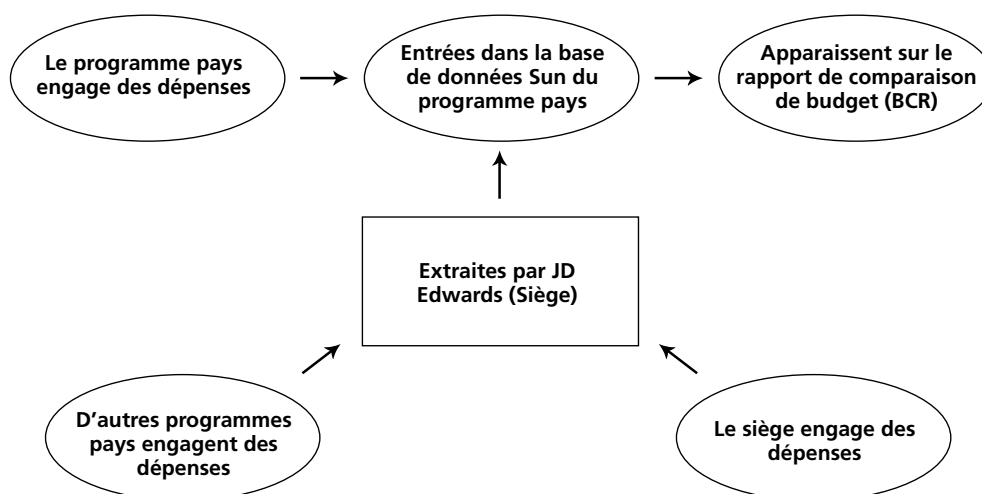
- ✓ La dépense est autorisable dans le budget décidé ;
- ✓ Le budget du projet peut absorber la dépense sans être dépassé ;
- ✓ Le numéro de fond et de projet, le code de compte et la description sur le formulaire de décaissement sont corrects ;
- ✓ Les activités qui ont occasionné la dépense ont réellement eu lieu (par ex. l'atelier, le voyage, l'achat, le temps travaillé, etc.)

Comment les informations financières sont-elles appréhendées par les systèmes de comptabilité de CRS

C'est votre travail en tant que gestionnaire de projet de vous assurer que les informations financières sont exactes et complètes. Pour cela, vous devrez comprendre le processus qu'utilise CRS pour enregistrer les informations de dépenses pour votre projet.

1. Le gestionnaire de projet (ou, avec approbation, un département au siège, un bureau régional ou un autre programme pays) approuve une dépense qui sera imputée au projet.
2. Le département des finances prépare une pièce comptable qui est approuvée par le représentant résident ou le chef de département au siège.
3. Le personnel des finances entre ensuite les informations de la pièce comptable dans le système de comptabilité. Le système de comptabilité du programme pays s'appelle Sun Systems ; le système du siège s'appelle JD Edwards.
4. Les programmes pays envoient leurs documents de comptabilité au siège avant le 8^{ème} jour du mois suivant la fin de chaque mois calendaire. C'est la clôture de fin de mois.
5. Quand tous les dossiers de clôture de fin de mois ont été reçus, le siège extrait les dépenses qui doivent être transférées à d'autres programmes pays et les envoient par le dossier intra-agence. Celles-ci sont généralement entrées dans Sun Systems par le programme pays la dernière semaine du mois.
6. Une fois le dossier intra-agence entré, les informations sur les dépenses au niveau des projets sont maintenant complètes pour la période de comptabilité. Les informations sur les dépenses consolidées pour tous les pays et départements de CRS peuvent être vues en utilisant le Executive Financial Dashboard sur l'Intranet de CRS.

Figure 6.6 : Flux des informations financières



Pensez-y ... dossier intra-agence



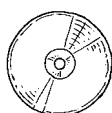
Le dossier intra-agence est généralement envoyé au programme pays vers le 25 du mois SUIVANT le mois où les dépenses ont été engagées. Par exemple, une note d'hôtel payée par le siège en octobre sera transférée au programme pays vers le 25 novembre. Si un autre programme pays ou le siège engagent des dépenses imputées à votre projet, vérifiez que vous savez quand ces dépenses ont été reçues dans votre bureau et saisies dans Sun Systems.

COMMENT FAIRE LE SUIVI ET LA REVUE DES DEPENSES DU PROJET

Faites la revue des dépenses du projet chaque mois. Durant la planification détaillée de mise en œuvre, vous avez discuté du format des rapports que vous demandez au département des finances. Vous avez peut-être aussi Vision installé sur votre poste de travail. Vision est une application facile d'emploi, basée sur Excel et qui vous permet de faire des rapports financiers vous-même.

Les cinq étapes qui suivent sont proposées pour faire un suivi des dépenses du projet de manière claire et structurée. Vous ne devez pas forcément les utiliser dans l'ordre. Fiez-vous à votre jugement.

Première étape : Faire le suivi des dépenses des partenaires



Si un partenaire reçoit une avance, il doit en rendre compte (liquider l'avance) dans les 90 jours. Voyez le **Formulaire d'état du budget et de demande d'avance du Kenya (Kenya Budget Status and Advance Request Form)** qui est un exemple de dossier de liquidation. Même si le partenaire est remboursé après avoir dépensé ses propres fonds, CRS demande des rapports réguliers (au moins tous les 90 jours) pour pouvoir saisir les dépenses dans le système de comptabilité et, éventuellement, générer un rapport pour le bailleur de fonds.

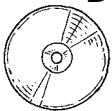
Quand le dossier de rapport financier du partenaire arrive à CRS, vous devrez étudier tous les documents pour vérifier que les dépenses sont valides et qu'elles correspondent au budget, et pour confirmer que les activités ont vraiment eu lieu. Vous approuverez ensuite le rapport (Cf. le

Tableau 6.12 page suivante) et vous le transmettez au directeur des finances pour qu'il soit vérifié en détail.

Discutez des éventuelles erreurs ou des frais rejetés avec les partenaires. Souvenez-vous du leadership situationnel du Chapitre II, Section 1, page 19! Les partenaires expérimentés qui soumettent à temps des rapports de qualité auront probablement besoin de moins de visites qu'un nouveau partenaire. Il faudra prévoir davantage de visites pour un partenaire qui a eu de moins bons résultats à l'évaluation financière (faite pendant l'élaboration du document de projet ou pendant le DIP), qui indiquent qu'il a besoin de systèmes ou de contrôles internes plus solides.

Si le suivi financier d'un partenaire pose de sérieux problèmes de conformité, CRS enverra un courrier de suivi au chef de projet lui demandant de résoudre ces problèmes avant la prochaine visite sur le site ou dans les 45-90 jours. Si c'est nécessaire, discutez des problèmes de conformité avec votre superviseur, directeur financier et représentant résident.

Deuxième étape : Faire la revue des détails



Chaque mois, vous devez faire la revue d'un Rapport détaillé de transactions (Detailed Transaction Report appelé aussi « full drill down »). Envisagez de réunir l'équipe du projet pour vous aider. **Vous devez vous assurer que toutes les dépenses imputées à votre projet sont :**

- **codées correctement** (code de compte, secteur T6 ou activité) ;
- **admissibles** (incluses dans le budget approuvé et dans la période approuvée) ;
- **valides** (des coûts pour un autre projet ne sont pas codés ici) ;
- **autorisées** (par vous ou votre représentant) ;
- **complètes** (manque-t-il des dépenses dans le rapport ?).

Référez-vous aux rapports d'activités quand l'équipe se réunit pour revoir ces détails. Cela aidera à vérifier les dépenses par rapport aux activités mises en œuvre, comme les voyages, les ateliers de formation, etc. Vous étudierez aussi les éléments énumérés dans le Tableau 6.12.

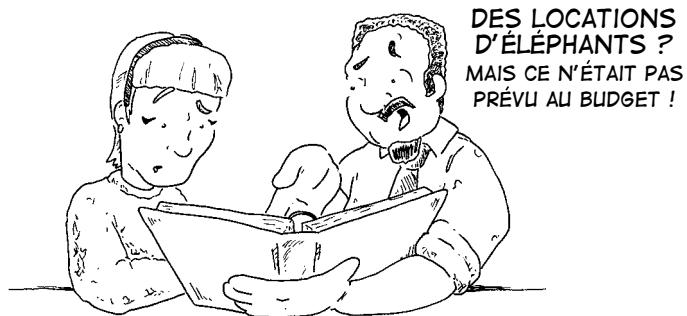
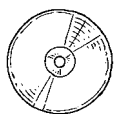


Tableau 6.12 : Check-list pour les gestionnaires de projets pour faire la revue du rapport financier

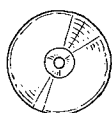


Avances faites aux employés et aux vendeurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elles doivent être liquidées conformément à la <u>politique des comptes clients (Accounts Receivable Policy)</u>. Les avances aux employés doivent être liquidées dans les 30 jours ou dans les 5 jours après le retour d'un voyage de travail ; les avances aux vendeurs doivent être liquidées selon les termes du contrat avec le vendeur ou le consultant. ✓ Souvenez-vous que les dépenses pour lesquelles les avances ont été utilisées ne peuvent pas être enregistrées dans le projet tant que l'avance n'a pas été liquidée.
Avances faites aux partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elles doivent être liquidées dans les 90 jours. ✓ Souvenez-vous que, bien que les avances aux partenaires soient enregistrées comme dépenses dès qu'elles sont faites, on ne peut pas enregistrer les détails de la manière dont l'argent a été dépensé tant que le partenaire n'a pas soumis de rapport financier.
Etat du financement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si le bailleur de fonds échelonne le financement du projet, assurez-vous que les dépenses ne dépassent pas les revenus.

Allocation des frais partagés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certains frais, comme les loyers, l'eau et l'électricité, sont répartis par le département des finances entre tous les projets, en utilisant une méthode appropriée et raisonnable. Vous devez comprendre la méthode de répartition utilisée dans votre programme pays. Cela vous aidera à comprendre comment faire le suivi du budget de votre projet.
Gains ou pertes sur les taux de change	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Du fait des avances en monnaie locale faites sur votre projet, ou de l'argent liquide conservé par votre projet, des gains ou des pertes peuvent apparaître sur votre rapport de dépenses de projet. ✓ Vous pourrez mieux les gérer en faisant liquider toutes les avances selon la politique et en vous assurant que les prévisions de trésorerie sont exactes.

Si vous découvrez des erreurs, vous devez notifier immédiatement le département des finances et faire un suivi pour vérifier que les divergences soient étudiées et corrigées.

Troisième étape : Faire la revue du rapport de comparaison du budget



Souvenez-vous que durant la planification détaillée de mise en œuvre, vous vous êtes mis d'accord avec le directeur des finances sur les formats et le calendrier des rapports financiers (Cf. *Chapitre V, Section 3, pages 151-155*). **Utilisez le Rapport de comparaison de budget (Budget Comparison Report) (BCR) pour comparer les dépenses réelles du projet avec le budget.** Vérifiez que le BCR est préparé dans la monnaie spécifiée dans l'accord. Vous devez comparer le budget aux dépenses réelles pour 1) le mois courant et 2) la période depuis le début du projet.

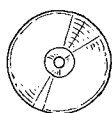
Quatrième étape : Expliquer toutes les variations

Vous devez pouvoir expliquer les raisons de toutes les variations (souvenez-vous, ce sont les différences entre les dépenses réelles et votre budget). Parmi les raisons possibles de ces variations, on peut trouver :

- il y a eu des retards dans le recrutement d'employés importants ;
- des factures n'ont pas été traitées ;
- des avances à un vendeur ou à un employé n'ont pas été liquidées ;
- des liquidations de partenaires n'ont pas été traitées ;
- des fournitures étaient plus ou moins chères que prévu.

Souvenez-vous que pour apprendre, il faut analyser et se demander « pourquoi? ». Par exemple, « retards dans la mise en œuvre » n'est pas une bonne explication pour une variation. Pourquoi y a-t-il eu un retard ? **Allez jusqu'à la cause profonde du problème** pour pouvoir le résoudre efficacement.

Cinquième étape : Prendre les actions appropriées



Le suivi financier peut montrer que les activités du projet ne sont pas réalisées en respectant le budget. Ou il peut montrer que si les dépenses continuent selon la même tendance, il vous restera de l'argent à la fin du projet. **Au milieu ou aux trois quarts du projet, il est utile de préparer une projection financière (Financial Projection) pour estimer combien vous allez probablement dépenser.**

Vous ou votre partenaire devrez peut-être diminuer les frais, amender le calendrier des activités ou réviser le budget. Ce type d'action doit se faire en consultation avec le bailleur de fonds.

RESPONSABILITES POUR LES RAPPORTS FINANCIERS

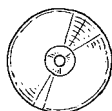
Rapports trimestriels d'analyse financière

CRS demande que chaque région analyse ses dépenses et fasse un rapport au siège pour expliquer d'éventuels dépassements de budget ou sous utilisation des fonds. L'une de vos responsabilités, en tant que gestionnaire de projet, est d'aider votre programme pays à préparer le rapport trimestriel d'analyse financière qui doit être soumis à la région. Il vous faut donc expliquer toute variation et tendance dans les dépenses pour le projet que vous gérez. Utilisez les informations de la quatrième et de la cinquième étape ci-dessus pour faire ce rapport.

Rapports financiers pour les bailleurs de fonds

En tant que gestionnaire de projet, vous jouez un rôle important dans la soumission de rapports financiers au bailleur de fonds. Demandez d'abord au département des finances de préparer le rapport. Puis, **vérifiez son exactitude, sa présentation et sa conformité par rapport aux exigences du bailleur de fonds.**

Par exemple, si vous gérez un projet du gouvernement des Etats Unis, il vaut mieux pour une meilleure gestion financière que le rapport financier intermédiaire suive le format SF-424. Il n'est pas nécessaire de créer un nouveau format de rapport puisque, si vous avez suivi les [Directives pour les propositions financières de CRS \(CRS Cost Application Guidance\)](#), le budget du projet sera déjà dans le format SF-424.



Enfin, le **représentant résident ou son représentant doit signer le rapport**. Notez que le siège de CRS prépare et soumet les données financières officielles de dépenses pour toutes les subventions du gouvernement des Etats Unis en utilisant le SF-269. Cependant, les missions de l'USAID et d'autres agences du Gouvernement des Etats-Unis peuvent aussi demander des rapports financiers périodiques directement aux programmes pays. Bien que CRS ne soit pas obligé, légalement, de fournir autre chose que le SF-269, il est souvent important pour les relations avec les bailleurs de fonds de répondre à ces demandes du moment que les rapports demandés ne sont pas exagérément difficiles.

SECTION 5

GESTION DE LA PERFORMANCE

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Dans la section 5, vous allez :

- revoir la définition de la gestion de la performance ;
- comprendre son importance pour la réussite du projet ;
- revoir les principaux conseils pour la gestion de la performance, comme le coaching et le feedback.

INTRODUCTION

Une bonne gestion de performance est essentielle à la réussite de n'importe quel projet. Pendant la mise en œuvre du projet, **CRS et ses partenaires ont la responsabilité de soutenir les employés dans la réalisation de leur travail et de faire le suivi de leur performance. Ce type de suivi s'appelle la gestion de performance.**

La planification détaillée de mise en œuvre a vérifié qu'un **système de gestion de la performance** était en place à la fois chez CRS et chez ses partenaires. CRS a son propre système de gestion de performance pour l'agence dans son ensemble.

Des recherches sur des lieux de travail sains ont révélé 12 éléments nécessaires pour attirer, focaliser et garder les employés les plus talentueux. La Check-list 6.9 résume ces éléments.

Check-list 6.9 : Douze éléments nécessaires pour attirer et garder des employés talentueux

Les employés doivent :



- ✓ savoir ce qu'on attend d'eux au travail ;
- ✓ avoir le matériel, les équipements et les connaissances dont ils ont besoin pour faire correctement leur travail ;
- ✓ avoir des occasions de faire chaque jour ce qu'ils savent faire le mieux ;
- ✓ être reconnus et félicités quand ils font un bon travail ;
- ✓ se sentir appréciés par un superviseur ou quelqu'un d'autre au travail ;
- ✓ bénéficier d'un développement ou d'une formation ;
- ✓ sentir que leurs opinions comptent ;
- ✓ sentir que leur travail est important pour la mission et l'objectif de l'organisation ;
- ✓ sentir que leurs collègues sont décidés à fournir un travail de qualité ;
- ✓ avoir un meilleur ami au travail ;
- ✓ avoir discuté de leurs progrès personnels au cours des six derniers mois ;
- ✓ avoir des occasions d'apprendre et de croître au travail.

(Source : Buckingham et Coffin 1999)

Le système de gestion de la performance de CRS encourage la communication et un feedback fréquent aux employés dans un environnement favorable. Il est basé sur les 12 éléments de la Check-list 6.9. Le système de CRS comprend :

- **l'élaboration du plan de performance** (décrit dans le cadre de la planification de mise en œuvre, dans le *Chapitre V, Section 1, pages 142-143*) ;

- **le développement et la formation** pour que le personnel ait les connaissances, les attitudes et les compétences nécessaires pour bien faire le travail ;
- **le coaching et le feedback** ;
- **l'évaluation annuelle** des résultats de performance ;
- **des récompenses et une reconnaissance.**

On peut trouver des conseils spécifiques au système de gestion de la performance de CRS sur l'Intranet.

***Pensez-y...* Les partenaires et la gestion de la performance**

De nombreux partenaires de CRS ne connaissent pas le concept de planification et de gestion de la performance et il leur faut quelquefois longtemps pour être à l'aise avec ce système. Quand vous travaillez avec des partenaires au renforcement de leurs systèmes de gestion des ressources humaines, vous pouvez commencer par introduire l'idée d'une revue périodique des activités des employés du projet. Une fois qu'ils seront à l'aise avec cette activité, vous pourrez introduire l'idée d'objectifs de performance et d'autres éléments.



Durant la mise en œuvre, les gestionnaires de projets de CRS ont la responsabilité de fournir un **coaching et un feedback** aux employés de CRS et des partenaires. On a vu dans le *Chapitre II, Section 3, pages 43-44* qu'il est important d'utiliser ces activités comme outils de gestion de la performance.

GUIDE ET OUTILS POUR LA GESTION DE LA PERFORMANCE

Coaching

Quand des superviseurs observent un employé du projet en action puis lui donnent un feedback spécifique, c'est un coaching informel. Le Tableau 6.13 donne des conseils précis pour un feedback efficace. Au lieu de sermonner la personne, de bons coachs posent des questions incisives qui aident l'employé à réfléchir de façon plus critique à ses actions.

Les politiques de CRS demandent de faire des sessions de coaching deux fois par an. Pendant ces sessions, les superviseurs posent à leurs employés les questions de la Check-list 6.10.

Check-list 6.10 : Questions de discussions lors du coaching



- ✓ Qu'avez-vous fait ces quatre derniers mois pour réaliser les objectifs de votre plan de performance ?
- ✓ Qu'avez-vous appris au cours de ces quatre derniers mois ?
- ✓ Quelles relations de travail ou quels partenariats avez-vous construits ?
- ✓ Quelle partie de votre travail actuel vous plaît le plus ?
- ✓ Avec quoi avez-vous plus de mal ? Qu'est-ce que nous pouvons y faire ?
- ✓ Sur quoi comptez-vous vous concentrer ces quatre prochains mois ?
- ✓ Est-ce que votre plan de performance doit être révisé ?
- ✓ Que puis-je faire pour vous aider à réaliser vos objectifs ?

Donner un feedback

Comme cela a été mentionné dans le *Chapitre II, Section 3, pages 48*, le feedback est une méthode vitale et prouvée pour améliorer les performances des employés, mais qui reste sous-employée. Le Tableau 6.13 présente des conseils pratiques, conçus spécialement pour les employés de CRS que vous supervisez ou avec qui vous travaillez. En suivant ces conseils, le feedback peut faire partie de façon normale et non menaçante de la mise en œuvre quotidienne et du suivi du projet.

Tableau 6.13 : Guide pour donner un feedback

<p>Exprimez-vous de façon explicite et descriptive, mais concise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez des exemples explicites du comportement ou de la performance que vous avez observés. • Ne portez pas de jugement, en disant par exemple « Vous ne vous comportez pas de façon professionnelle, » mais plutôt « Vous n’avez pas respecté trois dates butoirs. » • Parlez seulement en votre nom (évitez de dire « Tout le monde dit que ... ») et limitez vos exemples à des choses dont vous êtes sûr.
<p>Donnez un feedback positif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ne considérez pas qu’il n’est que normal de faire du bon travail. Quand quelqu’un a bien fait son travail, dites-le lui. • Comme ci-dessus, évitez de faire des compliments génériques, comme « Continuez comme ça ! ». Soyez explicite. Dites « J’ai remarqué que les partenaires étaient très impliqués et contents de la bonne préparation et de l’excellente animation de la dernière réunion de revue du projet que vous avez organisée. »
<p>Dirigez le feedback vers des comportements que la personne peut contrôler</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dire « Votre anglais n’est pas clair » n’est pas un commentaire constructif. Concentrez-vous sur des domaines où la personne peut s’améliorer.
<p>Soyez direct, clair et précis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque de clarté peut causer incompréhension et gêne. N’obligez pas la personne à deviner ce que vous voulez dire.
<p>Choisissez bien votre moment pour donner un feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un feedback est plus efficace s’il est donné juste après le comportement ou la performance ou si il a été demandé. Donnez-le en privé et prenez du temps pour une discussion. • Est-ce le bon moment ? Ne pensez pas seulement à vos besoins pour donner un feedback.
<p>Soyez calme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N’attaquez pas, ne submergez pas la personne, ne lui faites pas de reproches, ne donnez pas libre cours à votre colère. • Si vous n’êtes pas calme, ne donnez pas de feedback à ce moment-là. Attendez de vous être calmé.
<p>« Quand vous faites x, je me sens y »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dites « Quand vous êtes en retard à des réunions, je me sens frustré », plutôt que « Vous êtes toujours en retard aux réunions ! »
<p>Faites attention à la communication non verbale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attention de ne pas donner un feedback avec des comportements non verbaux inappropriés, par exemple en fronçant les sourcils, en roulant les yeux, ou avec un ton sarcastique ou méprisant.

Recevoir un feedback

Nous avons tendance à ne pas réfléchir à la façon de recevoir un feedback et nous évitons d'en demander. Un feedback de la part de vos partenaires, de vos collègues ou des employés que vous supervisez est un moyen concret d'élargir les panneaux de votre fenêtre de Johari (Cf. *Chapitre II, Section 3, page 33*). Il vous aide à garder un œil sur vos compétences et vos pratiques en gestion de projet et à les améliorer.

Tableau 6.14 : Guide pour recevoir un feedback

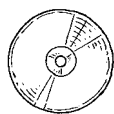
Demandez un feedback dans des domaines clairs et précis	Demandez « Comment nous, le personnel de CRS, pourrions-nous améliorer l'utilité des visites sur les sites de notre projet ? »
Efforcez-vous de comprendre le feedback	Utilisez des paraphrases et posez des questions de clarification, comme « Ce que je comprends, c'est que ... »
Aidez celui qui vous donne un feedback à être explicite	Demandez « Pourriez-vous me donner un exemple précis de ce que vous voulez dire ? »
Évitez de rendre les choses plus difficiles pour la personne qui donne le feedback	Si vous êtes sur la défensive, si vous vous mettez en colère ou si vous discutez, vous découragez le feedback.
Ne donnez pas d'explications	Il peut être difficile de se taire, mais dites-vous que les explications donnent souvent l'impression qu'on est sur la défensive.
Montrez que vous appréciez	Remerciez la personne d'avoir pris le temps de vous donner un feedback.
Répondez aux points principaux	Dites ce que vous avez l'intention de faire à la suite des commentaires que vous recevez.
Souvenez-vous que le feedback est la perception d'une personne, pas une vérité universelle	En gardant cela à l'esprit, vous pourrez être moins sur la défensive. Confirmez le feedback avec d'autres pour vérifier s'il se confirme.
Faites attention au feedback non verbal	Est-ce que les gens s'endorment pendant que vous parlez ? Est-ce qu'ils ont l'air mal à l'aise ?

Questions de réflexion



1. Comment ajusteriez-vous les conseils de feedback du Tableau 6.14 pour qu'ils soient culturellement appropriés à votre situation de gestion de projet ?

Processus d'évaluation de sources multiples



Pour aider les superviseurs et les employés à déterminer les besoins de croissance et de performance, CRS recommande vivement (mais n'exige pas) de faire une **Évaluation de sources multiples (Multi-rater Assessment)**, appelée aussi évaluation à 360 degrés. **Les employés identifient trois à cinq personnes (superviseur, pair, subordonné, etc.) pour qu'elles donnent un feedback par l'intermédiaire d'un questionnaire** qui est généralement rendu au superviseur pour en garantir l'anonymat. Le superviseur présente ensuite le feedback à l'employé durant une des sessions de coaching régulières.

Check-list 6.11 : Le questionnaire à plusieurs évaluateurs de CRS

Le questionnaire à plusieurs évaluateurs de CRS pose les trois questions suivantes :



- ✓ Quels sont les points forts de cette personne ? (Feedback appréciatif)
- ✓ Comment cette personne peut-elle être plus efficace dans l'avenir ? (Feedback constructif)
- ✓ Avez-vous d'autres commentaires ?

Solliciter un feedback des partenaires

Que pensent vos partenaires ? Le système de gestion de la performance de CRS/Inde comprend un processus formel de feedback où les partenaires évaluent CRS par rapport aux critères présentés dans l'histoire « de la théorie à la pratique. » Vous pouvez vous en inspirer pour évaluer vos propres compétences d'accompagnement des partenaires durant la mise en œuvre du projet.

De la théorie à la pratique : Demander un feedback aux partenaires en Inde

- Le partenariat de notre organisation avec CRS permet un apprentissage dans les deux sens et un partage d'idées.
- Les employés de CRS ont répondu rapidement à nos propositions et autres demandes. Les employés de CRS nous ont aidé à mettre en œuvre la meilleure solution pour les problèmes et les besoins identifiés par la communauté.
- Les employés de CRS ont facilité les liens entre notre organisation et les ressources locales (par ex. une formation, une aide financière, un appui du gouvernement, etc.).
- Les employés de CRS ont facilité les liens entre notre organisation et d'autres partenaires de l'Eglise qui nous ont permis d'apprendre.
- Les employés de CRS s'intéressent à nos besoins et à nos réalités avant de faire des suggestions.
- Les employés de CRS tirent des leçons de ce que nous leur apportons et l'apprécient.

Donner un feedback aux partenaires

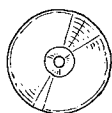
Que feriez-vous si vous voyiez qu'un partenaire ne respecte pas un membre de la communauté impliqué dans un projet ? C'est une question à laquelle il est difficile de répondre, parce que les employés de CRS ne supervisent pas les employés du partenaire. Vous devez appliquer « l'art » de la gestion de projet à cette situation et vous fier à votre jugement. Quelle est la meilleure manière de communiquer votre point de vue ? Devriez-vous fournir un feedback à l'employé du partenaire en question ou à son superviseur ? Quelle est l'urgence de la situation ?

Vous devez travailler dans les limites des pratiques et procédures du personnel du partenaire, en prenant en main les problèmes, si c'est nécessaire.

Questions de réflexion



1. Imaginez que vous deviez communiquer des décisions difficiles et amères aux partenaires. Comment feriez-vous cela sans nuire à votre relation ?



Pour ce type de situations, la Boîte à outils du partenariat : un guide de l'animateur pour le dialogue du partenariat (Partnership Toolbox : A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue) comprend des informations sur la communication coopérative. Il s'agit d'une méthode de communication qui encourage les gens à travailler avec vous plutôt que contre vous. **La communication coopérative aide à former des relations constructives grâce à l'utilisation de langage et des questions positifs.**

Observez ces deux phrases :

1. « Si vous vous étiez donné le mal de lire le rapport, vous sauriez que ... »
2. « Le rapport n'était peut-être pas très clair sur ces points. Voulez-vous que je vous les explique ? »

La première phrase suggère un reproche — la personne a été paresseuse ou indifférente. La seconde explique ce qui peut être fait, est aimable et offre des choix. C'est un exemple de communication coopérative. Voici deux autres exemples :

1. « Les informations que nous avons montrent que vous avez un point de vue différent. Laissez-moi expliquer notre façon de voir. »
2. « Que pensez-vous qu'on puisse faire pour dépasser cet obstacle ? »

Analyser les problèmes de performance

Les projets sont dépendants de personnes et d'équipes. Quand les employés font bien ce qu'ils ont à faire, respectent leur plan de travail, réalisent leurs objectifs de performance et travaillent bien en équipe, le projet lui-même a de meilleures chances d'atteindre ses buts et ses objectifs dans les temps. On peut diminuer les difficultés au niveau des performances si, lorsqu'on recrute ou qu'on affecte les employés, on essaie d'utiliser au maximum leurs talents plutôt que de les encourager à adopter des rôles pour lesquels ils ne sont pas prêts.

Cependant, si des employés ne travaillent pas avec autant d'efficacité ou de productivité que vous l'aviez prévu, essayez de comprendre ce qui se passe pour pouvoir aider à corriger la situation. Voici quelques raisons courantes de mauvaise performance. Une fois que vous aurez découvert les raisons de la mauvaise performance, vous pourrez agir de la manière la plus appropriée pour améliorer la situation.

On peut avoir une mauvaise performance de travail parce que l'employé du projet :

- ne sait pas faire son travail — il ne comprend pas bien ce qu'on attend de lui, son rôle ou ses responsabilités dans son travail ou la manière de réaliser les tâches qui lui ont été confiées ;
- ne se rend pas compte que sa performance n'est pas acceptable ;
- est gêné parce que, dans la structure organisationnelle dans laquelle il travaille, l'ordre hiérarchique ou les lignes de délégation ne sont pas claires ;
- n'est pas bien formé pour ce poste ;
- n'est pas bien supervisé, guidé ou coaché ;
- n'a jamais reçu de feedback pour l'aider à corriger sa performance.

Résoudre des problèmes de performance

Avec des employés supervisés

Agissez si les activités du projet ne sont pas réalisées à temps. Votre partenaire et vous devrez peut-être refaire la planification de certaines parties du DIP ou fournir une formation sur le tas en gestion du temps de travail. Si les activités du projet ne sont pas bien réalisées ou pas réalisées selon des normes acceptables, vous devrez peut-être fournir un coaching, apporter une assistance technique ou organiser une brève formation. Si le projet souffre de la mauvaise performance des employés de CRS, et que vous avez découvert quelles en étaient les causes profondes, il faudra que vous résolviez le problème. Il pourra s'agir de :

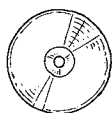
- revoir les responsabilités et les tâches et vous assurer que l'employé comprend ce que l'on attend de lui ;
- organiser une formation supplémentaire ;
- superviser de plus près et fournir les ressources nécessaires pour effectuer les tâches ;

- permettre à l'employé d'essayer d'améliorer sa performance puis vérifier à nouveau son travail.

Que se passe-t-il si on fait des efforts pour résoudre les problèmes de performance mais que cela ne réussit pas ? Peter Drucker (1992) recommande de donner un feedback clair aux employés dont la performance est mauvaise puis une nouvelle chance, comme proposé ci-dessus. Il faudra documenter clairement cette action. Mais si les choses ne changent pas, il conseille de prendre des décisions de gestion. Vous déciderez peut-être de transférer les responsabilités de travail pour mieux faire correspondre les talents de la personne avec ses responsabilités et les tâches qu'elle doit effectuer dans son travail. Ou vous devrez peut-être prendre une décision plus difficile. Ce n'est pas une bonne décision de garder dans le poste une personne dont la performance est mauvaise. Ce n'est bon ni pour la personne, ni pour le projet, ni pour l'organisation.

Prendre des actions vis à vis d'employés dont la performance est mauvaise est plus facile à dire qu'à faire. Il peut y avoir des contraintes légales par exemple qui nous en empêchent. Vous devez respecter la législation locale du travail et demander conseil à votre département des ressources humaines ou au représentant résident pour gérer ce type de situation.

Avec un partenaire



Dans cette situation, vous bénéficierez du résultat de vos efforts pour développer une relation forte avec votre partenaire, une relation caractérisée par la transparence et l'ouverture, permettant d'aborder à la fois les capacités et les contraintes. La Boîte à outils du partenariat : un Guide de l'animateur pour le dialogue du partenariat (Partnership Toolbox : A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue) présente une stratégie utile appelée le **Processus conjoint de gestion des conflits**. Celui-ci peut être utile s'il se développe un conflit entre CRS et ses partenaires au cours de la mise en œuvre du projet. Les quatre parties du processus sont décrites dans le Tableau 6.15.

Tableau 6.15 : Les quatre parties du Processus de gestion conjointe des conflits

Première partie	Discuter du conflit et l'analyser
Deuxième partie	Trouver un bon endroit et un bon moment pour discuter du conflit
Troisième partie	En discuter en posant clairement les règles de base, en laissant chaque personne définir le problème et en discuter, en identifiant les intérêts communs sous-jacents, en résumant ce qu'on découvre à propos du conflit et en trouvant des solutions satisfaisantes pour tous.
Quatrième partie	Faire un suivi pour vérifier que le conflit a effectivement été résolu.

Consultez la boîte à outils du partenariat pour des détails précis sur ce processus. La boîte à outils offre d'autres idées et d'autres ressources pour gérer les relations avec les partenaires et les conflits possibles lors la mise en œuvre du projet.

Parlez à votre superviseur si vous avez ce que vous considérez comme des problèmes sérieux avec vos partenaires lors de la mise en œuvre du projet.

Récompenses et reconnaissance

Comme cela a été présenté dans le *Chapitre II, Section 3, page 59*, rappelez-vous que le meilleur moyen de garder de bons employés est de reconnaître leur travail et de les féliciter. Donner un feedback spécifique, descriptif et positif est un outil efficace prouvé de gestion de la performance. Mais il n'est pas assez utilisé. Des félicitations, un intérêt actif et un appui peuvent faire beaucoup pour motiver personnel et partenaires.

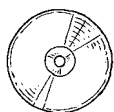
En plus du feedback positif, l'appréciation à CRS peut être montrée grâce à des prix pour une action ponctuelle (« Spot awards »), une reconnaissance publique, des certificats, des récompenses annuelles pour services, et enfin par le système de gestion de la performance. Une autre façon de reconnaître le travail et le talent est de permettre aux employés de faire des missions de courte durée.

LECTURES COMPLEMENTAIRES

Voici une liste de ressources traditionnelles et en ligne disponibles si vous voulez en savoir plus sur les informations présentées dans le Chapitre VI. Voyez aussi la liste de référence située à la fin du manuel pour une liste complète de toutes les ressources utilisées dans le ProPack II.

Section 2 — Guide pour le renforcement des capacités

- Vérifiez avec votre région pour trouver des manuels de renforcement des organisations communautaires et des capacités, qui ont été testés et largement utilisés. Par exemple, en Afrique de l'Est, *Training for Transformation* (Hope et al. 1995) est un manuel contenant de nombreux outils, des exemples de sessions de formation et des idées appropriées pour le renforcement des capacités communautaires.
- Norem, R.H. et C.M. McCorkle, avril 2006. *Capacity Building Guidance : Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance*. Version 1.0. Baltimore : CRS.
- Vella, J. 1995. *Training Through Dialogue: Promoting Effective Learning and Change with Adults*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Vella, J. 2001. *Taking Learning to Task : Creative Strategies for Teaching Adults*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Vella, J., P. Berardinelli et J. Burrow, 1998. *How Do They Know They Know : Evaluating Adult Learning*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.



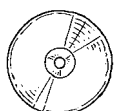
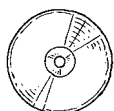
Sites Internet

Il y a de nombreux sites sur le renforcement des capacités. Vous trouverez ci-dessous une liste de certains des meilleurs.

- <http://www.intrac.org>
L'INTRAC fournit des services de formation, de consultants et de recherche à des organisations impliquées dans le développement et l'assistance internationaux. Sur le site vous trouverez des liens pour un échange de pratiques — une ressource qui permet de se connecter et partager des connaissances sur la recherche et la pratique du renforcement des capacités.
- <http://www.impactalliance.org>
Abrité par PACT, le site de l'Alliance pour l'impact : Renforcement des capacités locales pour un changement social positif comprend un centre de ressources avec des livres, des articles, des sites Internet, des conférences, ainsi que d'autres informations. Le site héberge aussi des communautés Internet en lien avec le renforcement des capacités.
- <http://www.capacity.org>
Comprend un manuel sur le développement des capacités pour les ONG locales.
- Les ressources utilisées dans de nombreux ateliers de formation au ProPack I sont disponibles sur le site Intranet de PQSD/M&E (S&E). Contactez l'équipe de S&E si vous avez des difficultés à accéder aux documents.

Section 3 — Suivi de projet et rapports

- Programme du Centre de communication de l'Université Johns Hopkins, 2005. Steps to Behavior Change. <http://www.jhuccp.org/research/behaviorchange.shtml>.
- CRS. Août 2004. *Project Tracking System (PTS) User Manual*. Version 1.1. Baltimore: CRS.
- Un guide de l'utilisateur pour l'analyse des barrières est disponible en ligne sur le site suivant : <http://barrieranalysis.fhi.net/>
- McMillan, D.E. et G.O'G. Sharrock. 2007. *Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. L'un des modules d'une série élaborée conjointement par la Croix Rouge américaine et CRS. Baltimore : CRS.



Sites Internet

- www.mindtools.com
Ce site Internet contient d'autres informations sur l'analyse du champ de forces.

CHAPITRE VII

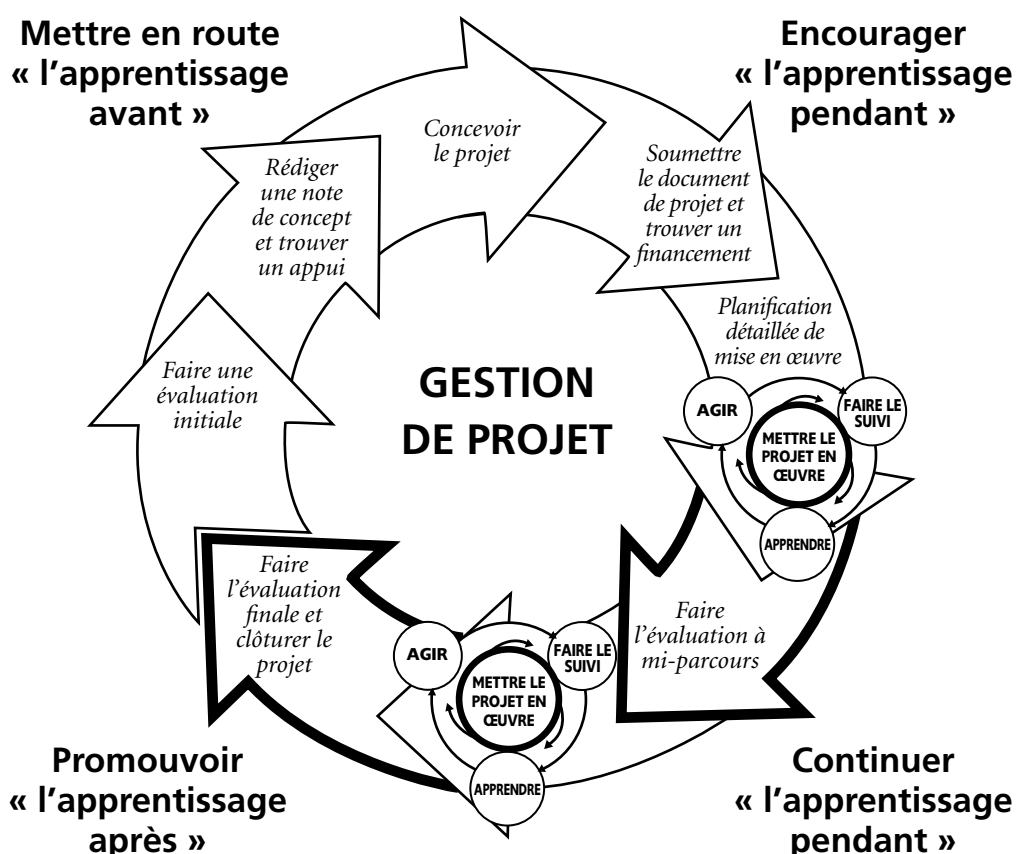
EVALUATION ET CLOTURE DU PROJET

SECTION 1

EVALUATION — DEFINITIONS ET TYPES

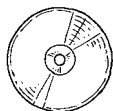
VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Figure 7.1 : Cycle du projet et évaluation



1

Votre projet est maintenant bien en route. Vous avez fait une étude de base (un type d'évaluation). Au début de la mise en œuvre du projet, vous et vos partenaires avez commencé à faire le suivi, à rédiger des rapports et à partager ce qui avait été appris. Puis, vous vous êtes basés sur cela pour prendre des décisions de gestion en connaissance de cause pour continuer sur les réussites et faire des améliorations ou des corrections pour les problèmes que vous aviez décelés. Dans la suite de la mise en œuvre, vous allez maintenant entreprendre des activités d'évaluation. Si vous avez suivi le format de document de projet dans le *ProPack I, Chapitre V, Section 4, pages 184-185*, vous devez déjà avoir la description d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale pour votre projet.



Les évaluations coûtent cher et même les plus simples prennent du temps. Il faut donc bien réfléchir afin de préparer une évaluation qui en vaille la peine. **Alors, pourquoi faire une évaluation ?** Le diagramme du cycle du projet (Figure 7.1) montre que les leçons apprises de l'évaluation influenceront les décisions futures, dans votre projet actuel et dans la conception d'autres projets.

L'évaluation est une estimation périodique et systématique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact du projet sur une population donnée. Le suivi est continu mais

l'évaluation est périodique. Elle se base sur des données collectées durant le suivi ainsi que d'autres enquêtes ou études pour estimer les réalisations du projet par rapport aux objectifs.

Lors d'une évaluation, on fait généralement des comparaisons. La plupart du temps, elles concernent les conditions avant et après le projet. Plus rarement, les évaluations comparent les populations qui ont été servies avec celles qui ne l'ont pas été. **L'évaluation a pour objectif de déterminer dans quelle mesure les changements souhaités ont eu lieu et si le projet est responsable de ces changements** (I-LIFE 2005).

Dans la Section 1, vous allez :

- revoir l'approche centrée sur l'utilisation que le CRS encourage ;
- réfléchir à l'importance de l'évaluation ; et
- examiner différents types d'évaluation couramment utilisés.

EVALUATIONS CENTREES SUR L'UTILISATION

Le CRS encourage l'Évaluation centrée sur l'utilisation (UFE). Cette approche de la conception et de l'utilisation des évaluations est basée sur le travail de Patton (1997, 2002). **Le concept central est que les évaluations doivent être faites de manière à maximiser la probabilité que ce qui aura été appris sera appliqué par les utilisateurs prévus des résultats de l'évaluation.**

La recherche montre que les parties prenantes ont plus de chance d'utiliser les évaluations si elles les comprennent et ont un sentiment d'appropriation par rapport au processus et aux résultats de l'évaluation. On peut avoir cette compréhension et cette appropriation si les parties prenantes sont **activement impliquées dans l'évaluation du début à la fin**. Lisez l'histoire « de la théorie à la pratique » sur une évaluation de projet faite par le CRS/Guatemala.

De la théorie à la pratique : Tirer des leçons d'un programme d'alphabétisation

Des partenaires du CRS/Guatemala mettaient en œuvre un projet d'éducation des adultes appelé Comunidades Mayas Alfabetizadas (Communauté mayas alphabétisées), financé par l'USAID. L'alphabétisation d'hommes et de femmes de la communauté maya était une activité importante du projet. Elle était faite selon les principes d'action et de réflexion de Freire (Freire, 1970). L'un des RI était que les participants devaient réellement appliquer leurs nouvelles compétences dans leur travail (agriculture ou entreprises informelles sur le marché). Parmi les autres objectifs importants du projet, il y avait une augmentation de leur conscience critique — la capacité des participants à analyser leur situation, à examiner leurs convictions sur la manière dont ils pourraient transformer leur situation réelle et, en fin de compte, à augmenter leur amour-propre et leur dignité.

Pour mesurer les progrès tout au long du projet, l'USAID a recruté une consultante pour faire un suivi et une évaluation externes, dont l'évaluation à mi-parcours. La consultante avait beaucoup de compétences et de connaissances. Elle savait très bien diriger des discussions en groupe focal (une bonne méthode pour évaluer ces objectifs) et connaissait aussi très bien la culture quiche-maya. En plus, elle a réussi à impliquer le CRS et ses partenaires dans l'évaluation à mi-parcours. Cette activité a été une formidable occasion de mentoring.

Les groupes focaux et autres activités de l'évaluation à mi-parcours ont permis d'apprendre des leçons importantes sur ce projet. Les formateurs en alphabétisation avaient du mal à appliquer le programme d'enseignement suivant l'approche d'action et de réflexion de Freire. Ils semblaient aussi manquer de créativité et de compétences. Les parties prenantes du projet ont aussi appris que les femmes formatrices avaient les meilleurs résultats et que les groupes d'apprenants adultes comprenant des femmes avaient de meilleurs taux d'assiduité !

Les informations tirées de l'évaluation à mi-parcours a permis au CRS et à ses partenaires d'améliorer leur projet pour la deuxième moitié de la mise en œuvre. Ils ont amélioré la qualité de l'instruction donnée aux formateurs. Ils ont motivé tout le groupe de formateurs en partageant les réussites des femmes. Et ils se sont assurés que tous les groupes d'apprenants comprenaient à la fois des hommes et des femmes.

Questions de réflexion



1. Comment pouvez-vous comparer l'histoire du Guatemala avec la façon dont les évaluations sont utilisées (ou pas) dans votre situation ?
2. Qu'est-ce qui explique la différence quand les évaluations sont utilisées pour prendre des décisions et quand elles ne le sont pas ?

Les évaluateurs ont la responsabilité de faire des enquêtes d'évaluation systématiques, basées sur des données et utilisant un processus honnête et intègre. Dans l'approche UFE, les évaluateurs ont la responsabilité d'impliquer les utilisateurs de l'évaluation depuis le début tout en respectant la sécurité, la dignité et la valeur personnelle des personnes interrogées, des autres bénéficiaires de l'aide du projet, des participants et autres parties prenantes.

L'évaluation à mi-parcours au Guatemala illustre certains des principes clés de l'UFE. Ces principes sont résumés dans la Check-list 7.1.

Check-list 7.1 : Principes de l'évaluation centrée sur l'utilisation



- ✓ Toutes les évaluations doivent être dirigées par les besoins en informations des personnes qui en utiliseront les résultats.
- ✓ L'utilisation comprend la prise de décisions, l'évaluation des progrès et l'amélioration des programmes.
- ✓ L'utilisation doit être prise en compte dès le début, pas seulement à la fin de l'évaluation.
- ✓ En donnant une grande importance à l'utilisation dans les évaluations, cela reviendra plus cher en termes de finances et temps, mais on en tirera plus de profits, comme un engagement, une appropriation et une augmentation de l'apprentissage organisationnel.
- ✓ L'analyse des parties prenantes aide à identifier les principaux utilisateurs prévus et d'autres acteurs de l'évaluation, ce qui permet de faire s'exprimer des perspectives diverses.
- ✓ Les évaluations sont faites sur mesure pour chaque situation et chaque ensemble d'utilisateurs.
- ✓ Si les utilisateurs sont activement impliqués dans les décisions majeures de l'évaluation, ils en utiliseront plus volontiers les résultats.
- ✓ Les évaluateurs externes sont guidés par des normes et principes professionnels (Cf. le Tableau 7.1).
- ✓ Les évaluateurs externes jouent un rôle de facilitation et de formation et augmentent donc la réflexion critique et évaluative des participants.

(Source : Adapté de Patton 1997)

Une UFE sera compromise si :

- les évaluateurs externes prennent les principales décisions ;
- les utilisateurs sont définis comme un vague public et non comme des personnes réelles ;
- les évaluateurs partent du principe que le bailleur de fonds est la partie prenante principale ; et
- les évaluateurs attendent d'avoir les résultats pour identifier les utilisateurs.

Questions de réflexion



1. Pensez à la dernière évaluation à laquelle vous avez participé.
2. Comment avez-vous participé au processus et comment cela vous a-t-il permis de voir votre projet sous un jour nouveau ?
3. Comment peut-on comparer cette évaluation avec l'approche UFE décrite dans la Check-list 7.1 ?

NORMES D'ÉVALUATION

Les normes d'évaluation permettent d'avoir un produit de bonne qualité. Le Tableau 7.1 énumère les normes fixées aux États-Unis pour les programmes d'éducation.

Tableau 7.1 : Normes d'évaluation

Identification des parties prenantes	Les personnes impliquées dans l'évaluation ou affectées par celle-ci doivent être identifiées afin qu'on puisse répondre à leurs besoins.
Crédibilité de l'évaluateur	La personne qui fait l'évaluation doit être à la fois fiable et compétente pour mener cette évaluation afin que les résultats soient aussi crédibles que possible pour pouvoir être largement acceptés.
Gamme et sélection des informations	Les informations collectées doivent répondre à des questions pertinentes sur le programme et correspondre aux besoins et aux intérêts des autres parties prenantes spécifiées.
Ponctualité et diffusion des rapports	Les résultats provisoires importants et les rapports d'évaluations doivent être diffusés aux utilisateurs prévus pour que ceux-ci puissent les utiliser au moment voulu.
Utilisation de l'évaluation	L'évaluation doit être planifiée, exécutée et les rapports écrits de manière à ce que les parties prenantes puissent s'impliquer jusqu'au bout, pour que l'évaluation ait de meilleures chances d'être utilisée.
Procédures pratiques	Les procédures d'évaluation doivent être pratiques et le moins perturbantes possible pendant la collecte des informations.
Viabilité politique	Il faut prévoir qu'il y aura des désaccords entre les différents groupes et l'évaluation doit donc être planifiée et menée de manière à obtenir leur coopération. Cela évitera que l'on n'essaie de perturber l'évaluation ou que l'on n'utilise les résultats de façon biaisée ou erronée.
Efficacité par rapport au coût	L'évaluation doit être efficace et produire des informations ayant suffisamment de valeur pour justifier les ressources dépensées.
Droits des sujets humains	L'évaluation doit être conçue et menée de manière à respecter et promouvoir les droits et le bien être des sujets humains.
Interactions humaines	Les évaluateurs doivent respecter la dignité et la valeur humaines dans leurs interactions avec d'autres personnes associées à l'évaluation pour que les participants ne soient pas menacés et ne subissent pas de tort (par exemple, garder la confidentialité du VIH/Sida).
Conflit d'intérêts	On traitera les conflits d'intérêts de façon ouverte et honnête pour qu'ils ne compromettent pas les processus et les résultats de l'évaluation.
Sources d'informations justifiables	Les sources d'informations utilisées dans l'évaluation d'un projet doivent être décrites suffisamment en détail pour que l'on puisse juger si les informations sont adéquates.
Informations valables	Il faut concevoir et mettre en œuvre des procédures de collecte d'informations telles que les informations auxquelles on arrivera soient valables.
Informations fiables	Il faut concevoir et mettre en œuvre des procédures de collecte d'informations telles que les données obtenues soient suffisamment fiables.
Conclusions justifiées	Les conclusions auxquelles on arrive dans une évaluation doivent être explicitement justifiées pour que les parties prenantes puissent en juger.

(Source : Adapté du U.S. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation 1994)

Questions de réflexion



1. Lesquelles des normes présentées dans le Tableau 7.1 correspondent le mieux à une évaluation prévue pour votre projet et pourquoi ? Lesquelles ne correspondent pas et pourquoi ?
2. De quelles manières envisageriez-vous d'appliquer ces normes à une évaluation prévue ?
3. Qu'ajouteriez-vous éventuellement à la liste ?

ETENDUE ET OBJECTIF DES EVALUATIONS

Les UFE sont spécifiques à chaque situation mais les évaluations de projets s'intéressent généralement à au moins une des questions ci-dessous. (Patton 1997 ; Chen 2005 ; Bamberger et al. 2006)

- **Pertinence** : Est-ce que le projet était une bonne idée, étant donné la situation qui doit être améliorée ? Est-ce que le projet visait les bons objectifs ? Est-ce que les causes des problèmes pour lesquels le projet a été conçu ont été correctement diagnostiquées et abordées de façon adéquate ? Est-ce que le projet aborde les priorités du groupe cible ?
- **Efficience** : Est-ce que les ressources du projet ont été utilisées de la meilleure manière possible pour réaliser les objectifs ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Que pourrions-nous faire différemment pour améliorer la mise en œuvre et maximiser l'impact à un coût acceptable ?
- **Efficacité** : A-t-on des preuves que le projet a atteint ses objectifs ? Quels objectifs ont été atteints et lesquels ne l'ont pas été ? Pourquoi ? Est-ce que la stratégie du projet et la théorie du changement sont bonnes ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quels facteurs du contexte interne ou externe ont déterminé le degré de réussite ou d'échec ?
- **Impact** : Dans quelle mesure le projet a-t-il réalisé ses OS et contribué à la réalisation de son but à long terme ? Peut-on mesurer l'impact sur la population cible ? Quelles conséquences imprévues, positives ou négatives, le projet a-t-il eues ? Pourquoi ? Quel impact le projet a-t-il eu sur les différents sous-ensembles de la population cible, comme les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables ? Les impacts sont-ils différents pour les hommes et pour les femmes ? Y a-t-il des groupes ethniques, religieux ou autres qui n'ont pas bénéficié du projet ou qui ont subi un effet négatif ?
- **Pérennité** : Les effets sont-ils durables et les bénéficiaires ont-ils des chances de continuer une fois que le projet sera terminé ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Est-il probable que l'on aurait les mêmes impacts si le projet était mis en œuvre ailleurs ou sur une plus grande échelle ?

Ces questions correspondent à l'objectif de l'évaluation du projet. Celle-ci peut avoir une ou plusieurs des objectifs présentés dans le Tableau 7.2.

Tableau 7.2 : Trois objectifs des évaluations

Amélioration	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les points forts et les faiblesses du projet afin d'augmenter sa pertinence, son efficacité et son efficience.• Les évaluations visant à l'amélioration du projet sont souvent appelées évaluations formatives.
Jugement	<ul style="list-style-type: none">• Mesurer l'impact du projet et sa pérennité.• Analyser les coûts et les bénéfices de la stratégie du projet.• Rendre des comptes aux parties prenantes du projet.• Les évaluations visant à porter un jugement sont souvent appelées évaluations récapitulatives (summative evaluations).
Connaissance	<ul style="list-style-type: none">• Fournir des généralisations sur l'efficacité d'une stratégie de projet ou sur ce qui fonctionne.• S'appuyer sur la théorie en déterminant les meilleures pratiques ou les leçons apprises.• Influencer l'élaboration de politiques.

(Source : Patton 1997)

Du point de vue de l'UFE, avant de vous lancer dans une évaluation, posez-vous la question : « Pourquoi faisons-nous ça ? » Quelquefois, vous serez obligé de faire une évaluation parce que les financements ou l'appui futurs en dépendent. Ou peut-être que cette évaluation est demandée dans le Protocole d'accord de financement.

Mais la plupart du temps, vous ferez l'évaluation pour apprendre quelque chose. Pour répondre à la question « Pourquoi ? » voyez d'abord les trois questions ci-dessous.

Pensez-y...



Quand la cuisinière goûte la nourriture, c'est une évaluation formative. Quand l'invité goûte la nourriture, c'est une évaluation récapitulative.

1. **Pour qui est cette évaluation ? Un seul groupe ? Plusieurs ?**
2. **Qu'est-ce que nous voulons découvrir ?**
3. **Quelles décisions devront être prises quand les résultats de l'évaluation seront présentés ?**

TYPES D'ÉVALUATIONS

Les évaluations peuvent être classées de différentes manières. Le ProPack II s'organise autour des phases du cycle du projet de sorte que les types d'évaluations présentés ci-dessous décrivent les évaluations faites lors des différentes phases. Il y a, bien sûr, d'autres manières de classer les évaluations (par ex. en s'intéressant au processus de l'évaluation — participatif, conjoint, etc.).

Les projets du CRS peuvent comprendre un ou plusieurs des types d'évaluations suivants :

- évaluations périodiques ;
- évaluation à mi-parcours ;
- évaluation finale ; et
- évaluation ex-post.

Le Tableau 7.3 résume l'objectif et le contenu de ces types d'évaluations et est suivi de descriptions plus détaillées.

Tableau 7.3 : Résumé des types d'évaluations

Type d'évaluation	Objectif de l'évaluation	Contenu de l'évaluation
Périodique	Tournée vers l'amélioration	Efficience, efficacité
Mi-Parcours	Tournée vers l'amélioration et le jugement	Efficience, efficacité, pertinence
Finale	Tournée vers le jugement et la connaissance	Efficience, efficacité, pertinence, impact, pérennité
Ex-post	Tournée vers la connaissance	Impact, pérennité

Evaluations périodiques

Les évaluations périodiques sont **tournées vers l'amélioration** et peuvent être faites à tout moment de la mise en œuvre du projet, selon les besoins. Les trois types décrits ci-dessous sont les **études de diagnostic, les revues d'apprentissage et les évaluations en temps réel**.

Etudes de diagnostic

Les études de diagnostic (appelées aussi évaluations thématiques ou *ad hoc*) **sont entreprises quand une question précise de mise en œuvre est soulevée, souvent à cause de certaines données de suivi.** Si le suivi révèle des problèmes ou des questions, les études de diagnostic donnent aux gestionnaires une gamme de solutions plus fiables. Par exemple, les membres de la communauté ont creusé des fossés de conservation sur les flancs des collines mais ils ne les entretiennent pas (Cf. *Chapitre VI, Section 3, pages 203-204*). Comment cela se fait-il ? Quelles solutions possibles peut-on trouver ?

Dans les études de diagnostic, il s'agit de déterminer les facteurs qui contribuent aux problèmes identifiés, d'étudier les contraintes et de trouver des solutions alternatives. Par exemple, votre projet a peut-être prévu que les femmes changeraient leurs pratiques d'hygiène, mais les données du suivi montrent que ce n'est pas le cas, du moins pas autant que prévu. Dans ce cas, les gestionnaires de projets peuvent demander une étude de diagnostic pour examiner les raisons qui font que les femmes ne changent pas. Les résultats serviront ensuite de base aux prochaines étapes du projet.

L'histoire « de la théorie à la pratique » montre des exemples de questions découvertes par l'analyse des données du suivi pour un projet agricole et qui devront faire l'objet d'une étude de diagnostic.

De la théorie à la pratique : Exemples de questions nécessitant une étude de diagnostic

- Un nombre record de paysans a rejoint les clubs de paysans appuyés par le projet durant les deux premières années de la mise en œuvre du projet mais ces clubs ont maintenant de moins en moins de membres. Pourquoi ?
- La population cible de la plupart des zones couvertes par le projet a accepté une importante variété de maïs, mais les paysans de deux autres districts l'ont rejetée. Pourquoi ?
- De nombreux paysans ne suivent pas les pratiques agricoles recommandées, bien qu'ils soient au courant de l'amélioration de la productivité qui en découlerait. Pourquoi ?
- La vente de la production des paysans semble augmenter en moyenne. Mais on ne sait pas clairement si c'est le cas en général ou si c'est limité à un certain groupe de paysans. Pourquoi ?

Parmi les méthodes employées pour les études de diagnostic, il peut y avoir :

- les registres et les documents du projet ;
- des enquêtes formelles et informelles ;
- des entretiens avec des personnes clés ;
- des réunions communautaires ; et
- l'observation des participants.

(Source : Casley et Kumar 1987)

Les études de diagnostic sont intéressantes parce qu'elles fournissent des informations qui aident à prendre, en connaissance de cause, des décisions d'allocation des ressources du projet. C'est pourquoi il faudra considérer attentivement la durée de l'étude. Si elle est trop courte, les informations fournies n'ajouteront peut-être pas grand-chose aux décisions de gestion. Si elle est trop longue, on court le risque de devoir prendre des décisions sans les informations apportées par l'étude de diagnostic.

Revue d'apprentissage/revue après l'action

Une revue d'apprentissage, appelée aussi revue après l'action, est un outil d'apprentissage simple, rapide et flexible que l'on peut utiliser pour identifier et enregistrer les leçons et les connaissances tirées d'un événement du projet. Les revues d'apprentissage sont aussi utiles dans des situations d'urgence — surtout au début d'une urgence à déclenchement rapide — parce qu'elles sont relativement faciles à organiser et à héberger. Durant la revue, on pose des questions qui aident les participants à comprendre ce qui était prévu par rapport à ce qui s'est passé en réalité.

Comme vous l'avez vu dans le diagramme du cycle du projet (Figure 7.1), ces types de revues d'apprentissage peuvent être faits à tout moment de n'importe quelle phase du cycle du projet (c'est-à-dire *avant*, *pendant* et *après* un événement). N'oubliez pas que ce sont des revues rapides pour chercher des impressions immédiates d'un événement particulier et pour en tirer des leçons significatives. En général, les revues d'apprentissage ne doivent pas prendre plus d'une heure ou deux.

Tableau 7.4 : Comment gérer une revue d'apprentissage/revue après l'action

Tenir la revue d'apprentissage immédiatement	<ul style="list-style-type: none">• Faites-le — à chaque fois. C'est plus difficile pour les équipes si vous faites une revue d'apprentissage certaines fois mais pas toujours. On a de meilleurs résultats si c'est fait de façon routinière.• Faites la revue quand tous les participants sont encore disponibles et que leurs souvenirs sont encore frais.
Créez le bon climat	<ul style="list-style-type: none">• Précisez l'objectif de la revue d'apprentissage. Il ne s'agit pas de blâmer ni de féliciter, mais d'aider à améliorer les activités futures du projet.• Ayez une bonne équipe, c'est vital. Les vraies équipes peuvent utiliser les revues d'apprentissage. Les fausses équipes ne peuvent pas parce qu'elles n'ont pas suffisamment de capital social ni de confiance.• Réviser la Check-list 2.2, Questions pour encourager un environnement d'apprentissage, dans le <i>Chapitre II, Section 3, page 35</i>.
Assignez des rôles	<ul style="list-style-type: none">• Nommez un animateur qui sait poser de bonnes questions ouvertes pour aider l'équipe à faire une analyse. Réviser la Check-list 2.7, <i>Actions de bons animateurs</i>, et le Tableau 2.7, <i>Questions que posent les animateurs</i>, dans le <i>Chapitre II, Section 3, page 43 (Check-list) et pages 45-46 (tableau)</i>.• Demandez à quelqu'un de noter les idées principales sur un tableau de conférence. Ainsi, les participants sont vraiment écoutés et on peut ensuite partager ce qui a été écrit sur le tableau de conférence avec d'autres personnes qui n'étaient pas présents à la revue.

<p>Cinq questions ouvertes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revise la actividad y sus objetivos relacionados o resultados. Realice las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'avions-nous prévu de faire ? 2. Qu'avons-nous réalisé ? Concentrez-vous sur les faits, pas sur les opinions. 3. Qu'est-ce qui s'est vraiment bien passé ? Là aussi, observez les faits. Pourquoi ça s'est bien passé ? Comparez le plan à la réalité. Identifiez les réussites. 4. Qu'est-ce qui aurait pu aller mieux ? Comparez le plan à la réalité. Qu'est-ce qui nous a empêché d'en faire plus ? Identifiez les difficultés. 5. Quelles leçons pouvons-nous en tirer ? Faites un plan d'action avec des recommandations précises et des responsabilités clairement assignées pour s'appuyer sur les réussites et résoudre les problèmes. Sur la base de votre expérience, quels conseils pourriez-vous donner à d'autres équipes.
<p>Animation de la revue d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Choisissez un excellent animateur pour faire une bonne revue d'apprentissage. • Soyez rapide. Trop de réflexion et de discussion semble rendre les choses plus confuses au lieu de les clarifier (c'est-à-dire que ce qui donne leur valeur aux revues d'apprentissage est ce qui vient à l'esprit en premier). • Soyez sensible aux questions politiques. La plupart du temps, quand une revue d'apprentissage n'a pas été réussie, c'était à cause d'une personne de pouvoir qui n'aimait pas ce qui était dit.
<p>Clôturez la revue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Résumez les principaux points d'apprentissage (cela peut être fait par l'animateur). • Précisez qui est responsable de la documentation et de la diffusion après la revue d'apprentissage.
<p>Partagez les connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assurez-vous que la responsabilité de gérer les connaissances tirées de la revue d'apprentissage est confiée à une personne ou à un poste précis. • Assurez-vous que les connaissances fournies par la revue d'apprentissage sont mises à la cession de ceux qui pourraient en bénéficier et au moment où ils risquent le plus d'en avoir besoin. • Gardez à jour les connaissances fournies par la revue d'apprentissage.

Evaluations en temps réel

Les évaluations en temps réel (RTE) ont pour but de fournir aux équipes de pays et d'autres niveaux de gestion, un feedback évaluatif rapide et pratique lors des premières phases de la réponse aux urgences à évolution rapide ou, pour des crises durables, dans des phases de détérioration rapide.

Une RTE devra être une activité brève, avec des délais d'exécution rapides. Les visites dans le pays de l'équipe de RTE ne devront pas, en principe, dépasser deux semaines durant lesquelles elle visitera les bureaux CRS, les partenaires et les sites sur le terrain. Un bilan final à la fin de la RTE comprendra les points principaux qui seront inclus dans le rapport. Ils seront brefs et directs. Les rapports finaux devront être disponibles de sept à dix jours après la fin de la visite dans le pays.

Une RTE est **ournée vers l'amélioration**, donc formative, parce qu'elle fournit des informations qui améliorent une opération en cours. Elle est opportune et rapide et doit impliquer les participants

grâce à des revues interactives par les pairs. Les RTE aident à mesurer l'efficacité et l'impact d'une réponse donnée et à faire internaliser les résultats par les gestionnaires qui ont la responsabilité d'opérer les changements au niveau de l'organisation ou du projet (Jamal et Crisp 2002).

Les cadres « de la théorie à la pratique » présentent deux exemples de RTE, l'un pour un projet de foires aux semences et l'autre pour une intervention d'urgence.

De la théorie à la pratique : Evaluations en temps réel des foires aux semences

Le CRS et ses partenaires font le suivi des foires aux semences le jour où elles ont lieu dans le cadre de leur système de S&E, en utilisant ce qu'on appelle un « ensemble minimum de données. » On fait à la sortie des foires aux semences des interviews des marchands de semences et des participants. Ces interviews fournissent des informations sur des indicateurs associés aux objectifs au niveau des activités (mener une foire aux semences) et au niveau des produits (échelle, quantité).

(Source : Bramel, P., T. Remington et M. McNeil, éd. 2004)

De la théorie à la pratique : Plans pour une évaluation en temps réel des programmes du CRS lors du Tsunami

Cette évaluation a été suggérée trois mois après la réponse initiale au Tsunami. Ses objectifs étaient de :

1. revoir la performance de toutes les opérations, processus et systèmes dans la première phase de la réponse à l'urgence ;
2. garantir la responsabilité dans la réalisation des objectifs et l'utilisation des ressources ;
3. améliorer les opérations en donnant les leçons apprises ; et
4. rassurer le bailleur de fonds, les médias et l'intérêt public sur le bon usage de l'argent donné.

L'évaluation prévoyait d'étudier un ensemble de questions, comme la bonne planification, la rapidité de l'intervention de réponse, comment on pourrait améliorer l'intervention, la pertinence de l'intervention par rapport aux situations individuelles des pays et aux besoins des plus vulnérables, la couverture, l'identification des points forts et des faiblesses et la conformité avec les normes internationales.

Evaluation à mi-parcours

Une évaluation à mi-parcours (MTE) est aussi principalement tournée vers l'amélioration tout en étant formative. D'autres organisations peuvent l'appeler évaluation de mise en œuvre du processus ou évaluation formative. Les MTE sont faites approximativement au milieu du projet, par exemple la troisième année d'un projet de cinq ans. Les MTE peuvent impliquer un évaluateur externe qui apporte à la fois une perspective extérieure et une expertise appropriée en évaluation.

En général, les MTE déterminent où et comment la mise en œuvre peut être améliorée pendant le restant de la période du projet. Durant l'évaluation, on évalue de façon formelle la réalisation par le projet des objectifs au niveau des RI. En étudiant si les activités ont aidé à fournir les produits qui ont ensuite permis des réalisations au niveau des RI, une MTE permet de bien comprendre pourquoi la mise en œuvre du projet est — ou n'est pas — sur la bonne voie pour réaliser ses OS. Cette compréhension est une bonne base permettant d'influencer le cours de la mise en œuvre du projet dans l'avenir.

Les MTE peuvent être plus importantes quand elles font partie d'une stratégie destinée à obtenir un financement pour une seconde phase du projet. L'évaluation finale est généralement faite trop tard pour influencer sur la conception d'un éventuel document de projet de suivi.

La plupart des MTE s'attachent à un ou plusieurs des objectifs du Tableau 7.5 et donnent des réponses aux questions correspondantes.

Tableau 7.5 : Objectifs de l'évaluation à mi-parcours et questions correspondantes

Objectifs	Questions correspondantes
<p>Etudier la progression du projet. On fournit aux parties prenantes des informations expliquant comment les ressources ont été utilisées, si les objectifs du projet (objectifs au niveau des activités, des produits et des RI) sont réalisés et la probabilité que les OS du projet soient réalisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités du projet ont-elles réellement été mises en œuvre comme cela avait été prévu et décrit dans le document de projet et le DIP ? • Les coûts, le temps employé, les capacités et aptitudes des employés et la disponibilité des ressources financières nécessaires étaient-ils appropriés et correspondaient-ils aux plans ? • Quels sont les liens entre les activités, les produits et les RI du projet ? • Les objectifs prévus au niveau des RI sont-ils en voie de réalisation ?
<p>Aborder la question de la pertinence du projet ce qui donne l'occasion de réexaminer sa stratégie ou sa théorie du changement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que les participants aiment ou n'aiment pas ? • A leur avis, qu'est-ce qui fonctionne ou qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? • Dans quelle mesure les RI sont-ils en voie de réalisation ?
<p>Fournir une occasion de reconnaître les réussites du projet ou d'examiner de façon plus critique les difficultés ou les faiblesses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les partenaires du projet ont-ils bien travaillé ensemble ? • La participation de la communauté a-t-elle été importante ? • Les parties prenantes concernées sont-elles tenues au courant ? • Les personnels du gouvernement sont-ils prêts à aider ?
<p>Présenter les leçons apprises qui aideront les parties prenantes du projet à améliorer la mise en œuvre pour la période qui reste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur quelles réussites pouvons-nous nous appuyer ? • Que pouvons-nous apprendre et appliquer d'une meilleure compréhension des difficultés ?
<p>Faire une vérification de la qualité du système de S&E et des activités de suivi. Les MTE aident à évaluer si les informations du suivi disent aux parties prenantes du projet ce qu'elles ont besoin de savoir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment fonctionne le système de suivi ? Est-ce que les données sont collectées et présentées selon les plans ? • Dans quelle mesure les indicateurs de performance du projet sont-ils utiles ? Doit-on y faire des modifications ? • Les événements et les effets imprévus sont-ils suffisamment suivis ? • Dans quelle mesure les cadres du projet utilisent-ils les informations du suivi pour prendre des décisions de gestion ? • Qu'est-ce que cela peut vouloir dire pour le projet pour la période qui reste ?
<p>Fournir une occasion de vérifier les résultats inattendus du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles hypothèses clés se sont avérées ? • Quels effets ou produits imprévus sont apparus durant la mise en œuvre jusqu'à présent ? • Qu'est-ce que cela peut vouloir dire pour le projet pour la période qui reste ?

Le cadre « de la théorie à la pratique » illustre le type de recommandations que peut apporter une MTE pour faire des améliorations

- Revoir le projet, déterminez quelles activités n'ont pas été réalisées et formuler un plan révisé pour réaliser toutes les activités et stratégies présentées dans le document de projet d'ici la fin de la période de financement.
- Encourager la conception d'un élément explicite d'activités de revenu non agricole, en attendant une revue des ressources disponibles.
- Aider les agents villageois de vulgarisation et les agronomes à faire plus de missions de supervision.
- Renforcer le suivi technique des sites irrigués existants ou nouveaux pour améliorer la productivité des cultures.
- Continuer à négocier avec le gouvernement pour que les services de vulgarisation soient disponibles aux paysans dans l'avenir.
- Fournir plus de formation en leadership aux comités communautaires de gestion et prévoir de meilleurs liens avec la communauté pour améliorer leurs chances de pérennité.
- Trouver une meilleure stratégie pour renforcer la participation des ménages vulnérables aux activités de conservation des sols rémunérées en nourriture contre travail.

Questions de réflexion



1. Quels ont été les bénéfices des MTE dans des projets auxquels vous avez participé ?
2. Citez des actions particulières qui ont été entreprises à la suite d'une MTE.

Evaluations finales

Une évaluation finale a surtout pour objectif de juger et a lieu vers la fin du projet. Elle a pour but de déterminer le mérite ou la valeur du projet dans son ensemble. Du fait qu'elles soient tournées vers le jugement, les évaluations finales impliquent un évaluateur externe et demandent plus de planification et d'investissement. Une évaluation finale peut aussi avoir un **objectif de connaissance** parce qu'elle permet d'apprendre des leçons qui seront utiles pour la conception des projets dans l'avenir.

En général, les évaluations finales :

- donnent des informations aux parties prenantes du projet sur la manière dont le projet a réussi à **réaliser les OS**, le but central du projet ;
- examinent la façon dont les **résultats des MTE ont été utilisés** ou non ;
- revoient les **questions de pertinence, d'efficacité et d'efficience** (que la MTE étudie aussi) en s'intéressant de plus aux questions d'impact et de pérennité ;
- jugent si le projet représentait un **bon investissement des fonds** ;
- **donnent des suggestions sur d'éventuels programmes de suite**, le cas échéant.

Voici des exemples de recommandations tournées vers le jugement ou vers la connaissance, qui pourraient être suggérées par une évaluation finale.

Tournées vers le jugement :

- Le projet a atteint ses cibles mais son impact sur la vulnérabilité et la sécurité alimentaire a été moindre que prévu du fait d'un accès incertain et d'un déclin de la fertilité des sols.
- Le projet a été extrêmement efficace pour améliorer la disponibilité des semences dans le contexte actuel. Cependant, la faible participation des femmes est inquiétante.
- Bien qu'il soit possible d'améliorer la conception et le suivi des essais et des démonstrations, cette activité a réussi à introduire de nouvelles variétés.
- Les cibles n'ont pas été atteintes pour ce qui est des formations et du nombre d'associations formées.
- Les systèmes de suivi ont produit de bonnes informations pour les rapports, mais il y a quelques contradictions entre les rapports annuels.
- Il n'y a pas eu beaucoup de collecte systématique d'informations pour prendre des décisions programmatiques.
- Dans l'ensemble, le projet était un investissement satisfaisant parce qu'il a eu un impact significatif sur la vulnérabilité, les moyens d'existence et l'insécurité alimentaire et qu'il a établi une fondation solide sur laquelle on pourra construire.

Tournées vers la connaissance :

- Une bonne compréhension des marchés semble influencer les choix de production des paysans.
- La mobilisation du capital est souvent ce qui soude les groupes. Mais si elle est mal faite, elle peut devenir la force qui les détruit.
- Dans les projets d'infrastructure physique, si la partie « logiciels » (c'est-à-dire les processus de gestion) n'est pas développée, la partie « matériel » (c'est-à-dire les structures) sera perdue.
- Le projet a établi une fondation solide pour une stratégie de marketing grâce à son approche d'agroentreprise avec la formation de groupes et des analyses de marché.



Pensez-y ... Attention à l'impact et quand vous mesurez l'attribution

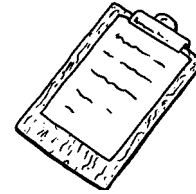
Il est rarement simple de mesurer l'impact des projets de développement et d'assistance. Il peut être difficile de déterminer une relation de cause à effet entre une activité et un produit particulier. De nombreux autres facteurs peuvent aussi contribuer au changement constaté. Pour mesurer l'impact d'une situation maintenant, il faut faire une comparaison avec la situation d'avant. Les projets tentent de le faire en utilisant les données de base, les souvenirs des individus ou des communautés ou, plus rarement, des groupes de contrôle. Mais il se peut qu'on ne réussisse jamais à prouver qu'un changement a été causé directement par un projet parce que de nombreux facteurs peuvent influencer sur les résultats mesurés. La collecte de données pour le suivi comme pour l'évaluation donne une image. Au plus le suivi continu sera bien fait, au mieux vous pourrez expliquer les résultats de l'évaluation finale. Une **attribution plausible** est sans doute un meilleur terme pour ce que les évaluations doivent tenter de faire. Quelle leçon peut-on en tirer ? Soyez prudent et solide quand vous fixez les OS.

(Source : Adapté de Lentfer, J. et S. Nkoka 2005)

Les bailleurs de fonds ont parfois des directives particulières pour les évaluations finales. Dans certains cas, les représentants des bailleurs de fonds doivent être invités à participer au processus d'évaluation. Quand vous mettez sur pied le système de S&E durant le DIP, regardez ce que demande le protocole d'accord de financement pour l'évaluation finale du projet.

N'oubliez pas ! Evaluations finales et projets financés par des fonds privés

Certains gestionnaires de projets demandent s'il faut faire une évaluation finale pour de petits projets financés par des fonds privés. S'il s'agit d'un projet pilote, une évaluation finale sera vitale pour déterminer si la stratégie du projet devrait être adaptée ou mise en œuvre ailleurs. Si le projet était particulièrement novateur, une évaluation donnera des informations sur son efficacité. Que l'on fasse une évaluation finale ou pas, **il faut faire un rapport final approfondi pour tous les projets**. On trouvera plus loin dans ce chapitre, *Section 3, Clôture du projet, pages 263-264* des directives pour le rapport final.



Evaluations ex-post

Une évaluation ex-post est tournée vers la connaissance. On l'appelle aussi parfois une évaluation de l'impact durable. **Ces évaluations étudient l'impact d'un projet à un moment défini après l'achèvement du projet.** Les évaluations ex-post ont généralement pour objectif de déterminer quelles interventions de projet les participants ont poursuivi par eux-mêmes. Les **résultats peuvent être utilisés pour des activités de plaidoyer** montrant aux bailleurs de fonds l'efficacité d'un investissement dans un secteur particulier — par exemple, l'importance de l'appui à l'éducation des filles dans le cadre d'un programme de sécurité alimentaire. Une évaluation ex-post d'un ensemble de projets et de leur efficacité peut **contribuer à la conception des futurs programmes**. Au Rwanda, par exemple, on a évalué un certain nombre de projets d'édification de la paix sept ans après le génocide afin de fournir des informations pour l'évolution des stratégies des programmes de paix et de justice du CRS.

Les évaluations ex-post ne sont pas faites aussi régulièrement que les MTE ou les évaluations finales. Bien que les documents de projet mentionnent généralement les questions de pérennité, il faut avouer que les ONG évaluent rarement ce qui reste une fois qu'un projet n'est plus financé. Cela est probablement dû, en partie, à la réticence des bailleurs de fonds à financer ces évaluations ainsi qu'à l'incapacité et au manque de volonté de la part des ONG à entreprendre ce type de travail d'évaluation. C'est dommage. En faisant les évaluations de façon créative, le coût des évaluations ex-post peut demeurer raisonnable et on peut en tirer des leçons importantes sur les facteurs qui permettent la pérennité des projets. Ce sont là des informations potentiellement riches pour les concepteurs de nouveaux projets.

De la théorie à la pratique : Exception à la règle — évaluation ex-post faite par le CRS/Ethiopie

En 2004, le CRS/Ethiopie a mené une évaluation ex-post pour un projet du programme d'assistance au développement (DAP) I. Cette évaluation a été faite six mois après la fin du projet. Son but était de :

- Estimer la pérennité des bénéfices des interventions du DAP qui ont été arrêtées ; et
- Tirer des leçons et partager les expériences collectives de la mise en œuvre du DAP I.

Methodologie

L'évaluation a été menée sur une période d'un mois. Une équipe est allée sur les sites de quatre partenaires du DAP. L'équipe d'évaluation comprenait des employés du programme pays de CRS et des partenaires. L'équipe a étudié des rapports du DAP, a eu des entretiens avec des membres

des communautés ayant bénéficié des interventions du DAP, a visité des sites de projets et a eu des discussions avec des membres de la communauté, des fonctionnaires et des partenaires.

Résultats

L'évaluation a montré qu'un certain nombre de services et bénéfices du projet avaient continué. Les pratiques de remblai et d'irrigation des terres cultivées qui devaient améliorer les productions agricoles étaient toujours appliquées et, dans certains cas, avaient aidé à maintenir les moyens d'existence lors d'une sécheresse qui avait suivi. Les sages-femmes traditionnelles qui avaient été formées continuaient à offrir leurs services avec beaucoup d'enthousiasme et d'engagement et on notait une augmentation de l'utilisation des soins de santé.

Cependant, l'évaluation ex-post a aussi montré que certains bénéfices et services du projet s'étaient sérieusement détériorés. Par exemple, presque tous les comités pour l'eau avaient disparu, la collecte des redevances était irrégulière ou n'était plus faite et de nombreux systèmes d'eau n'étaient plus opérationnels. Les pépinières gérées centralement avaient été abandonnées.

Leçons apprises

- Le CRS/Ethiopie et ses partenaires ont appris que la stratégie d'eau potable du DAP s'était trop concentrée sur les aspects techniques (« matériel ») et n'avait pas fait suffisamment attention aux dimensions d'organisation de la communauté et d'appui par les services gouvernementaux existants (« logiciels »).
- La stratégie des pépinières gérées centralement n'était pas un bon choix, étant donné les capacités de gestion qu'avaient les communautés et le gouvernement.
- Un suivi, même limité, par les employés du partenaire ou du gouvernement après le projet aurait pu contribuer à atténuer la détérioration des bénéfices et des services du projet.

Implications

Les résultats et les leçons apprises de cette évaluation ex-post ont ensuite fourni des informations pour la conception de projets similaires en Ethiopie. De plus, l'évaluation a été très utile dans le but de conscientiser les employés des partenaires à ces questions. Ils ont appris beaucoup de choses sur la faisabilité et l'efficacité de leurs stratégies préférées.

Questions de réflexion



1. Réfléchissez au projet que vous gérez actuellement. Suggéreriez-vous de faire une évaluation ex-post ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Citez quelques moyens de gérer l'évaluation ex-post pour maximiser ses bénéfices pour les partenaires.

Evaluation internes/évaluations externes

Les évaluateurs internes sont des personnes associées à l'organisation qui met en œuvre le projet. Les évaluateurs externes ne sont pas associés au projet.

La plupart des bailleurs de fonds demandent que les principales évaluations des projets (en particulier les évaluations finales) soient dirigées par un évaluateur externe. Les bailleurs de fonds peuvent aussi exiger d'approuver à la fois l'évaluateur et ses termes de référence. Il n'est pas question de minimiser la valeur des évaluations organisées au niveau interne, surtout de celles qui aident les gestionnaires à prendre de bonnes décisions pour la correction et l'amélioration du projet. Mais, **utiliser un évaluateur externe augmente la crédibilité du processus et aide à éviter le risque d'un parti pris. Un évaluateur externe est aussi une forme de contrôle de qualité pour la gestion du projet et pour l'agence qui fait la mise en œuvre.** De ce fait, l'implication d'une personne externe renforce la validité des résultats.

Il ne faut pas que le même évaluateur externe fasse la MTE et l'évaluation finale. Si les recommandations faites par l'évaluateur à l'évaluation à mi-parcours ont été mises en œuvre, le fait que la même personne étudie l'impact de ses propres suggestions pourrait provoquer un conflit d'intérêt.

Pour les petits projets qui ont un financement limité, il peut ne pas être possible de recruter un évaluateur externe. Mais on peut quand même avoir une perspective externe. Par exemple, on peut essayer de grouper plusieurs petits projets pour financer un évaluateur externe ; on peut inviter un membre du personnel technique régional à participer à l'évaluation ; on peut aussi inviter un employé expert d'un autre programme pays ou d'une autre ONG pour qu'il travaille à l'évaluation afin d'être formé.

Le Tableau 7.6 fournit une liste d'avantages et d'inconvénients de l'utilisation d'évaluateurs externes et internes. Une combinaison équilibrée de connaissances internes et externes est généralement l'idéal.

Tableau 7.6 : Avantages et inconvénients des évaluateurs externes et internes

	Externe	Interne
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> • Offre un regard neuf sur le projet et peut s'appuyer sur son expérience dans d'autres projets • N'est pas impliqué personnellement, il lui est donc plus facile d'être objectif • Ne fait pas partie de la structure de pouvoir et d'autorité du projet • Est formé aux méthodes d'évaluation et a une grande expérience de la planification et de la mise en œuvre d'évaluations • Peut mieux se concentrer pendant de longues périodes sur les tâches de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre une compréhension approfondie du projet et peut interpréter les attitudes et les comportements des participants et des parties prenantes • Peut diminuer l'anxiété parce qu'il est bien connu des parties prenantes du projet et a déjà établi des relations • Moins cher
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Offre peut-être une compréhension limitée du projet et des participants et des parties prenantes impliqués et a donc besoin de temps pour digérer les informations sur le projet • Peut causer de l'anxiété parce qu'il n'a pas établi une relation de confiance avec les parties prenantes du projet • Plus cher 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être involontairement bloqué par des attitudes telles que « C'est la seule façon de faire » ou « On a toujours fait comme ça » • Impliqué au niveau personnel et professionnel, a donc plus de mal à être objectif • Fait partie de la structure de pouvoir et d'autorité du projet • N'est peut-être pas formé aux méthodes d'évaluation et a peut-être une expérience limitée de la planification et de la mise en œuvre d'évaluations • N'a peut-être qu'un temps limité à consacrer à l'évaluation du fait de ses autres occupations

(Source : Adapté de Feuerstein 1986 ; McMilan et Willard 2006)

SECTION 2

GUIDE POUR LES EVALUATIONS BASEES SUR L'UTILISATION (UFE)

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Les gestionnaires de projets du CRS, qui travaillent en proche collaboration avec les partenaires et autres parties prenantes, jouent un rôle important dans la mise en route, l'organisation et la gestion des évaluations. Souvent, les gestionnaires de projets jouent un rôle de leaders en tant que gestionnaires d'évaluation et s'assurent que les évaluations sont bien planifiées et préparées et que les membres de l'équipe reçoivent un appui.

Dans la Section 2, vous allez :

- apprendre comment ajuster ou télescoper les évaluations ;
- revoir les trois phases de l'évaluation ; et
- considérer les étapes pratiques de chaque phase.

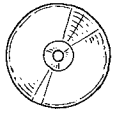
TELESCOPER LES EVALUATIONS

Les UFE sont spécifiques à une situation parce qu'elles répondent aux intérêts et aux besoins d'informations des utilisateurs identifiés. Les évaluations doivent donc être conçues sur mesure en tenant compte d'autres facteurs tels que :

- l'étendue et la taille du projet ;
- les ressources disponibles pour l'évaluation (budget, temps, etc.) ;
- la complexité (intérêts des parties prenantes, relations institutionnelles, multiplicité des pays, des bailleurs de fonds, des partenaires, etc.) ;
- les directives des bailleurs de fonds spécifiées dans le protocole d'accord de financement ;
- la disponibilité de données de base ou de suivi collectées par le projet et pouvant être utilisées pour l'évaluation ;
- la disponibilité et capacités de personnel du projet et des partenaires pour superviser, concevoir, gérer et mettre en œuvre l'évaluation ;
- le degré de visibilité publique ; et
- les décisions qui doivent être prises sur la base des résultats de l'évaluation.

Ces facteurs, particulièrement les besoins des utilisateurs identifiés dans la prise des décisions, vous aideront à déterminer l'importance et l'étendue de votre évaluation. Ils vous aideront aussi à définir l'objectif, les méthodes appropriées de collecte des données, le budget, le temps et les compétences qui seront nécessaires pour faire le travail.

- **Evaluation d'un an du Tsunami** — Ceci est un bon exemple de la manière dont des facteurs multiples peuvent contribuer à la conception d'une évaluation. Il s'agissait d'une importante intervention d'urgence à grande visibilité dans trois pays, sur deux régions de CRS. L'évaluation devait être faite sur mesure pour chacune de ces trois situations tout en prenant en compte le contexte de chaque pays, les divers secteurs de programme à différentes étapes de la mise en œuvre et les différentes relations avec les partenaires. Le cadre « de la théorie à la pratique » à la page suivante présente un résumé de cette évaluation.
- **Evaluation de C-SAFE** — L'initiative régionale C-SAFE a été créée en réponse à la crise de sécurité alimentaire de 2002 en Afrique Australe. Une évaluation finale a été faite pour estimer à quel point les objectifs de C-SAFE avaient été réalisés dans trois pays et pour



documenter les effets qui en avaient résulté pour les communautés participantes. Dans le cadre des réflexions pour télescopier le cahier des charges, l'évaluation a été conçue de manière à être moins détaillée pour le Lesotho qui était un membre plus récent du consortium. On pourra trouver une copie du Cahier des charges de C-SAFE (C-SAFE Scope of Work) sur le CD-ROM du ProPack II.

De la théorie à la pratique : Une grande évaluation pour un grand programme — Télescopier l'évaluation d'un an du Tsunami

L'urgence du Tsunami

En décembre 2004, le monde a découvert qu'un séisme dans l'Océan Indien avait causé un tsunami qui avait balayé des côtes et des îles et tué environ 275 000 personnes. Dans les jours qui ont suivi, le CRS a commencé à répondre à l'urgence dans les trois pays les plus affectés, l'Inde, l'Indonésie et le Sri Lanka. Au début, le CRS a répondu aux besoins immédiats en fournissant de l'eau potable, l'assainissement, des abris, des aliments et produits non alimentaires ainsi que la récupération de moyens d'existence. Après cette intervention initiale, l'agence est passée à la phase de reconstruction et elle continue à travailler dans les trois pays qui sont l'objet de cette évaluation d'impact.

La réponse du CRS au Tsunami

Les programmes fournissent une assistance dans les secteurs suivants :

- assistance alimentaire ;
- produits non alimentaires (bâches plastique, ustensiles de cuisine, moustiquaires, etc.) et matériels d'abris ;
- santé environnementale (forage et équipement des puits de forage, construction de latrines, promotion de l'hygiène, etc.)
- nutrition (alimentation supplémentaire)
- éducation (la construction/réhabilitation et gestion des écoles primaires)
- santé primaire (construction/réhabilitation et opération de cliniques) ;
- agriculture (semences et outils) ;
- protection (suivi, formation, construction de foyers économiques, etc.) ;
- psychosocial (accompagnement individuel et communautaire, plaidoyer, réhabilitation et activités de génération de revenus) ;
- plaidoyer ;
- édification de la paix et société civile ; et
- renforcement des capacités (tous les domaines de la gestion de programmes, communautés locales, partenaires locaux et ONG).

Proposition d'objet pour l'évaluation d'un an

L'objet principal de cette évaluation est de faire une estimation formative des interventions en Inde, en Indonésie et au Sri Lanka.

Contenu de l'évaluation

L'évaluation examinera la pertinence, l'efficacité et l'efficience à la fois de la réponse initiale et des opérations actuellement en cours dans les trois pays affectés par le tsunami. Il y aura une évaluation initiale de l'impact de la réponse de CRS sur les individus et les communautés affectés par le tsunami. Sur la base de ces estimations, on fera des recommandations sur ce qui doit être pris en considération pour la direction future du projet dans chaque pays.

Type d'évaluation

L'évaluation sera principalement de nature qualitative avec des analyses quantitatives faites chaque fois que ce sera possible et approprié. Les consultants étudieront les indicateurs des rapports d'activités mensuels pour chercher des tendances et des manques et pour glaner d'autres informations intéressantes. Ces indicateurs serviront de base aux évaluations qualitatives. Etant donné la nature complexe de la situation d'urgence et l'ampleur des dévastations, les activités de reconstructions sont

toujours en cours. L'évaluation prendra en compte la phase où se trouvent actuellement ces activités. L'impact sera donc plus probablement au niveau des RI qu'au niveau des OS.

CRS travaille dans le cadre de Caritas Internationalis (CI) et pour cela, il compte harmoniser son approche autant que possible avec les évaluations que CI doit faire au cours de la même période. De ce point de vue, CRS prendra en compte les critères pour l'évaluation de l'aide humanitaire de l'Organisation pour la coopération et le développement économique/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD). Ceux-ci comprennent l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pérennité et la pertinence. D'autres aspects de l'évaluation qui pourraient être utiles sont la mesure de la couverture des programmes, la cohérence des politiques, la coordination et la protection (le cas échéant). Les évaluations seront structurées différemment dans chaque pays où CRS met en œuvre des interventions de réponse au tsunami, selon les relations avec les partenaires, le rôle dans le SOA (Appel à contribution pour opérations spéciales) ainsi que les interventions. Cependant, un ensemble commun d'informations sera collecté dans chaque pays.

LES TROIS PHASES D'UNE EVALUATION

Introduction

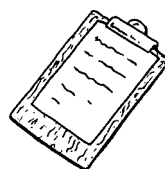
Une évaluation a, en gros, trois phases et chaque phase comprend un certain nombre d'étapes. Même si ces étapes sont présentées, comme les autres, dans un ordre approximativement chronologique, prière les suivre de la manière la plus adaptée à votre situation. Vous pouvez faire des allers et retours si cela vous semble nécessaire.

Première phase : Planifier une évaluation et s'y préparer

L'approche de l'UFE demande que vous fassiez particulièrement attention à identifier les utilisateurs et à les impliquer dans le travail d'évaluation. C'est pour cela qu'on revoit l'analyse des parties prenantes lors de cette phase.

Deuxième phase : Mettre en œuvre et gérer une évaluation

L'équipe d'évaluation comprendra très probablement des personnes internes au projet et des personnes externes qui devront travailler ensemble efficacement dans des conditions parfois difficiles.



N'oubliez pas !

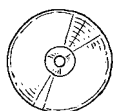
Référez vous à la section Connaissance Essentielle, talents et attitudes pour les Gestionnaires de Projet, *Chapitre II, Section 3, pp.38-43* pour plus d'amples informations concernant la mise en place et la gestion des équipes.

Troisième phase : Utiliser une évaluation

Le principe fondamental de l'UFE est que les principaux utilisateurs prévus (c'est-à-dire les parties prenantes qui prendront des décisions sur la base de l'évaluation) devront agir selon les résultats et les recommandations de l'évaluation ! Cela n'est pas possible sans une attention soutenue. En travaillant en proche collaboration avec l'équipe d'UFE, vous et vos partenaires pourrez vous assurer que des plans d'action faisables et réalisables seront rédigés et que les résultats de l'évaluation seront intégrés dans la prochaine phase du projet et influenceront sur la conception de futurs projets.

Première phase : Planifier une évaluation et s'y préparer

Une évaluation commence bien avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation. Les membres de l'équipe ont besoin d'un cahier des charges clair, de documents de contexte et d'un certain nombre de personnel qui devra les appuyer dans leur travail.



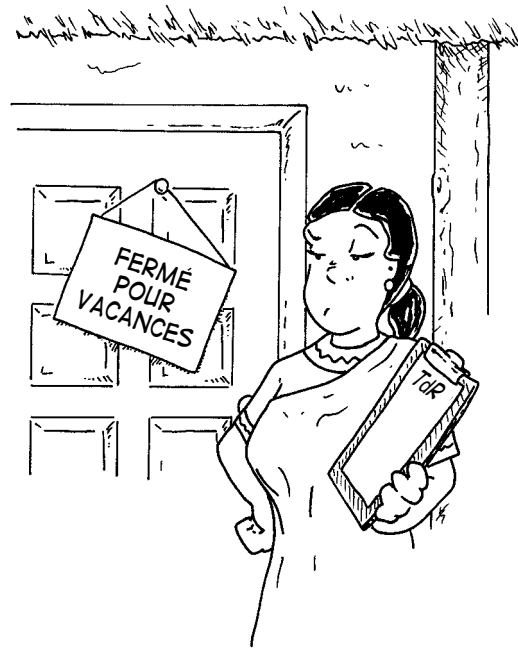
Cette section se base sur un document appelé Préparation de l'évaluation : Directives et outils pour la planification avant l'évaluation (Preparing for the Evaluation : Guidelines and Tools for

Pre-evaluation Planning). Bien que ce module ait été écrit pour l'évaluation des projets du Titre II, il peut être appliqué à n'importe quelle évaluation.

Rassembler des informations préliminaires

Faire la revue des exigences des bailleurs de fonds

De nombreux bailleurs de fonds ont des directives explicites pour l'évaluation des projets qu'ils financent. Certains bailleurs de fonds expliquent ce qu'ils attendent d'une évaluation à mi-parcours ou finale dans le guide pour le document de projet ou le Protocole d'accord de financement. D'autres peuvent exiger d'approuver le cahier des charges ou le choix des consultants. Il est important de **prendre contact directement avec les représentants des bailleurs de fonds dès le début de la planification de l'évaluation**. Ces visites vous permettront de vérifier que vous êtes bien au courant des exigences des bailleurs de fonds en ce qui concerne les évaluations.



Les bailleurs de fonds peuvent aussi fournir un appui technique pour votre évaluation. Ils ont souvent des directives utiles sur les aspects techniques d'une évaluation, tel que la manière de faire un échantillonnage. Ces directives peuvent être disponibles sur le site Internet d'appui technique pour ces catégories particulières de subventions ou peuvent être fournies par les conseillers techniques de CRS à la région ou au siège.

Faire la revue du document de projet et du manuel opérationnel de S&E

Revoyez tous les plans d'évaluation ou les engagements pris dans votre document de projet. Vous avez peut-être aussi d'autres informations spécifiques dans le manuel opérationnel de S&E — les besoins en informations des parties prenantes, les études de base, les dates de l'évaluation à mi-parcours et de l'évaluation finale ou d'autres sections.

Rassembler les leçons apprises

Demandez aux partenaires, à vos collègues, au personnel de S&E et à votre superviseur, de l'aide, des conseils et des leçons apprises sur l'organisation de l'évaluation.

Organiser les documents et informations à propos du projet

Si les documents concernant le projet sont bien organisés, cela aidera l'équipe d'évaluation à travailler rapidement et efficacement. Autrement, elle perdra du temps à cibler les documents dont elle a besoin et à essayer de les trouver.

Le personnel du projet peut aider à organiser ceci bien avant l'évaluation et avant l'arrivée des membres de l'équipe extérieurs au projet. En fait, le gestionnaire de l'évaluation doit **désigner quelqu'un dont la seule tâche sera de rassembler et d'organiser les documents importants concernant le projet qui seront analysés par l'équipe**. (Cf. *Identifier les membres de l'équipe d'évaluation*, dans cette section, pages 244-245). Si vous avez fait un **Manuel opérationnel de S&E**, comme cela est recommandé ici, il ne sera pas difficile de compiler les informations nécessaires. La Check-list 7.2 présente une liste des documents les plus souvent utilisés par les équipes d'évaluation.

Check-list 7.2 : Documents généralement nécessaire à l'équipe d'évaluation



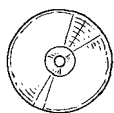
- ✓ Des documents de conception du projet (par exemple une étude de PRA ou un rapport d'évaluation initiale des besoins)
- ✓ Les rapports de visites sur le terrain
- ✓ Le Cadre des résultats ou le Proframe
- ✓ Rapports annuels de projet (CRS et ses partenaires)
- ✓ Le document de projet final, approuvé
- ✓ Des audits internes ou externes du projet
- ✓ Le Protocole d'accord de financement
- ✓ La comparaison entre les dépenses réelles et les prévisions
- ✓ Les amendements officiels au document de projet et au Protocole d'accord de financement
- ✓ Les analyses de budget
- ✓ Les documents pertinents du DIP
- ✓ Le manuel opérationnel de S&E — y compris le dernier PITT mis à jour
- ✓ Les rapports de suivi et d'évaluation
- ✓ Une revue des comptes rendus des réunions pertinentes
- ✓ Des cartes des zones de projet
- ✓ Les rapports de formation ou rapports techniques pertinents
- ✓ Les rapports des études de base
- ✓ Les rapports des évaluations précédentes (par ex. le rapport de l'évaluation de mi-parcours si on prépare l'évaluation finale)

Questions de réflexion

1. Sur la base de votre expérience en évaluation, qu'ajouteriez-vous à la liste de documents concernant le projet dans la Check-list 7.2 ?



Notez que pour les grands projets complexes, l'équipe d'évaluation devra peut-être préparer des documents ou des rapports spécialement pour l'évaluation. Dans la plupart des cas, il faut faire une mise à jour des indicateurs si ces informations ne se trouvent pas dans le dernier rapport d'activités. Consultez Préparation de l'évaluation : Directives et outils pour la planification avant l'évaluation (Preparing for the Evaluation : Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning) (pages 24-26) pour plus d'informations.



De la théorie à la pratique : Liste de lectures pour l'évaluation finale du CRS/Malawi

Le cahier des charges pour l'évaluation finale du DAP du CRS/Malawi indiquait que les documents suivants devraient être étudiés par l'équipe de consultants :

- document de projet du DAP ;
- évaluation à mi-parcours du DAP ;
- rapport consolidé des résultats et demande de ressources (CSR4) annuels ;
- études de base ;
- études de connaissances, pratiques et couverture (KPC) ;
- produits du système de S&E ;
- liste d'individus et d'organisations chez les partenaires et dans les communautés de la zone du DAP ; et
- données et résultats des études finales.

Conduire une analyse des parties prenantes de l'évaluation

D'abord, il est important d'identifier les intérêts et les engagements des parties prenantes pour l'évaluation prévue et de déterminer les principaux utilisateurs prévus des résultats et recommandations de l'évaluation. Une fois que vous pensez que toutes les parties prenantes

concernées sont représentées, **vous pourrez mettre en route un processus destiné à impliquer les principaux utilisateurs prévus dans les décisions sur le contenu de l'évaluation.**

Les questions de contenu doivent, bien sûr, être basées sur les ressources disponibles pour l'évaluation et autres contraintes. Les utilisateurs devraient être impliqués dans l'évaluation soit en étant tout simplement consultés pour une étape particulière — soit qu'ils peuvent faire partie de l'équipe même qui planifie et fait l'évaluation. Vous devrez aussi identifier d'autres parties prenantes qui seraient intéressés par l'évaluation ou qui auraient une influence sur l'évaluation et voir comment elles pourraient être impliquées.

De la théorie à la pratique : Déterminer les parties prenantes pour l'évaluation d'un an du Tsunami

Utilisateurs principaux prévus

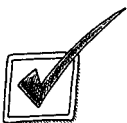
- Organisations partenaires du CRS
- Représentants résidents et employés travaillant sur les interventions de réponse au tsunami à Aceh, en Inde et au Sri Lanka
- Personnel de l'équipe de réponse à l'urgence
- Personnel des bureaux régionaux à SEAPRO et en Asie du Sud
- Vice président du CRS pour les opérations à l'étranger

Autres parties prenantes

- Personnes et communautés affectées par le tsunami
- Partenaires du CRS dans les pays
- Caritas Internationalis
- Autres ONG internationales, dont les réseaux comme l'ALNAP (Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire)
- Bureau d'assistance aux catastrophes à l'étranger (OFDA) et autres bailleurs de fonds gouvernementaux
- Bailleurs de fonds privés
- Personnel concerné du gouvernement dans les pays
- Consultants travaillant avec CRS dans les pays

En général, une évaluation des parties prenantes pose les questions présentées dans la Check-list 7.3.

Check-list 7.3 : Question pour l'analyse des parties prenantes de l'évaluation



- ✓ Qui finance l'évaluation ? Cette agence sera-t-elle l'utilisateur principal des informations fournies par l'évaluation ? Qui est la principale (ou qui sont les principales) personne(s) contact(s) ? Quels sont leurs besoins en informations et ont-ils fixé des priorités ?
- ✓ Qui d'autre a besoin de quelles informations de cette évaluation ? Est-ce qu'on a fixé des priorités pour ces besoins ?
- ✓ Qui doit être informé, consulté, qui doit travailler en partenariat ou qui doit gérer cette étape de l'évaluation ?
- ✓ Qui doit aider à formuler l'objectif et les principales questions de l'évaluation ?
- ✓ Qui doit revoir et approuver les termes de référence du consultant de l'évaluation ?
- ✓ Qui doit être tenu au courant du calendrier du travail d'évaluation ?
- ✓ Qui doit recevoir le rapport d'évaluation ?

L'analyse des parties prenantes vous aidera à identifier les membres de l'équipe d'évaluation. Elle vous donnera aussi les informations devant être intégrées dans le plan de travail qui sera résumé sous forme de charte de Gantt. (Cf. *Elaborer un plan de travail initial et un plan logistique*, pages 246-247 et *Identifier les membres de l'équipe d'évaluation*, pages 244-245 dans cette section pour plus d'informations).



Pensez-y... Télescoper l'analyse des parties prenantes de l'évaluation

Faire une analyse des parties prenantes peut être simple ou complexe. Pour l'évaluation finale d'un projet mené par un consortium, il faudra faire une analyse des parties prenantes très approfondie et on aura besoin de temps pour gérer toutes les parties prenantes. Pour la MTE d'un petit projet financé par des fonds privés, on a en plus besoin d'une analyse des parties prenantes, mais elle prendra moins de temps.

Gérer l'anxiété liée à l'évaluation

Le mot « évaluation » provoque souvent des réactions parmi les employés et les partenaires. Les sentiments peuvent aller de l'enthousiasme au rejet car les résultats peuvent affecter des décisions importantes, comme l'allocation des ressources. Les partenaires ont souvent des idées arrêtées sur qui doit contrôler l'évaluation et prendre les décisions.

Votre travail sera d'anticiper et de gérer ces sensibilités et ces craintes. Ce sera plus facile en utilisant les évaluations centrées sur l'utilisation parce que celles-ci invitent les parties prenantes à participer et à aider à prendre les décisions. Il vous faudra être capable de montrer votre respect, de faciliter la communication et de négocier avec les parties prenantes pour ménager les sensibilités.

Déterminer l'objectif principal et l'utilisation prévue de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation sera différent selon qu'il s'agit d'une évaluation à mi-parcours, d'une évaluation finale ou d'un autre type d'évaluation. Mais cet objectif sera aussi affecté par le type d'informations dont ont besoin les utilisateurs principaux pour prendre des décisions de gestion ainsi que leurs exigences supplémentaires.

Armé des résultats des précédentes analyses des parties prenantes, vous donnerez priorité aux besoins en informations du principal utilisateur, l'agence qui finance et d'autres qui sont intéressés par l'évaluation. En tant que gestionnaire de projet, vous devrez trouver un équilibre entre ces différentes demandes d'informations. Il faut passer du temps à vous assurer que les besoins prioritaires d'informations des principales parties prenantes sont identifiés et discutés de manière collaborative et qu'on s'est mis d'accord sur ceux-ci, en tenant compte du budget, du temps ou des autres contraintes auxquelles doit faire face l'équipe d'évaluation.

De la théorie à la pratique : Concevoir l'évaluation en collaboration

Pour être utile, une évaluation doit être bien conçue. Toutes les informations viennent du terrain, mais la conception de l'évaluation doit être faite conjointement, en impliquant aussi bien le personnel du terrain que les évaluateurs. Cela prend du temps. Dans un cas précis, le processus a commencé par la rédaction sur le terrain d'un brouillon de cahier des charges standard centré sur les méthodes d'évaluation, les sites et les noms des principaux informateurs. D'autres discussions avaient déjà décidé du type d'évaluation : une MTE interne.

L'évaluateur a suggéré au terrain un ensemble d'autres objectifs pour l'évaluation : 1) Adéquation ; 2) Correspondance stratégique ; 3) Gestion et administration ; 4) Compte-rendu des coûts ; 5) Evaluation du processus de mise en œuvre ; 6) Identification des produits ; 7) Identification des effets ; 8) Adaptabilité au changement.

Le terrain a réagi comme un gagnant à la loterie qui dévalise les boutiques. Il a choisi de nombreux objectifs d'évaluation pour chacune des nombreuses composantes du programme. L'évaluateur a organisé toutes les demandes du terrain dans un tableau de planification comprenant les objectifs, les pistes à explorer, les décisions qui seraient basées sur l'évaluation et les instruments de recherche. Ceci a permis de préciser les ressources et le temps nécessaires pour faire tout ce qui était demandé, ce qui représentait plus de six mois de travail !

On a ensuite discuté du cadre de la conception, des pistes à explorer, et des priorités des décisions importantes pour lesquelles on avait besoin d'informations. Après plusieurs échanges, l'évaluateur et le personnel sur le terrain se sont mis d'accord sur une évaluation qui était utile pour le programme, réalisable par rapport au temps et au budget disponibles et qui correspondait aux compétences de l'évaluateur.



On peut avoir des objectifs multiples pour une seule évaluation.

Par exemple, on peut souhaiter juger de la valeur du projet, fournir une formation pour le personnel de CRS et du partenaire et créer des relations avec les membres de la communauté. Le bailleur de fonds peut avoir des directives très claires sur l'objectif de l'évaluation et ces directives devront être partagées avec les autres parties prenantes. Les principaux utilisateurs prévus de l'évaluation (généralement le CRS et ses partenaires) contribueront aussi aux décisions concernant l'objectif de l'évaluation.

Identifier les membres de l'équipe d'évaluation

Les perspectives internes comme les perspectives externes sont utiles pour les évaluations. Selon le projet, on doit avoir dans l'équipe d'évaluation une variété de domaines d'expertise et de compétences correspondant aux caractéristiques de l'évaluation en question. Il faudra trouver un équilibre entre les connaissances locales et l'expertise en évaluations de personnes extérieures. Pour un grand projet complexe, il peut être évident qu'il vous faut un expert de l'évaluation — mais il peut aussi être important d'avoir dans l'équipe des membres qui comprennent le CRS, savent animer des ateliers, faire une recherche rapide sur le site et qui ont des compétences techniques dans le domaine du projet. Vous

choisissez de préférence comme membres de l'équipe des personnes qui ont de bonnes compétences en négociation et en gestion des conflits, spécialement concernant le chef d'équipe.

Tableau 7.7 : Liste du personnel crucial pour la réussite d'une évaluation

Position	Responsabilités
Gestionnaire de l'évaluation	Comme il a été dit plus haut, il s'agit généralement du gestionnaire de projet, mais cela peut aussi être le Directeur des programmes ou le chef de l'unité de S&E. Cette personne fournit un appui et un leadership à l'équipe d'évaluation et joue un rôle important de coordinateur avant, pendant et après l'évaluation. S'il y a un évaluateur externe, le gestionnaire de l'évaluation s'assure que les préparations préalables à l'évaluation sont terminées avant l'arrivée du consultant.
Chef de l'équipe d'évaluation	C'est souvent un conseiller technique régional ou un consultant externe. Cette personne doit réaliser l'évaluation dans le temps et en respectant les normes de qualité. Elle est aussi responsable du contrôle de la qualité et de l'appui technique et du mentoring pour les autres membres de l'équipe, selon les besoins.
Membres de l'équipe d'évaluation	Les rôles et responsabilités de ces membres sont définis selon le contenu et les exigences spécifiques à l'évaluation. Pour que les choses soient claires, précisez dans le cahier des charges quelles sont les responsabilités spécifiques de chaque membre de l'équipe.
Coordinateur de la logistique	Il a la responsabilité de mettre sur pied les visites sur le site et les visites aux officiels, d'organiser les repas, le transport et le logement, de mettre en place des bureaux et un accès aux ordinateurs pour les membres de l'équipe et d'effectuer d'autres tâches, selon les besoins. C'est un poste vital mais souvent sous-estimé.

Si vous décidez de recruter un consultant externe pour l'évaluation, demandez des conseils et de l'aide à d'autres ONG, à votre bureau régional, au siège et à d'autres ressources à l'intérieur du pays. Le siège de CRS a une base de données des consultants. Renseignez-vous auprès des Ressources humaines.

Rédiger un cahier des charges initial pour l'évaluation

Le cahier des charges de l'évaluation résume le but et les objectifs sur lesquels le bailleur de fonds et les parties prenantes du projet se sont mis d'accord. Le cahier des charges décrit tous les travaux de l'évaluation en donnant des détails sur le processus de planification de l'évaluation — qui, quoi, comment, quand et où. Il comprend aussi un plan de travail initial sous forme de charte de Gantt. Pour certaines évaluations, vous pouvez utiliser le cadre des résultats comme point de départ, en précisant quels objectifs de projet vous allez examiner et les questions auxquelles l'évaluation devra s'intéresser. Les idées préliminaires peuvent ensuite être partagées avec les autres parties prenantes concernées pour qu'elles puissent donner leur avis. Vous déciderez peut-être d'organiser un atelier avec les partenaires pour revoir le cahier des charges provisoire de l'évaluation.

Un bon cahier des charges, comme un DIP, fournit un plan de travail initial sur lequel peut s'appuyer l'évaluation. L'ouvrage de Bonnard (2002) est un bon guide, facilement disponible, pour rédiger le cahier des charges d'une évaluation. Bien qu'il ait été écrit spécifiquement pour les évaluations des programmes Titre II, la plupart des conseils qu'il donne sont valables aussi pour évaluer d'autres activités. Comme il a été dit plus haut, le bailleur de fonds aura peut-être des directives spécifiques pour le contenu et le format de votre évaluation et voudra peut-être approuver la version finale du cahier des charges. En passant du temps à la préparation du cahier des charges et en y impliquant suffisamment les parties prenantes, on améliorera la qualité, la pertinence et donc l'utilité de l'évaluation pour la prise de décisions. En général, un cahier des charges bien fait comprend les informations résumées dans la Check-list 7.4.

Check-list 7.4 : Que faut-il inclure dans le cahier des charges d'une évaluation



- ✓ Une brève vue d'ensemble du projet à évaluer, avec ses objectifs, ses activités, son histoire et son état actuel, les partenaires ou les organisations impliquées, etc.
- ✓ Les objectifs, le but, les utilisateurs et le public de l'évaluation.
- ✓ L'expertise technique nécessaire pour l'équipe d'évaluation et un résumé des rôles et responsabilités des membres de l'équipe. Chaque membre de l'équipe devra ensuite avoir des termes de références personnels qui détailleront ses responsabilités.
- ✓ Questions d'évaluation auxquelles il faudra répondre (générales, spécifiques au secteur, etc.) et méthodes suggérées pour aborder ces questions. Notez que ceci sera plus ou moins détaillé dans la première version du cahier des charges.
- ✓ Suggestion de plan de travail (par ex. charte de Gantt) présentant un calendrier des activités d'évaluations avec des dates fixées pour les principaux produits de l'évaluation.
- ✓ Format du rapport final de l'évaluation et processus pour le feedback et la rédaction du rapport final.
- ✓ Budget et nombre de jours nécessaires pour les membres de l'équipe et le consultant.
- ✓ Liste des principaux documents et informations que le programme pays devra fournir.

(Source : Adapté de McMillan et Willard 2006 ; Bonnard 2002)

Le cahier des charges contiendra peut-être des suggestions initiales pour la conception, l'approche méthodologique et le plan de travail de l'évaluation, mais ce sera en fin de compte la responsabilité du chef d'équipe de s'occuper de ces questions. L'équipe d'évaluation et les parties prenantes concernées devront cependant discuter de toutes les décisions importantes concernant l'évaluation.

De la théorie à la pratique : Une note sur les enquêtes finales

L'enquête finale est souvent séparée de l'évaluation finale. Dans de nombreux projets, elle est faite avant l'évaluation finale. Cela permet à l'équipe d'évaluation de valider les données, de comparer les informations des données de base avant et après le projet et de se concentrer sur l'analyse plutôt que sur la collecte de données détaillées. Dans d'autres cas, l'enquête finale peut faire partie du cahier des charges de l'équipe d'évaluation finale.

On a brièvement mentionné, dans le *Chapitre IV, Section 2, pages 105-106* la question de ce qu'il faut faire lors de l'évaluation finale quand il n'y a pas d'étude de base. Les recommandations faites par Bamberger et al. (2006) donnent les options suivantes :

1. Reconstituer les données de base en utilisant 1) des données existantes, 2) des documents internes à CRS et 3) des documents internes à CRS (venant de partenaires, d'autres agences travaillant dans la même zone, etc.). Toutes les données secondaires devront être vérifiées pour voir si elles sont fiables et valides.
2. Interviewer des personnes pour obtenir des données quantitatives et qualitatives à partir de leurs souvenirs du moment où le projet démarrerait.
3. Travailler en proche collaboration avec les informateurs clés qui peuvent avoir des données de références utiles sur les conditions de base.
4. Utiliser des techniques de RRA/PRA pour démêler l'histoire de la communauté et ses événements significatifs.

Elaborer un plan de travail initial et un plan logistique

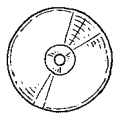
EFaites la liste des principales activités de l'évaluation et préparez un plan de travail sous forme de charte de Gantt, comme vous l'aviez fait pour le calendrier des activités de votre projet. Le plan de travail énumérera les activités de l'évaluation, la personne responsable pour chacune d'elles, les dates de début et de fin et les principaux jalons. Vous pourrez ensuite utiliser ce plan de travail comme outil pour dialoguer avec l'équipe et, une fois qu'il aura été finalisé, pour aider à suivre et à gérer l'évaluation.

La logistique est particulièrement importante pour d'éventuelles visites d'évaluation sur le site. On montre son respect pour les partenaires et les participants en prenant le temps de solliciter des rendez-vous avec les partenaires, les membres de la communauté, les fonctionnaires du gouvernement, etc. Il est important de bien communiquer les dates et les objectifs des visites prévues sur le site du projet durant l'évaluation. Lors de cette planification logistique, il faut, par exemple :

- donner à l'équipe d'évaluation un briefing sur le pays et des informations sur la sécurité ;
- organiser la nourriture, le transport et le logement ;
- préparer de la place dans les bureaux ;
- permettre un accès à l'Internet ;
- préparer des ordinateurs et prévoir des imprimantes ; et
- répondre aux autres demandes de l'équipe d'évaluation.

Finaliser le cahier des charges de l'évaluation

Votre première version du cahier des charges devrait maintenant être finalisée. Il faut le faire en collaboration avec le chef d'équipe parce que c'est lui qui est responsable de l'ensemble du processus, de la qualité et de la ponctualité de l'évaluation et de son contenu technique. Le chef d'équipe devra être impliqué activement dans l'élaboration des questions et des méthodes de l'évaluation incluses dans la version finale du cahier des charges. Le document devra aussi préciser comment les résultats seront résumés et analysés, par qui et quand. (Cf. le Cahier des charges de l'évaluation d'un an de la réponse au Tsunami (CRS One-year Tsunami Response Evaluation SOW) pour de plus amples informations).

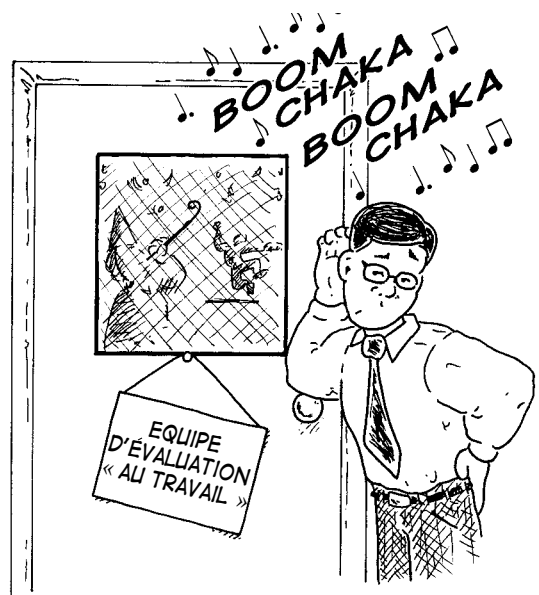


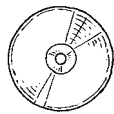
Deuxième phase : Mettre en œuvre et gérer une évaluation

Mettre en œuvre le plan de travail

Le cahier des charges a été finalisé, le chef d'équipe de l'évaluation est arrivé et a lu les documents, on a pris les rendez-vous, les questionnaires d'évaluation ont été rédigés et tout semble « prêt à partir ». Maintenant, tout ce qu'il faut, c'est que l'équipe d'évaluation mette en œuvre le cahier des charges et le plan de travail, n'est-ce pas ? Eh bien, oui... mais comme pour la mise en œuvre du projet, la mise en œuvre de l'évaluation n'est peut-être pas aussi simple. Il faut aussi faire le suivi des éventuelles difficultés et les gérer.

En tant que gestionnaire de projet, avec les autres parties prenantes concernées, vous devez faire le suivi de la progression du plan de travail. Vous vérifierez que les activités sont faites selon le calendrier, vous ferez particulièrement attention aux jalons et vérifierez que les résultats sont produits. Par exemple, si des problèmes de logistique perturbent l'évaluation, travaillez avec d'autres pour agir et résoudre rapidement ces problèmes.





CRS a travaillé dans un programme pays avec des consultants qui utilisaient un outil de suivi simple mais très efficace, le *Rapport hebdomadaire de situation (Weekly Status Report)* pour suivre la progression de leur travail. Les consultants envoyaient le Rapport hebdomadaire de situation sous forme d'un résumé par e-mail accompagné en pièce jointe d'un classeur Excel comprenant trois feuilles :

- Feuille de la situation des tâches ;
- Fiche des problèmes du projet ; et
- Fiche des risques du projet.

La feuille de la situation des tâches contenait chaque tâche et sa date d'achèvement prévue. Pour qu'il soit facile de voir la progression, il y avait un code de couleurs qui montrait si une tâche était terminée (vert), si elle devait être achevée la semaine suivante (orange) ou si elle était incomplète (rouge). Une colonne de commentaires pouvait être utilisée pour donner éventuellement des explications.

Les fiches des problèmes et des risques du projet donnaient chacune plus de détails sur les problèmes et les risques qui pouvaient éventuellement affecter la progression du projet. Un élément important de chacune des fiches était qu'elle donnait à une personne précise (le « maître de l'action ») la responsabilité de gérer le problème ou le risque et qu'elle identifiait clairement l'action à entreprendre pour résoudre le problème ou diminuer l'exposition au risque.

Une version mise à jour du rapport hebdomadaire de situation était envoyée chaque semaine, accompagné chaque semaine par un bref e-mail résumant les temps forts de la semaine, à la fois les progrès et les problèmes et risques urgents.

Vous garderez l'œil sur la progression de l'évaluateur externe. Par exemple, traite-t-il complètement les questions comprises dans le cahier des charges ? Est-ce qu'il a absorbé les informations contenues dans les documents préparés ? Avez-vous l'impression qu'il vient avec des idées préconçues à propos de l'évaluation ? Il est crucial d'avoir une communication régulière et ouverte avec l'équipe d'évaluation. Ainsi, on peut détecter rapidement les problèmes et y remédier. Ce type de dialogue est aussi intéressant pour l'équipe d'évaluation. Il permet à l'équipe de vous tenir au courant de ce qu'elle voit, de ce qu'elle observe et de résultats possibles de l'évaluation. Ce dialogue renforce donc l'analyse finale de l'équipe et minimisera les conflits potentiels qui pourraient sinon se produire durant la présentation finale.

Vous devrez aussi gérer l'équipe impliquée dans l'évaluation. Vous devrez peut-être gérer les relations entre les membres de l'équipe (bien que ce soit surtout le travail du chef de l'équipe d'évaluation) ou vous occuper des craintes que pourraient avoir les employés de CRS ou de ses partenaires.

Enfin, vous devrez gérer les parties prenantes et décider ce que vous allez communiquer et comment le communiquer. Par exemple, vous devrez peut-être organiser des réunions régulières pour informer les autres parties prenantes des progrès de l'évaluation.



Pensez-y ... Etre un leader serviteur durant l'évaluation

Le bon rôle pour vous, en tant que gestionnaire de projet est celui de « leader serviteur », un concept introduit dans le *Chapitre II, Section 1, page 20*. Un leader serviteur demande « Comment puis-je vous aider à mieux faire votre travail ? » et fournit un bon appui pour aider l'équipe à réaliser ses objectifs. C'est l'une des tâches d'un gestionnaire d'évaluation de s'assurer que le travail fait par l'équipe d'évaluation invitée est apprécié et appuyé de manière pratique par le personnel de CRS.

Analyser et comprendre les données

Les informations contenues dans le Tableau 7.8 expliquent cette étape importante d'une évaluation — transformer les données en connaissances utilisables.

Tableau 7.8 : Quatre étapes pour analyser les résultats de l'évaluation

1. Description et analyse	<ul style="list-style-type: none">• Organiser les données brutes sous une forme qui permet de voir un schéma de base.
2. Interprétation	<ul style="list-style-type: none">• L'interprétation va plus loin que les données en ajoutant un contexte et en déterminant une signification.<ul style="list-style-type: none">o Que signifient les résultats ?o Quelle est la signification de ce que montrent les données ?o Comment peut-on expliquer les résultats ?
3. Jugement	<ul style="list-style-type: none">• On répond aux questions suivantes :<ul style="list-style-type: none">o De quelles manières les résultats sont-ils positifs ou négatifs ?o Qu'est-ce qui est bon ou mauvais, souhaitable ou pas, dans les produits du projet ?
4. Recommandations	<ul style="list-style-type: none">• Décrire ce qui doit être fait.• Vérifier que les recommandations peuvent servir de base pour des actions.• Prévoir suffisamment de temps pour élaborer les recommandations en collaboration avec les parties prenantes concernées.

(Source : Adapté de Patton 1997)

Le cadre du DHI (ou d'autres cadres conceptuels appropriés) peut être très utile durant les deux premières étapes du Tableau 7.8. Vous pouvez utiliser les cases du cadre pour organiser les données en catégories plus significatives, qui montrent les liens et les influences. On peut incorporer une lentille de DHI dans la conception des évaluations de projet, même si ce n'était pas un objectif explicite du projet. Voici quelques exemples de questions initiales qui peuvent être posées :

- Comment le projet a-t-il renforcé les capitaux des ménages et des communautés ?
- Le projet a-t-il augmenté la résistance des ménages et des communautés aux chocs, aux cycles et aux tendances ?
- Le projet a-t-il changé des attitudes ou des comportements ?
- Les ménages et les communautés sont-ils plus capables d'influer sur les structures et les systèmes ?
- Les ménages et les communautés ont-ils développé de nouvelles stratégies, ou de meilleures stratégies, de subsistance ?

Chacune de ces questions devrait entraîner un complément d'analyse. Par exemple, quand vous parlez des ménages et des communautés, s'agit-il de tous les ménages ou y a-t-il des différences à l'intérieur des communautés et entre les communautés ? Si c'est le cas, pourquoi ? Et comment est-ce que cela affecte les recommandations de l'évaluation ? Comment les questions de genre affectent-elles les résultats de l'évaluation ?

Communication centrée sur l'utilisation

Les rapports d'évaluation peuvent être utilisés pour des objectifs variés. Ils peuvent :

- **promouvoir le dialogue et la compréhension** du projet parmi les parties prenantes ;
- **rendre des comptes** aux bailleurs de fonds et aux autres parties prenantes ;
- **montrer les résultats** du projet pour obtenir l'appui de parties prenantes ;

- **évaluer la valeur ajoutée** de l'investissement du projet par rapport à d'autres utilisations possibles de ces ressources ;
- **éduquer** les lecteurs en présentant les résultats de l'évaluation pour aider à l'apprentissage organisationnel ; et
- **renforcer le plaidoyer** en utilisant les preuves tirées des résultats de l'évaluation.

(Source : Adapté de Kusek et Rist 2004)

Question de réflexion :



1. Selon votre expérience, quelles autres utilités peuvent avoir les rapports d'évaluation ?

Format du rapport d'évaluation

Dans le cahier de charges de l'évaluation, il y avait une proposition de plan ou de format de rapport. Il faudra en discuter avec l'équipe d'évaluation et se mettre d'accord avec elle. Après tout, c'est elle qui va rédiger le rapport ! Tout d'abord, vérifiez si le bailleur de fonds a un format obligatoire. **De nombreux évaluateurs aiment préparer le plan du rapport le plus tôt possible parce qu'il les aide à structurer leur conduite de l'évaluation.** Cela leur sert aussi de check-list des sujets à traiter et les aide à rester sur la bonne voie pour pouvoir fournir le produit final.

Les rapports d'évaluation à mi-parcours, finale ou ex-post doivent contenir les informations énumérées dans le Tableau 7.9. Adaptez votre format pour qu'il corresponde aux besoins des utilisateurs de l'évaluation.

Tableau 7.9 : Format générique de rapport d'évaluation

Résumé exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Incluez les principaux résultats de l'évaluation et les principales recommandations dans le résumé exécutif.
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez clairement l'objectif du rapport, les questions d'évaluation, le contexte et les objectifs du projet.
Description de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez l'objectif, la méthodologie et autres facteurs. • Notez qui a fait l'évaluation et quand elle a été faite.
Présentation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Selon le contexte, organisez les résultats (et les données correspondantes) autour des questions d'évaluation, les secteurs principaux ou les RI et OS. • Utilisez des graphiques, des tableaux et des photos chaque fois que c'est possible pour communiquer les résultats de façon claire et succincte.
Conclusions et recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Connectez les conclusions et les recommandations avec les preuves qui leur correspondent. Les recommandations doivent clairement suivre les résultats qui les justifient. • N'oubliez pas que les conclusions et les recommandations risquent d'être les seules choses que les lecteurs verront dans un rapport d'évaluation ! • Faites la distinction entre les recommandations « majeures » et « mineures » : celles auxquelles il faut s'atteler tout de suite (majeures) et celles visant le développement du projet à plus long terme (mineures). Évitez de faire de longues listes embrouillées ! • Proposez des options multiples avec les coûts et les risques correspondants. • Concentrez-vous sur des actions qui sont sous le contrôle des utilisateurs prévus. • Pensez à la façon dont il faut rédiger les recommandations pour pouvoir prendre des actions de suivi.
Références	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquez les documents qui ont été consultés.

Annexes	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges de l'évaluation • PITT • Liste des membres de l'équipe • Sites visités • Liste des personnes et des organisations consultées • Liste des sigles • Carte de la zone du projet • Autres informations qui appuient ce qui a été écrit dans le rapport principal (par ex. des classifications plus détaillées, une explication plus complète des méthodes d'échantillonnage, etc.)
----------------	--

Les résultats et les recommandations d'une étude de diagnostic (Cf. Chapitre VII, Section 1, page 227) seront de préférence communiqués sous forme de rapport de diagnostic de problème. La Check-list 7.5 en donne un exemple de format.

Check-list 7.5 : Exemple de format pour un rapport sur une étude de diagnostic



- ✓ Brève définition du problème et comment il a été identifié.
- ✓ Description des causes et du contexte du projet.
- ✓ Estimation de la manière dont le problème affecte la mise en œuvre du projet.
- ✓ Discussion des actions possibles et recommandations.

(Sources : Casley et Kumar 1987)

Leçons apprises

Dans de nombreuses évaluations, on a des leçons apprises. **Une leçon apprise est un principe général qui peut être appliqué à d'autres situations pour améliorer un projet.** L'identification des leçons apprises permet de partager et de promouvoir les réussites et d'éviter les erreurs ou les fautes.

Des leçons apprises solides et bien écrites :

- **comprennent un principe général qui peut être appliqué dans d'autres situations.** N'écrivez pas la leçon seulement sous forme d'observation, de description ni de recommandation sans justification.
- **expliquent la leçon dans le contexte du projet.** Pour qu'elle soit utile à d'autres personnes, il faut que celles-ci puissent comprendre la situation dans laquelle ça s'est passé. En faisant le lien entre la leçon et les hypothèses sur lesquelles le projet est basé, on peut aider les autres à comprendre exactement ce qui a été appris. Par exemple, vous pouvez écrire, « Nous avons supposé, à tort, que les femmes pourraient participer aux ateliers de formation. Nous savons maintenant ... » Cela vous aide à éviter d'utiliser un langage générique, non spécifique.
- **justifient la leçon avec une preuve montrant pourquoi elle est valable.** Précisez d'où elle vient — de données de suivi ? d'observations sur le terrain ? d'une évaluation de projet ?
- **évitez les extrêmes** — les leçons apprises ne doivent être ni trop générales ni trop spécifiques.

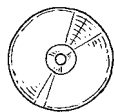
(Source : IFAD 2002)

Questions de réflexion



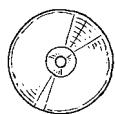
1. Examinez cette phrase qui a été proposée comme leçon apprise : « Les partenaires doivent être plus impliqués dans la conception du projet. »
2. Comment allez-vous la réécrire pour en faire une leçon apprise « solide » ?

De la théorie à la pratique : Apprendre des leçons en Afrique australe



Le *Top 10 des initiatives C-SAFE en suivi et évaluation (Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring and Evaluation)* (Owubah et al. 2005) est un excellent exemple de document sur les leçons apprises. Il contient 10 brèves descriptions d'approches, d'outils et de techniques de S&E que le programme C-SAFE a soit créés soit adaptés pour répondre aux besoins d'informations du programme. L'objectif de ce document est de partager les meilleures pratiques et les meilleures leçons apprises en S&E, avec pour objectif final d'améliorer la qualité des programmes, aussi bien parmi les membres de C-SAFE que chez d'autres parties prenantes intéressées.

Histoires de réussites et d'apprentissage



Les bailleurs de fonds et CRS sont de plus en plus intéressés à recevoir des histoires des faits réels dans le cadre des rapports. Ces histoires aident aussi à apprendre des choses sur l'impact humain des projets. CRS a élaboré un guide — *Dossier sur les histoires de réussites et d'apprentissage : directives et outils pour écrire des rapports efficaces sur l'impact du projet (Success and Learning Story Package : Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports)* — sur la manière d'écrire des histoires des faits réels comme succès ou des histoires d'apprentissage claires, cohérentes et bien documentées. Le Dossier propose des suggestions et des conseils pour écrire des histoires qui fournissent, de façon plus cohérente, une information sur l'impact et mettent en lumière les principales réalisations pour les partenaires, les bailleurs de fonds, CRS et d'autres parties prenantes.

Rédaction de rapports

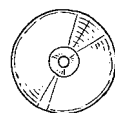
La plupart des rapports d'évaluation sont écrits par des individus ou de petites équipes. Envisagez, cependant, d'impliquer plus de monde dans le processus. Faite de façon créative et sensible, la rédaction de rapports offre une autre occasion de renforcer les capacités des partenaires et des membres de la communauté et, ainsi, les relations qui existent. Par exemple, CRS/Inde a documenté les meilleures pratiques impliquant les parties prenantes du projet, dont certaines savent à peine lire et écrire, en utilisant une technique innovatrice appelée « Atelier d'écriture ».

De la théorie à la pratique : Rédaction participative de rapports — Atelier d'écriture

L'Atelier d'écriture est une manière d'aider les participants du projet à être des créateurs actifs d'informations, pas seulement des fournisseurs passifs. Il aide les personnes à dépasser leurs limites, par exemple l'analphabétisme qui les empêche de raconter et d'analyser leur propre expérience à l'intérieur d'un projet. Les Ateliers d'écriture sont organisés sous forme d'ateliers qui impliquent un certain nombre de parties prenantes de l'évaluation, comme :

- les participants sur le site du projet (individus, membres d'organisations communautaires ou autres) qui sont les auteurs des histoires ;
- des animateurs qui amènent des contributions supplémentaires ;
- des employés du CRS ou du partenaire qui jouent le rôle de rédacteurs et aident les auteurs ; et
- des illustrateurs ou des artistes qui aident à visualiser les histoires grâce à des dessins ou des croquis.

Les auteurs et les études de cas sont choisis avant l'atelier. L'auteur présente ou lit son histoire aux animateurs qui mettent en lumière les meilleures pratiques et les leçons apprises. Ensuite, l'auteur travaille avec les rédacteurs pour améliorer l'histoire. Les illustrateurs préparent les dessins. L'histoire est ensuite tapée sur ordinateur, les dessins scannés et placés dans le texte. Le brouillon est présenté à nouveau aux animateurs qui l'examinent une dernière fois pour vérifier le contenu, le langage et la justesse. Enfin, le document est terminé et signé par l'auteur.



Une main ne peut pas applaudir toute seule (One Hand Cannot Clap By Itself) est un exemple d'un produit de l'Atelier d'écriture, inclus dans le CD-ROM du ProPack II.

Bilan

Le bilan consiste souvent en une série de réunions brèves. Celles-ci se tiennent selon un calendrier choisi par l'équipe d'évaluation, le gestionnaire de l'évaluation et d'autres parties prenantes clés du projet (par ex. les employés de CRS, les partenaires et les participants du projet qui ont été très impliqués dans le processus). Pendant ces réunions, **l'équipe d'évaluation partage ses observations, ses résultats, ses conclusions et ses recommandations**, selon les cas. C'est aussi une bonne occasion de soulever les questions que le gestionnaire pourrait avoir à résoudre. L'objectif est de renforcer le dialogue et une appropriation conjointe du processus d'évaluation. Si l'on fait cela, il est plus probable que les parties prenantes vont accepter, et mettre en œuvre, les résultats et les recommandations de l'équipe.

Avec un dialogue continu, vous vous rendrez mieux compte de ce qui sera présenté au bilan final. Le moins de surprises à cette réunion finale, le mieux ce sera pour toutes les parties. Au bilan final, il est utile d'utiliser autant que possible des présentations visuelles des informations, comme des graphiques circulaires ou en barres, ou des cartes de distribution. Cela permet de communiquer clairement et rapidement les informations de l'évaluation.

Vous déciderez peut-être de tenir d'autres réunions de bilan avec d'autres parties prenantes clés de l'évaluation — les fonctionnaires locaux du gouvernement, le représentant du bailleur de fonds, d'autres employés des programmes de CRS, etc. Lors de ces réunions, le chef de l'équipe d'évaluation présente généralement la méthodologie utilisée et les résultats et recommandations tirées du rapport d'évaluation avant de répondre aux questions. Le dialogue continu qui a eu lieu auparavant entre l'équipe d'évaluation et le gestionnaire permettra de présenter aux autres parties prenantes, lors de ces réunions clés, une définition commune et un engagement à agir sur la base des recommandations.

Évaluer l'évaluation !

Avant que votre équipe d'évaluation ne se sépare, évaluez le processus d'évaluation. Vous pouvez pour cela utiliser les questions de la revue d'apprentissage dans la *Section 1, pages 228-229* de ce chapitre ou ces trois questions :

1. Qu'est-ce qui a bien marché et pourquoi ?
2. Qu'est-ce qui a posé des difficultés et pourquoi ?
3. Que suggèreriez-vous de faire de façon différente pour votre prochaine évaluation ?

Vous pouvez aussi consulter la liste des normes de l'évaluation notée plus haut dans ce chapitre (Cf. *Section 1, page 224*). Choisissez les normes dont l'équipe pense qu'elles correspondent à votre situation et utilisez-les comme critères pour évaluer la qualité de l'évaluation.

Le *Chapitre VI, Section 2, Check-list 6.3, page 177* contient un exemple de formulaire d'évaluation pour l'assistance technique. Vous pouvez utiliser ce formulaire pour évaluer l'assistance fournie par le chef d'évaluation.

Désignez quelqu'un pour documenter votre évaluation de l'évaluation et pour la mettre à la portée d'autres personnes dans le programme pays, le bureau régional et au PQSD, pour que vos expériences puissent être partagées plus généralement. Ce sera utile pour d'autres employés et d'autres programmes pays de CRS qui font des évaluations.

Troisième phase : Utiliser une évaluation

Vous et votre partenaire devez encourager l'utilisation des résultats de l'évaluation par les utilisateurs prévus. **Ne supposez jamais que les recommandations de l'évaluation vont être adoptées sans que vous n'ayez rien à faire !** Votre but est de maximiser la probabilité que les interventions qui suivront seront basées sur les nouvelles choses apprises.

De la théorie à la pratique : Comment ça a marché ? Utiliser les résultats de l'évaluation finale

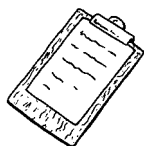
Un bureau CRS avait mis en œuvre un programme du Titre II au nord du pays. Le projet devait se terminer et on avait planifié une évaluation finale menée par une personne externe au bureau. Au même moment, il était clair que le programme pays projetait de soumettre un document de projet pour un projet de suite. Le bureau régional et le siège ont été contactés pour procurer une assistance et participer à l'équipe de conception.

Le gestionnaire de projet voulait fixer le calendrier de l'évaluation finale pour qu'elle apporte des informations utiles pour le processus de conception du projet de suivi. Cela n'a pas été facile, parce qu'il a fallu jongler avec les emplois du temps des différentes personnes impliquées dans les deux processus. Mais finalement, après de nombreux courriers, elles ont réussi à synchroniser leurs agendas. Durant l'atelier de conception de projet, le chef de l'équipe d'évaluation a présenté ses résultats initiaux à l'équipe de conception qui était composée de personnel de CRS et du partenaire et du bailleur de fonds. Parmi les résultats, il y avait d'importantes questions de performance du projet et ces questions ont fourni des informations qui ont influencé leur travail.

S'il s'agit d'un projet en cours, il sera peut-être plus difficile que prévu d'aider le personnel et le partenaire dans leur effort d'opérer les changements nécessaires parce qu'ils tiennent souvent à la façon dont ils font les choses. Bien que ce ne soit jamais simple, on peut plus facilement changer des attitudes et des pratiques en adoptant des évaluations basées sur l'utilisation. Comme vous l'avez vu, cette approche permet une appropriation par le personnel du projet des résultats et des recommandations. Ceci est propice à un changement de pratiques une fois que l'évaluation est terminée et que les résultats ont été distribués.

Vous vous trouverez peut-être dans une situation où les résultats et les recommandations de l'évaluation sont délicats. Dans ce genre de cas, présentez-les de manière à ce qu'ils soient centrés sur les intérêts des

participants au projet et encouragez la résolution de problèmes. Cela permettra d'éviter que les parties prenantes du projet ne soient sur la défensive.



N'oubliez pas !

Revoyez le *Chapitre II, Section 3, pages 56-58* pour trouver des informations sur la gestion des conflits.



Utiliser les résultats de l'évaluation

L'UFE insiste sur le fait que l'utilisation implique de prendre des décisions et d'améliorer des projets, entre autres, pas seulement d'écrire des rapports d'évaluation et de les distribuer. Ces types de décisions et d'actions peuvent être pris juste après la fin de l'évaluation ou peuvent servir à la planification et la conception de projets à plus long terme.

De la théorie à la pratique : Utiliser les résultats pour remettre le projet sur les rails

Un bureau CRS a fait une évaluation à mi-parcours sur son DAP. L'évaluation a critiqué la lenteur de la mise en œuvre, le mauvais choix de méthodes, le manque d'approches participatives et le fait que le programme ne progressait pas en direction de la réalisation des objectifs du PITT. Sur la base de ces résultats, le programme pays a organisé un atelier avec toutes les parties prenantes pour étudier les recommandations de l'évaluation et prévoir des activités pour les 2 ½ ans qui restaient pour le programme. L'évaluation a donné un élan à toutes les parties prenantes qui ont essayé d'utiliser leurs capacités et leur énergie à l'accomplissement des objectifs du programme.

Utiliser des évaluations périodiques ou à mi-parcours

Si l'évaluation est une MTE ou une autre forme d'évaluation formative, vous pouvez tenir une réunion ou un atelier où les parties prenantes du projet étudieront les résultats et les recommandations de l'évaluation et les intégreront dans la prochaine phase de planification du projet. Vous déciderez peut-être de réviser les cibles de la fiche de PITT, de réviser le calendrier des activités du DIP ou de prendre d'autres actions (en restant dans le budget et le protocole d'accord de financement, bien sûr).

De la théorie à la pratique : Utiliser les MTE pour effectuer un changement

Introduction

Le PQSD administre une subvention d'un programme de développement des capacités institutionnelles (ICB) de l'USAID/FFP. Les objectifs de cette subvention sont de réduire l'insécurité alimentaire dans les populations vulnérables, de développer les capacités du pays, de la région et des partenaires à gérer les risques et de répondre aux principaux problèmes de sécurité alimentaire. En plus, le PQSD essaie d'utiliser la subvention pour comprendre et influencer les politiques et pour mesurer et documenter l'impact.

Conception originale

Les documents soumis à l'origine comprenaient un PITT documentant les indicateurs de performance (impact et suivi) et les cibles associées pour les différents niveaux d'objectifs.

MTE

Comme il y avait eu des changements importants dans le personnel du PQSD et que la mise en œuvre avait été faite pendant 2 ½ ans, les discussions initiales de MTE ont montré la nécessité de demander l'approbation de l'USAID/FFP pour amender le contenu et les cibles du PITT d'origine en fonction des changements dans l'environnement opérationnel et dans les réalités de mise en œuvre.

On trouvera ci-dessous un exemple de la manière dont un certain nombre d'évaluations tournées vers l'apprentissage ont aidé à déterminer les phases d'un programme d'éducation de CRS au Vietnam. Dans cet exemple, les résultats de la MTE et de l'évaluation finale ont été utilisés pour améliorer la conception du projet et augmenter l'échelle des activités du programme pour y inclure le plaidoyer et l'influence politique.

De la théorie à la pratique : Apprentissage dans l'éducation

En 1992, CRS et l'Institut national vietnamien des sciences de l'éducation ont fait de petits projets pilotes pour promouvoir l'inclusion des enfants handicapés dans le système éducatif. Sur la base d'une évaluation de la phase pilote, on a détaillé des modèles d'éducation inclusive et d'appui aux communautés, comme une meilleure formation des enseignants, une intégration avec la santé et l'implication des groupes d'appui communautaires. Ces stratégies affinées ont été mises en œuvre dans trois provinces du Nord. La MTE a montré de nombreuses tendances positives, comme une meilleure inclusion des enfants handicapés, une conscientisation du public au handicap et une amélioration de l'éducation pour tous les enfants dans les zones du projet. Ces résultats ont poussé CRS et d'autres à faire un plaidoyer au niveau national. En décembre 2000, le nombre d'enfants handicapés inscrits dans les écoles des zones du projet avait augmenté de 25% et le gouvernement avait fait de l'éducation inclusive une composante centrale de la stratégie décennale nationale de l'éducation.

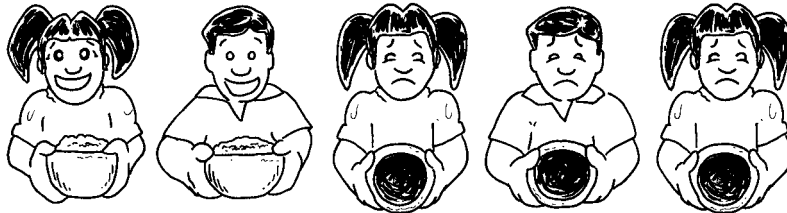
Communiquer les connaissances tirées de l'évaluation

Il y a de nombreuses façons de présenter les résultats et les recommandations des rapports d'évaluation, en dehors d'une simple distribution des rapports. Vous pouvez par exemple rédiger un **résumé exécutif** d'une page ou deux qui reprend les principaux résultats et les principales recommandations sous forme de liste à puces et comprend une présentation très brève de l'objectif, des questions principales et des méthodes de recherche de l'évaluation.

On peut faire des **présentations orales** en utilisant les ressources disponibles localement. Pour faire des présentations plus formelles, on peut avoir besoin d'utiliser des diapositives PowerPoint mais dans d'autres situations, on peut faire cela de façon moins formelle (par exemple avec des tableaux

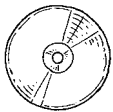
de conférence). La littérature sur la RRA/PRA contient de nombreuses idées qui peuvent être adaptée à des situations différentes pour faire des présentations dans les communautés. Pendant la préparation de votre présentation, essayez de penser au type d'informations qui intéresseront le plus votre public et à la manière d'attirer son attention. Lors de présentations orales, parlez de façon simple et claire et évitez de présenter des données détaillées. Dites au public ce que vous allez dire, dites-le puis résumez ce que vous venez de dire ! Soyez flexibles pour vous adapter aux intérêts et aux questions du public.

Des **présentations visuelles** peuvent souvent transmettre les informations plus efficacement que des documents écrits ou des présentations orales. Les chartes, les diagrammes, les tableaux, les cartes ou d'autres outils peuvent permettre de voir des informations importantes d'un seul coup d'œil, et de faire plus facilement des comparaisons, tout en illustrant des tendances et étant une alternative agréable aux présentations uniquement narratives.



3 ENFANTS SUR 5 N'ONT PAS ASSEZ À MANGER

Finalement, autant que possible, recherchez des façons de rendre les présentations d'évaluation une opportunité d'apprentissage pour les participants. Pendant que vous présentez les données, guidez les participants dans l'analyse que vous avez conduite et qui vous a permis d'atteindre vos conclusions et recommandations. Ensuite, expliquez pourquoi une recommandation est préférable aux autres options alternatives. Enfin, encouragez le feed-back de l'audience et leur participation, ainsi donc l'appropriation des résultats de la discussion.



Mettre à jour le PTS

Pour le PTS, on a besoin de résumés des évaluations à mi-parcours et finale. Il y a trois cases à remplir pour les informations d'évaluation, comme ceci est montré dans la section *comptes rendus* du Manuel de l'utilisateur du système de suivi des projets (Project Tracking System User Manual) (CRS 2004). Notez qu'on ne peut mettre qu'un maximum de 2500 caractères dans la case du résumé de l'évaluation. Il faut donc ne saisir que les informations les plus importantes.

Saisissez les données dans ces cases en utilisant les directives ci-dessous :

Evaluations à mi-parcours

Il y a trois principales choses dont on doit rendre compte :

1. Evaluation de ce qui a été réalisé jusqu'à maintenant au niveau des activités, des produits et des RI principaux et, si possible, des OS. Le compte-rendu donnera des références par rapport aux activités, produits, RI et OS énumérés et numérotés dans la case « but et objectifs du projet » du PTS.
2. Problèmes spéciaux et changements importants dans la conception du projet (par rapport au document de projet).
3. Recommandations principales pour aborder les problèmes/faire des changements de cours dans la conception et la mise en œuvre du projet.

Evaluations/rapports finaux

On rendra compte de trois choses principales :

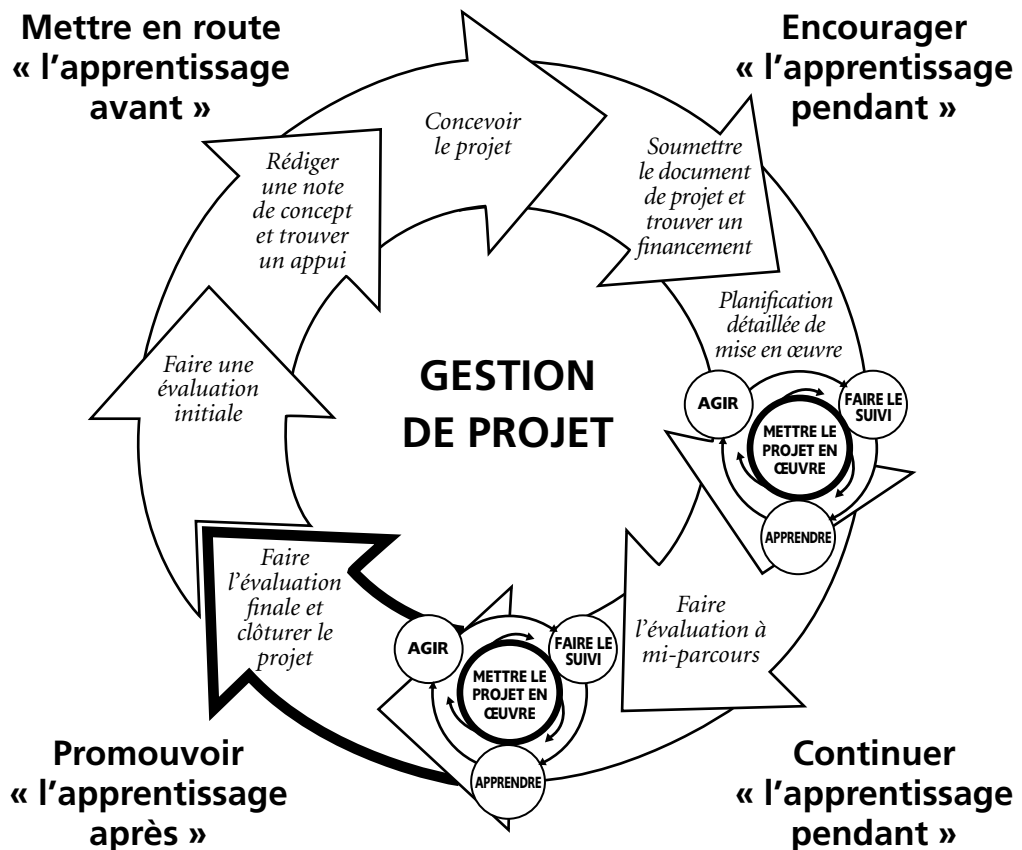
1. Evaluer si les recommandations principales à mi-parcours ont été suivies d'actions, pourquoi ou pourquoi pas, et avec quels résultats.
2. Evaluer la réalisation des OS — en interprétant les réalisations ou absence de réalisations par rapport à l'évaluation initiale et d'autres facteurs dont les évaluateurs pensent qu'ils sont importants.
3. Leçons apprises pour la conception et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir, soit par CRS seul, soit par la communauté d'assistance et de développement dans le monde entier.

SECTION 3

CLOTURE DU PROJET

VUE D'ENSEMBLE DE LA SECTION

Figure 7.2 : La clôture dans le cycle du projet



Vous pensez peut-être que l'évaluation finale est la fin du projet que vous gérez. Mais ce n'est pas le cas. Vous avez encore des choses importantes à faire ! Les projets ont une date précise de fin et vous devez prévoir la clôture (comme le montre la figure 7.2 ci-dessus) car c'est la dernière étape, et une étape cruciale, du cycle du projet. Il y a de nombreuses tâches en lien avec la clôture du programme, la clôture financière et la clôture administrative. Par exemple, tous les rapports demandés doivent être soumis, le personnel et les ressources du projet doivent être redéployés et la documentation sur le projet doit être bien organisée, classée et disponible pour pouvoir servir dans l'avenir.

Dans la section 3, vous allez :

- comprendre l'importance de la clôture du projet ; et
- revoir les exigences du CRS pour la clôture.

INTRODUCTION

L'histoire « de la théorie à la pratique : Manque de plan » illustre ce qui peut se passer quand la clôture du projet est mal faite. Une fois que vous aurez lu l'histoire, répondez aux questions de réflexion pour examiner de façon plus critique vos propres pratiques de clôture de projets.

De la théorie à la pratique : Manque de plan pour la fin dès le début

David est un nouveau gestionnaire de projet. Une équipe d'auditeurs arrive dans le pays pour examiner un projet qui s'est achevé il y a un an de cela. David a la responsabilité de préparer les rapports et les informations dont l'équipe d'auditeurs aura besoin parce qu'il ne reste plus personne de l'ancien projet dans le personnel courant. Une semaine plus tard, David est frustré par sa chasse aux informations. Tout son travail en a souffert, et il n'est pas beaucoup plus avancé, il n'a pas les documents dont l'équipe aura besoin. Les rapports d'activité ont été mal rangés et il semble qu'il en manque plusieurs. Les documents justificatifs des dépenses du projet sont aussi difficiles à trouver. Il n'y a pas de documentation claire sur les raisons de la réallocation de certains coûts et l'équipe du programme pays s'inquiète de ce qu'il y a peut-être des frais non autorisés.

Questions de réflexion



1. Quels autres problèmes risque-t-il d'y avoir dans la situation décrite dans l'histoire « Manque de plan » ?
2. Comment pouvez-vous comparer vos expériences de clôture du projet avec cette histoire ? Quand est-ce que ça s'est bien passé, et pourquoi ? Quand y a-t-il eu des problèmes, et pourquoi ?

L'IMPORTANCE DE LA CLOTURE D'UN PROJET

L'histoire « Manque de plan » illustre combien il est important de planifier et de mettre en œuvre les tâches de clôture du projet avant la fin du projet. A long terme, investir dans les bonnes pratiques de gestion de projet — à commencer par un classement systématique des dossiers jusqu'à une gestion financière attentive — permet de gagner du temps et de l'argent ! **N'oubliez pas de faire des plans pour la clôture du projet dès le tout début de sa conception, de sa planification et de sa mise en œuvre.**

La clôture de projets est un processus crucial qui aide à déterminer d'éventuels problèmes (tel que des coûts qui n'ont pas été justifiés) avant la fin du projet, ce qui donne l'occasion de les corriger. Il s'agit d'activités qui bouclent les choses de façon bien planifiée, claire et responsable.



Pensez-y ... Les audits sont des activités de routine au CRS

Les audits examinent généralement si les opérations financières et les bilans financiers sont en conformité avec les obligations légales et contractuelles. La plupart d'audits de projets sont faits par une entreprise externe d'audit. Votre bailleur de fonds vous dira s'il faut en faire un. L'auditeur vérifiera les dépenses du projet en inspectant les rapports de ressources financières, d'achats et humaines aux bureaux CRS et de ses partenaires. Il fera la revue des rapports de programme et des rapports financiers pour voir s'ils correspondent au protocole d'accord de financement. Il peut décider de visiter des sites du projet pour vérifier que les activités présentées dans les rapports ont bien eu lieu, par ex. qu'on a effectivement construit 50 maisons. CRS fait un audit interne de chaque programme pays au moins une fois tous les trois ans. Cela suffit généralement pour les projets financés par le GEU, qui ne demande habituellement pas d'audit spécifique au projet.

CLOTURE, PARTIE A : TROIS MOIS AVANT LA DATE DE LA FIN DU PROJET

Bien sûr, vous devez toujours prévoir la fin dès le début, mais **vous devez commencer à préparer la clôture du projet de façon plus intensive trois mois avant l'expiration de l'accord de financement du projet**. Les gestionnaires de projets de CRS sont souvent réassignés, il est donc important de démarrer ce processus avant que la mémoire institutionnelle ne soit perdue ou inaccessible. Les plans de clôture pour de grands projets ou pour des projets complexes doivent toujours être faits avec les parties prenantes, surtout quand il n'est pas prévu d'activités de suite. On trouvera ci-dessous la description de huit étapes pour la clôture, trois mois avant la fin du projet.

Certains bailleurs de fonds qui financent des projets complexes vous demanderont peut-être de soumettre un plan formel de clôture. On pourra trouver un exemple de l'USAID à l'adresse suivante : http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance//ffp/closout.htm

Première étape : Fixer la date limite pour les dépenses

Revoyez le BCR et le Protocole d'accord de financement avec le Directeur des finances. Vous devrez **fixer clairement une date limite après laquelle on ne pourra plus imputer de dépenses au projet** et communiquer cette information aux employés du projet et des partenaires.

Que devrez-vous faire, si une facture ou une liquidation arrive après la fin du projet ? Les dépenses sont généralement autorisées aussi longtemps que les équipements, fournitures ou services ont été fournis avant la date de fin de projet. Mais le temps que vous aurez pour payer ou liquider dépend de la source des financements du projet. Le Tableau 7.10 décrit les procédures pour différentes sources de financement.

Tableau 7.10 : Procédures de liquidation selon les sources de financement

CRS	Les projets financés par des allocations de CRS se terminent le 30 septembre. Il n'est pas possible d'imputer de dépenses additionnelles au projet après cette date. Si une facture est soumise après le 30 septembre (pour des biens ou des services fournis ce jour-là ou avant), demandez au Directeur des finances de la passer en compte de régularisation. Ainsi, la dépense sera enregistrée dans l'année fiscale en cours.
GEU	Les projets du GEU autorisent une période de liquidation de 90 jours après la fin de la subvention. Notez cependant que tous les rapports financiers, de performance et autres, doivent être soumis dans les 90 jours calendaires après la date de la fin du projet, comme précisé dans le Protocole d'accord de financement. Par exemple, vous avez jusqu'à 90 jours pour payer les frais d'un atelier de formation qui a été fait avant la fin de l'accord de financement, mais, comme tous les rapports financiers doivent être soumis dans les 90 jours, le temps dont on dispose réellement pour régler ces dépenses est plus court. Consultez la <i>Circulaire OMB A-110 Exigences administratives uniformes pour les subventions et les accords avec les institutions d'enseignement supérieur, les hôpitaux et autres organisations sans but lucratif</i> (OMB Circular A-110 Uniform Administrative Requirements for Grants and Agreements With Institutions of Higher Education, Hospitals, and Other Non-Profit Organizations). http://www.whitehouse.gov/omG/circulars/a110/a110.html
HCR	L'accord de sous projet indique la date de fin du sous projet et la date de liquidation pour tous les décaissements du sous projet. La date de liquidation est généralement un mois après la date de fin et c'est le dernier jour où le partenaire de mise en œuvre peut faire des décaissements imputables au sous projet. On ne peut pas prendre d'autres engagements après la date de clôture et des engagements en cours doivent être déclarés dans le rapport de suivi du sous projet qui doit être soumis quelques jours après la date de clôture.

Deuxième étape : Faire la revue des dépenses et activités prévues pour les derniers mois

Avec le Directeur des finances et le partenaire, discuter des plans pour les dépenses des derniers mois. Les équipements, fournitures ou services doivent être fournis ou terminés le jour de la fin du projet ou avant pour que la dépense soit autorisable. (Les dépenses d'audit sont la seule exception, parce que l'audit ne peut être mis en route qu'une fois que le rapport financier est achevé).

Discutez de ces questions avec les personnes qui mettent en œuvre le projet et avec le personnel des finances et de l'administration :

- Si vous devez encore commander des équipements, est-ce qu'ils seront livrés à temps ?
- Est-ce qu'un achat, aussi tard dans le projet, est défendable vis-à-vis du bailleur de fonds ?
- Si vous prévoyez des réunions ou des ateliers, aurez-vous le temps de traiter les frais de déplacement des participants, les notes d'hôtels, etc. ?
- Est-ce que toutes les dépenses pour les activités prévues pendant les derniers mois peuvent être payées pendant la période de liquidation accordée par le bailleur de fonds ?

Le personnel des finances et de l'administration peut s'assurer que les vendeurs soumettent rapidement les documentations s'il connaît les dépenses qui ne requerront pas il beaucoup de temps pour liquider.

Si votre projet a dépensé moins que ce qui était prévu au budget à ce moment, vous pouvez demander au bailleur de fonds une extension sans coûts additionnels (c'est-à-dire une extension pour dépasser la date prévue de fin de projet, mais sans augmentation du financement). Vous pouvez le demander si vous ne pouvez pas réaliser les objectifs du projet avant la date de clôture du projet ou si vous envisagez de réviser le contenu des activités pour programmer les fonds inemployés. Pour une extension sans coûts, il faudra au moins une consultation avec le bailleur de fonds et peut-être un accord écrit formel.

Troisième étape : Faire la revue des revenus et dépenses

Avec le Directeur des finances, voyez la Check-list 7.6 pour déterminer si les finances de votre projet sont sous contrôle.

Check-list 7.6 : Questions de revue sur les revenus et les dépenses pour la clôture du projet



- ✓ Si le financement est fait de façon échelonnée, êtes-vous à jour dans vos requêtes de fonds ?
- ✓ Le bailleur de fonds a-t-il envoyé tous les versements que vous avez demandés ?
- ✓ Après la conversion en monnaie locale, avez-vous le même financement que ce que vous aviez prévu ?
- ✓ Tous les employés du projet sont-ils à jour des soumissions de leurs feuilles de présence ? Pour les employés internationaux, vérifiez le « Rapport des feuilles de présence manquantes (Missing Timesheet Report) » sur l'Intranet.
- ✓ Etes-vous sûr que les employés ont bien codé leurs feuilles de présence ?
- ✓ Est-ce que toutes les dépenses codées pour être imputées à votre projet sont exactes et autorisées ?
- ✓ Avez-vous prévenu le directeur financier d'éventuelles erreurs ou reclassifications ? Les changements ont-ils été traités ?
- ✓ Manque-t-il des dépenses prévues (par exemple le coût des billets d'avion pour un voyage effectué il y a trois mois de cela) ?
- ✓ Avez-vous dépassé le budget dans certains domaines ? Est-ce que c'était dans les limites autorisées par le bailleur de fonds ?
- ✓ Si vous envisagez une extension sans coûts, pourrez-vous terminer les activités du projet et aurez-vous suffisamment de financement pour couvrir les salaires et autres coûts pendant

- la durée de l'extension ?
- ✓ Les employés liquident-ils leurs créances à temps ? Reste-t-il des soldes anciens et importants qui doivent être suivis ? Est-ce que créances de votre projet ont été codées ailleurs ?
 - ✓ Les équipements sont-ils correctement codés sur le projet ? S'ils sont capitalisés, est-ce que les dépenses de dépréciation ont été enregistrées ?
 - ✓ Les partenaires liquident-ils leurs avances dans les 90 jours ? Reste-t-il des soldes anciens et importants qui doivent être suivis ? Est-ce que cela aura un impact sur les lignes budgétaires ?
 - ✓ Etes-vous à jour pour suivre les demandes de contrepartie financière ? Si le taux de dépense de la contrepartie financière est plus ou moins rapide que celui de la subvention, devez-vous reclassifier des coûts pour que CRS respecte ce qu'il doit faire légalement ?

Quatrième étape : Choisir un auditeur

S'il faut faire un audit externe, vous devrez travailler avec le personnel de l'administration et des finances pour désigner un auditeur. Généralement, on fera un contrat après un processus d'appel d'offre. **Là encore, vérifiez l'accord de projet pour voir ce qui est demandé par le bailleur de fonds !** C'est aussi une bonne idée de contacter le bailleur de fonds pour discuter de ces questions. Le bailleur de fonds pourra :

- souhaiter être impliqué dans le processus de recrutement ;
- demander que vous utilisiez un cabinet international plutôt qu'un cabinet local ; et
- avoir des directives spécifiques que les auditeurs devront suivre.

Votre DRD/MQ et le Département des audits internes de CRS peuvent, sur demande, fournir des conseils sur le cahier des charges et les cabinets d'audit. N'oubliez pas d'envoyer tous les rapports d'audit au siège dans le cadre du processus de clôture de fin d'année.

Cinquième étape : Déterminer l'utilisation de l'équipement, des fournitures et des vivres du projet

En consultation avec votre Représentant résident, faites des plans pour l'utilisation de l'équipement, des fournitures et des vivres du projet quand le projet se terminera. Cela dépendra des exigences de cession contenues dans le Protocole d'accord de financement.

Tableau 7.11 : Directives du GEU et de l'USAID pour la cession des équipements, des fournitures et des vivres du projet

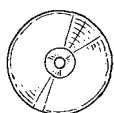
GEU	<p>Si CRS souhaite continuer à utiliser de l'équipement et des fournitures du projet originel, ou les transférer à un autre projet financé au niveau fédéral, il devra en notifier le GEU par l'intermédiaire du rapport de cession.</p> <p>Si CRS souhaite transférer de l'équipement ou des fournitures à un projet non financé au niveau fédéral, il faudra obtenir une approbation formelle de cession, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • USAID — équipement d'investissement avec une valeur de 5 000\$ pièce ou plus, et fournitures non utilisées avec une valeur totale de 5 000\$ ou plus (22CFR 226). Cela est aussi valable si l'équipement et les fournitures ont été financés avec le produit de la monétisation. • FFP — Le Rapport sur l'état des vivres et l'AER fournissent les informations dont on a besoin sur les vivres non utilisés (Reg. 211) • Département d'état — il faut demander une approbation de cession pour tous les équipements, quelle qu'en soit la valeur.
-----	--

HCR	Les partenaires de mise en œuvre doivent consulter le HCR au moins 90 jours avant la fin du projet. Le HCR décide de la cession finale des biens qui peut consister en un redéploiement à un autre bureau ou opération du HCR, une vente, ou encore un transfert de propriété au partenaire de mise en œuvre ou une annulation.
------------	---

Sixième étape : Discuter du déploiement du personnel du projet

Les employés peuvent-ils être réassignés à un nouveau projet après la fin de celui-ci ou faut-il résilier leur contrat ? Si vous ne l'avez pas déjà fait, vous devez discuter dès maintenant de l'avenir du personnel de votre projet avec le Représentant résident et le Directeur des ressources humaines. Cela est très important pour le moral du personnel et permet aux employés du projet d'avoir le temps de chercher un autre emploi s'ils ne restent pas à CRS.

Consultez la législation locale et le manuel du personnel du CRS de votre pays pour agir de façon conforme aux pratiques locales et afin de protéger CRS de poursuites judiciaires. Pour le personnel international, consultez le Manuel de CRS sur la politique de personnel au sujet du licenciement. (Cf. [Politique de démission/licenciement du CRS \(CRS Resignation/Termination Policy\)](#) sur la section des ressources humaines de l'Intranet).



Septième étape : Voir si les rapports demandés ont été rédigés

Il vous faut confirmer que tous les rapports demandés, financiers et narratifs, sont à jour et correspondent aux exigences du Protocole d'accord de financement. Ceci devrait être facile à faire s'il y a un Dossier original du projet qui a été continuellement remis à jour durant la mise en œuvre du projet.

Huitième étape : Rencontrer les parties prenantes

Les parties prenantes, comme les partenaires, les gouvernements et les participants du projet ont le droit d'être consultés quand un projet se termine, surtout s'il n'est pas prévu d'activités de suite. Pour les projets importants, vous pouvez les impliquer dans l'élaboration d'un plan de clôture formel. Pour les projets plus petits, le plan de clôture devra s'intéresser aux paiements finaux, à la propriété des équipements et autres questions. Il faut que la clôture du projet et ce qui va être fait avec tous les biens du projet soient clairs pour toutes les parties prenantes. Un projet bien géré peut tourner à l'aigre lors de cette étape finale si la clôture n'est pas bien faite.

CLOTURE, PARTIE B : APRES LA FIN DU PROJET

Il y a d'autres tâches de clôture financière et administrative du projet qui doivent être faites après la date de fin de projet. Ceci devrait être beaucoup plus facile maintenant que vous avez réalisé les huit étapes de planification de la clôture. Les quatre étapes qui suivent à la fin du projet sont décrites ci-dessous.

Première étape : Finaliser la clôture financière

Le personnel est responsable de la clôture financière de tous les projets gérés dans le programme pays. Le gestionnaire de projet et le directeur financier doivent travailler ensemble pour que toutes les dépenses du projet soient valables et complètes, que la contrepartie financière ait été perçue tel que prévu, et qu'il ne reste plus d'actif ni de passif codé sur le projet. Dans le cas des projets financés par le GEU, le programme pays doit certifier au Département des finances à l'étranger, au niveau du siège, que toutes les étapes de la clôture financière ont été réalisées.

Revoyez encore une fois la Check-list 7.6 dans *Clôture, partie A : Troisième étape*. Puis, travaillez avec votre Directeur des finances jusqu'à ce que vous puissiez répondre « Oui » aux six questions supplémentaires de la Check-list 7.7 qui sont applicables à toutes les clôtures de projets.

Check-list 7.7 : Questions clés pour la clôture financière des projets



- ✓ Est-ce que tous les financements permis ont été reçus du bailleur de fonds ?
- ✓ Est-ce que toutes les créances (avances de projet, avances de déplacements et avances aux vendeurs) ont été liquidées ou transférées à un autre numéro de projet ?
- ✓ Est-ce que tous les effets à payer ont été payés ?
- ✓ Est-ce que les soldes sur les créances inter-fonds et les effets à payer inter-fonds ont été liquidés ?
- ✓ Est-ce que tous les équipements ont été cédés selon ce qui était demandé par les bailleurs de fonds ou transférés à un autre budget ?
- ✓ Est-ce que CRS a respecté ses obligations de contrepartie financière ?

Le rapport financier final peut maintenant être préparé. Pour la plupart des projets, le rapport financier final est préparé par le programme pays. Pour les subventions du GEU, le rapport financier final (appelé SF 269) est préparé par le Département des finances à l'étranger.

Le rapport financier final doit correspondre aux données financières dans Sun Systems. Vous devez vérifier le rapprochement et approuver le rapport. Pour les subventions de projets pour lesquelles les rapports sont fournis en Dollars américains, Sun Systems et le Rapport final doivent comporter exactement les mêmes chiffres. Pour les subventions de projets pour lesquelles les rapports sont fournis en monnaies locales ou en devises distinctes du Dollar américain, il peut y avoir des différences de change. Si le rapprochement montre des dépenses qui doivent être reclassifiées, vous devez vérifier que ces corrections sont faites et revoir le rapport de rapprochement corrigé.

Si le projet doit faire l'objet d'un audit, le directeur financier doit préparer les rapports et les calendriers demandés par l'auditeur et s'assurer que les pièces comptables sont remplies et que les autres documents pertinents, comme les dossiers d'acquisition, sont facilement accessibles. A la suite de l'audit, il pourra être nécessaire de faire des corrections dans Sun Systems et dans le Rapport financier final. **Ne corrigez pas le Rapport financier final en supposant que Sun Systems sera mis à jour.** Les corrections doivent être faites d'abord avant de vérifier et approuver le Rapport financier final et pouvoir confirmer que cela est conforme aux informations dans Sun Systems.

Si le dernier versement du financement dépend de l'approbation par le bailleur de fonds du Rapport financier final, le directeur financier doit préparer la demande de versement final, vous la présenter pour approbation et la soumettre au bailleur de fonds. Le directeur financier suit alors l'arrivée de fonds et vous informe quand ils sont reçus.

Quand cela est fait et que le bailleur de fonds a accepté le Rapport financier final, le directeur financier amende Sun Systems pour qu'aucune dépense ne puisse plus être imputée au projet par erreur. Le siège mettra une notice « prohibit posting » (interdit de passer des écritures) pour les subventions du GEU. Le Directeur des finances peut interdire la passation d'écritures pour d'autres projets sur la base de données du pays.

Deuxième étape : Préparer le rapport final du projet

CRS exige de ses partenaires un rapport final pour chaque projet. Certains bailleurs peuvent avoir des exigences et des formats spécifiques, vérifiez dans le Protocole d'accord de financement. Si la subvention est une subvention du GEU financée de façon centrale, l'OSD au siège soumet

le rapport final et les autres documents administratifs de clôture. Vérifiez que les informations financières du rapport final narratif correspondent à ce qu'il y a dans le rapport financier final !

Pour les projets de CRS, voyez le format dans le Tableau 7.12. Comme c'est le cas pour les évaluations finales, les rapports finaux des projets contiennent des informations sur la réalisation des SO du projet et les leçons apprises pour la conception, l'élaboration, la gestion et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir.

Tableau 7.12 : Format de rapport final de projet

Rapport final de projet	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Page de couverture : titre du projet, numéro du projet, période du projet et date. 2. Documents de référence <ol style="list-style-type: none"> a. Le cadre des résultats. b. Résumé exécutif tiré du document de projet. c. PITT final. 3. Analyse du programme <ol style="list-style-type: none"> a. Organisez par OS. b. Écrivez chaque OS et répondez à la question : « Le projet a-t-il réalisé ce qui était prévu ? » <ul style="list-style-type: none"> • Faites référence aux réussites au niveau des RI pour expliquer la réalisation des OS. • Vérifiez que ce que vous écrivez sur les progrès réalisés est basé sur des preuves tirées du système de S&E. c. Faites vos commentaires sur les réussites et les difficultés pendant la durée du projet. d. Faites vos commentaires sur les produits inattendus. e. Décrivez les principales leçons apprises et leur implication pour les programmes futurs. 4. Analyse financière <ol style="list-style-type: none"> a. Présentez les dépenses. b. Commentez les variations dans les dépenses. 	

Troisième étape : S'occuper de la clôture administrative et du classement des dossiers importants

Vérifiez que les informations financières contenues dans le rapport narratif final correspondent au **Rapport financier final** ! Vérifiez que vous avez le rapport de l'**audit externe dans les dossiers** et qu'il a été soumis au bailleur de fonds. S'il faut une approbation pour la **cession des actifs**, vérifiez que vous l'avez reçue du bailleur de fonds.

Une dernière chose à faire : revoir le dossier du projet et supprimer les papiers inutiles. On peut trouver les politiques de CRS pour la gestion des archives sur l'intranet, en pièce jointe à [Gestion des archives \(Record Management\)](#). Le manuel de CRS sur la conservation des archives a pour titre [Procédures du manuel de gestion des archives dans les bureaux sur le terrain \(Field Office Records Management Manual Procedures and Guidelines\)](#). Le Tableau 7.13 en résume les extraits les plus pertinents.

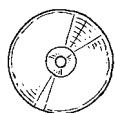


Tableau 7.13 : Guide sur la conservation des archives

Dossiers des finances — général	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver pendant trois ans dans le bureau ; stocker pendant sept ans ; puis détruire s'ils ne sont plus nécessaires. Ces dossiers comprennent les documents de subvention (document de projet, approbation, budget final, rapports financiers, SF269s, documentation de la clôture et comptes rendus de cession des actifs).
--	---

<p>Dossiers de conception de projets/subventions — général administratif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver pendant deux ans dans le bureau puis détruire s'ils ne sont plus nécessaires. Ces dossiers comprennent les correspondances générales concernant le projet, les procédures de projet, les documents de projet en cours d'étude et les documents de projets refusés. • Chaque projet devra avoir un dossier contenant toute son histoire (le ProPack II appelle ce dossier le Dossier original du projet), comme les études de faisabilité, les évaluations initiales des besoins, les études de base, les correspondances avec les partenaires et les bailleurs de fonds potentiels, les correspondances avec le conseiller technique régional et/ou le comité de revue technique, les correspondances avec les conseillers de HQ/PQSD, les rapports d'activités et rapports financiers des partenaires au CRS, les rapports d'activités et rapports financiers de CRS aux bailleurs de fonds, au siège et à la région, les rapports sur les niveaux des bénéficiaires, etc.
<p>Dossiers de cas de conception de projets/subventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver dans le bureau jusqu'à la clôture du projet, stocker pendant cinq ans puis archiver de façon permanente les dossiers des projets clos, et faire une revue de destruction des autres documents. • Ces dossiers contiennent les correspondances du projet, les rapports financiers et autres documents. Un dossier de cas de projet est composé de plusieurs types de documents. Certains sont notés comme permanents, d'autres pas. Les documents permanents doivent être classés dans des dossiers séparés des documents non permanents. Mais tous les dossiers de projet devront être conservés ensemble jusqu'à la fin de la période de cinq ans.

Quatrième étape : Mettre à jour le PTS

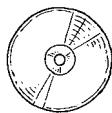
Vérifiez que le résumé d'évaluation a été mis dans le PTS. Vous devrez aussi entrer les dates où les rapports ont été soumis. Cochez « inactif » pour montrer que le projet a été clôturé.

LECTURES COMPLEMENTAIRES

Voici une liste de ressources traditionnelles et en ligne disponibles si vous voulez en savoir plus sur les informations présentées dans le Chapitre VII. Les ressources sont présentées séparément pour chaque section (quand il y en a). Voyez aussi la liste de référence située à la fin du manuel pour une liste complète de toutes les ressources utilisées dans le ProPack II.

Section 1 — Evaluation — Définitions et types

- Bamberger, M., J. Rugh, et L. Mabry. 2006. *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. California : Sage Publications.
- Bramel, P., T. Remington, et M. McNeil, édés. 2004. *CRS Seed Vouchers & Fairs: Using Markets in Disaster Response*. Nairobi : CRS.
- Casley, D. J. et K. Kumar. 1987. *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore : The Johns Hopkins University Press.
- CRS. 2002. *Seed Vouchers and Fairs : A Manual for Seed-based Agricultural Recovery in Africa*. En collaboration avec Overseas Development Institute and International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics. Baltimore : CRS.
- Feuerstein, M. 1986. *Partners in Evaluation, Evaluating Development and Community Programs with Participants*. Hong Kong : MacMillan Education Ltd.

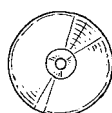
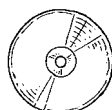
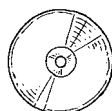


- Jamal, A. et J. Crisp. Mai 2002. *Real-time humanitarian evaluations : Some frequently asked questions*. Rapport d'évaluation EPAU/2002/05. Unité d'évaluation et d'analyse politique. HCR.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, avec James R. Sanders, président. 1994. *The Program Evaluation Standards, 2nd Edition*. California : Sage Publications.
- McMillan, D.E. et A. Willard. 2006. *Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning*. CRS : Baltimore.
- Patton, M. Q. 1997. *Utilization-focused Evaluation*. Troisième édition. California : Sage Publications.
- Patton, M.Q. 2002. *Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist*. The Evaluation Center, Western Michigan University. January. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufecchecklist.htm>
- Michael Quinn Patton a aussi deux autres excellents livres sur l'évaluation : *How to use Qualitative Methods in Evaluation* (1987) et *Qualitative Research and Evaluation Methods* (2002).

Section 2 — Guide pour les évaluations basées sur l'utilisation



- Aubel, J. 1999 *Participatory Program Evaluation Manual*. Baltimore: CRS.
- Bamberger, M., J. Rugh, et L. Mabry. 2006. *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. California: Sage Publications.
- Bonnard, P. April 2002. *Title II Evaluation Scopes of Work*. Technical Note No. 2. FANTA. <http://www.fantaproject.org/publications/tn2.shtml/>
- Bramel, P., T. Remington, et M. McNeil, eds. 2004. *CRS Seed Vouchers & Fairs: Using Markets in Disaster Response*. Nairobi: CRS.
- Carneal, C.C. et M. Pozniak. 2004. *Creating Partnerships, Educating Children*. Baltimore: CRS.
- Casley, D. J. et K. Kumar. 1987. *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- CRS. 2004. *Project Tracking System (PTS) User Manual*. Versión 1.1. OSD/MPI. Baltimore: CRS.
- De Ruiter, F. et J.C. Aker. 2007. *Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing*.
- Food Aid Management (FAM) Group. 2006. *Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports*. Préparé par le groupe de travail de S&E de FAM.
- McMillan, D.E. et A. Willard. 2006. *Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning*. CRS: Baltimore.
- Owubah, C., K. Greenblott, et J. Zwier. 2005. *Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring & Evaluation*. C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative. September. Tous les documents des Espaces d'apprentissage sont disponibles sur le site Internet de C-SAFE www.c-safe.org.



Sites Internet

- IFAD, 2002. Managing for Impact in Rural Development: A guide for Project M&E. Disponible sur <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>.

Section 3 — Clôture du projet

- **Clôture des subventions du GEU**
On trouvera des check-lists et des modèles de lettres pour la clôture de subventions du GEU sur l'intranet. Procédez de la façon suivante : allez à Overseas Operations/OSD/Public Resource Management/Compliance CRS Internal/CRS Compliance Tools and Resources.

Sites Internet

- HCR
Un manuel de gestion des opérations pour les partenaires du HCR (Edition révisée, février 2003) est disponible à l'adresse suivante : <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/template?page=partners&scr=static/partnershiphandbook/partnership.htm>

SECTION 1

INDEX

Les numéros de pages en *italiques* font référence aux pages qui contiennent les check-lists, figures ou tableaux.

- accompagnement, 3, 26, 28-29
- accords de financements. *Voir* Protocole d'accord de financement
- achats, 159-62
- acquisition, 159-62
- activités de réflexion critique, 120
 - types d', 202-3, 227-32, 228-29, 231
- animation, 3, 43, 45-46
- apprentissage, 101, 169
 - adultes, 173
 - alliances, 172-73
 - conversations, 178
 - évaluation initiale des besoins et des ressources, 174
 - organisations, 20, 34-36, 35-36
 - pairs, 177, 179-80
 - revues, 228-29
 - histoires, 252
- apprentissage des adultes, 173
- apprentissage organisationnel, 20, 34-36, 35-36, 187-88, 278
- Autorisation de transfert. *Voir* Protocoles d'accord de financement
- budgets
 - codes de compte, 147, 154
 - et. annuel, 152
 - tâches essentielles de planification et de suivi de, 152, 152-55, 207
 - ajustement, 153
 - clôture du projet et, 260
 - revoir et approuver les dépenses dans le, 208
 - revue durant la planification détaillée de mise en œuvre, 155-57, 156
- Cadre stratégique, 6-7, 280
- cahier des charges, termes de référence.
 - consultants, 140
 - évaluation, 245-247, 246
 - visites d'assistance technique, 176-77
- calendriers des activités, 76-84, 77-80, 83, 277
 - révision de budget et, 156
- capacité
 - évaluation initiale, 145-49, 147-48
 - prévoir, 126-28, 128
 - rédaction de rapports utilisée pour renforcer, 193-94, 252
 - renforcement, 26-28, 144-45, 172-75, 175
 - Voir aussi* partenariat
- charte des comptes, 147, 154
- chartes de Gantt, 78, 81-82, 245-46
- cibles, 66, 108-9
- coaching, 3, 43-44, 214
- communication
 - conception du système de S&E, rôle dans la, 44-48
- communautés de pratique, 179
- comportement basé sur les valeurs, 31, 33, 37, 38, 44, 52, 57, 59, 61
- consultants, 107, 140, 245
- contributions en nature, 158-59
- créer des relations, 37-38
- culture organisationnelle, 21, 34, 278. *Voir aussi* questions interculturelles
- délégation, 52-53
- descriptions de poste, 137. *Voir aussi* employés
- développement des capacités. *Voir* capacité : renforcement
- développement humain intégral, 6, 35, 85, 94, 205, 249
- données, 101
 - analyse, 109-10, 118
 - collecte, 99
 - formulaire, 112-17
 - collecte, 103, 109-12, 111-12, 117
 - organisation, 103, 118
 - sources, 110
 - fiches, revue des, 104-9, 112
 - Voir aussi* rapports
- dossier original du projet, 71, 175
- écoute, 45, 44-46, 46
- écoute active, *Voir* écoute
- employés
 - embaucher, 136-37
 - entretiens, 138-39
 - orientation, 141-42, 141
 - recrutement, 137
 - vérifier les références, 139
- entretiens, 138-39. *Voir aussi* employés
- études de base, 105-7, 107, 277
 - jamais terminées, choses à faire si, 107, 246
- équipes, 38
 - authentique, 39
 - intersecteurs, 41
 - gérer les difficultés dans les, 42
 - multiculturelles, 20-23, 22, 40
 - outils et technologies pour, 42
 - virtuelles, 41

- évaluation.
- définition, 86, 277
 - ex-post, 226, 234-35
 - finale, 226, 232-34, 256
 - tournée vers l'amélioration, 225-26, 229-32
 - interne/externe, 235-236
 - tournée vers le jugement, 225-26, 232-33
 - tournée vers la connaissance, 225-226, 232-233
 - de mi-parcours (MTE), 226, 230-31, 254-56
 - périodique, 226, 226-30, 228-29
 - phases, 239-56
 - objectifs, 225-26
 - en temps réel (RTE), 229-30
 - cahier des charges, 245-47, 246
 - normes, 224
 - membres de l'équipe, 244-45
 - types, 226, 226-35
 - basée sur l'utilisation (UFE), 222-23, 237, 239, 254, 280
 - Voir aussi* données ; S&E ; rapports
- feedback 48, 215-16, 217-18
- fenêtre de Johari, 33
- fiche des méthodes de mesure/sources de données, 104-5
- formation, 177
- sur le lieu de travail, 175-76
- gestion, 14-15, 278
- gestion de conflit, 56-58
 - gestion du temps, 49-50
 - gestion rationnelle, 6-7, 157, 170
- histoires de réussites, *Voir* histoire d'apprentissage.
- hypothèses clés, 99-100
- indicateurs, 97-99
- activités, 79-80, 98, 187
 - choix de, 95-99, 96, 98-99
 - produits, 79-80, 98, 188
 - Résultats intermédiaires, (RI). 99, 188-89
 - Voir aussi* données ; évaluation ; rapports
- leadership, 3, 15, 19-20
- leader-serviteur, 20, 280
- leadership situationnel, 19, 279
- mentoring, 3, 43-44
- mise en œuvre, 1, 15-16, 167-71, 171, 247-48, 277. *Voir aussi* gestion
- motivation, 19, 59
- MTE (évaluations de mi-parcours), 226, 230-31, 254-56
- orientation, 141-42, 141. *Voir aussi* employés
- partenariat
- Questionnement appréciatif, 27
 - gamme acceptable des relations, 26
 - facteurs contribuant à la réussite, 30
 - protocoles d'accord, 27, 163, 277
 - obstacles, 30
 - phases, 27
 - principes, 24-25
 - types, 27-28
 - Voir aussi* accompagnement
- parties prenantes.
- analyse, 74-75, 241-42
 - besoins en informations, 96-97
 - gestion, 75
- performance.
- évaluations, 142
 - gestion, 213-19, 213-17
 - objectifs, 142-43
 - élaboration du plan de, 142-43
- planification détaillée de mise en œuvre (DIP), 8, 11, 15, 28, 42, 48-50, 63-165, 181, 186, 201, 209-10, 218, 230, 234, 241, 245, 255, 272, 274, 277, 282
- Voir aussi* calendriers des activités ; budgets ; S&E
- prévisions de trésorerie, 155. *Voir aussi* budgets : tâches essentielles de planification et de suivi de.
- prise de décisions, 53-56, 54, 55-56
- Principes Directeurs, 6-7
- Voir aussi* performance : gestion ; projet : gestion.
- Proframe, 77, 97-99, 101-4, 103, 279
- projet, 3
- protocole d'accord. *Voir* partenariat : protocoles d'accord
- Protocoles d'accord de financement, 72-74, 277
- Différences pour le programme du Titre II, 158-59
- pyramide sur la qualité de la gestion, 17
- qualité de la gestion, 16-18, 16-17
- qualité des programmes, 16-18
- accords, 163-64, 277
 - clôture, 257-61, 259-65, 279
 - cycle, 4, 279
 - gestion, 3, 14-23, 22
 - documents, 66-67, 69
- questionnement appréciatif, 27. *Voir aussi* partenariat
- rapports
- annuel, 195, 197-98
 - renforcement des capacités et. fondés sur les preuves, 193-94, 252
 - fondés sur les preuves, 101-2
 - final, 196, 263-64
 - financier, 210, 263
 - formats, 196-97, 264
 - d'activités, 190-94, 199
 - trimestriel, 195, 196, 198

réflexion analytique, 204. *Voir aussi* apprentissage
 organisationnel
réflexion critique, 34. *Voir aussi* apprentissage
 organisationnel
réflexion systémique, 35
réunions, 51-52, 55
 bilan, 253
 revue de projet, 202-3
revue après l'action, 228
RTE (évaluations en temps réel), 229-30

salaires, 162-63
S&E (suivi et évaluation).
 calendrier, 124
 composantes du, 90-91
 activités de réflexion critique, 120, 202, 227-32,
 228, 231
 manuel opérationnel, 90, 130-31
 participatif, 88
 objectif du, 94
 basé sur les résultats, 88
 parties prenantes, 95
 système, 87, 278
 basé sur l'utilisation, 88
S&E basé sur l'utilisation, 88
S&E basé sur les résultats, 88
S&E participatif, 88
solidarité, 6, 25
Subsidiarité, 6-7, 54, 157, 170
suivi
 définition, 86
 Voir aussi S&E
système de suivi des projets (PTS), 152-53, 165, 256

tableau de suivi des indicateurs de performance
 (PITT), 108, 114, 131, 132, 146, 192, 195-96,
 199, 220, 241, 251, 254-55, 263, 270
télescoper, 7-8, 237-38, 280
termes de référence, *Voir* cahier des charges
théorie de la gestion, 14, 18-20

UFE (évaluations basées sur l'utilisation), 222-23, 237,
 239, 254

vérifier les références, 139-40
vivres du Titre II, 158-59
visites sur le terrain, 199-202, 201-2

SECTION 2

LISTE DE REFERENCES

- Anderson, M. B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers Inc.
- ALNAP. 2003, Annual Review, *Humanitarian Action: Improving Monitoring to Enhance Accountability and Learning*.
- Aubel, J. 1999. *Participatory Program Evaluation Manual: Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process: 2nd Edition*. Child Survival Technical Support Project and CRS. Baltimore: CRS.
- Bamberger, M., J. Rugh, and L. Mabry. 2006. *Real World Evaluation. Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. California: Sage Publications.
- Bennis, W. 1998. *On Becoming a Leader*. London: Arrow Books.
- Bettors, C. undated. *Facilitator's guide and manager's guide to essential finance*. CRS/Europe.
- Blake, R. and J. Mouton. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bonnard, P. April 2002. *Title II Evaluation Scopes of Work*. Technical Note No. 2. Washington, D.C.: FANTA.
- Bossidy, L. and R. Charan. 2002. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
- Bramel, P., T. Remington, and M. McNeil, eds. 2004. *CRS Seed Vouchers & Fairs: Using Markets in Disaster Response*. Nairobi: CRS.
- Brinkerhoff, R. O. 2003. *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Britton, B. May 2005. *Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity*. Praxis Paper No. 3. Oxford, INTRAC.
- Bryant, C. and L. G. White. 1982. *Managing Development in the Third World*. Boulder, CO: Westview Press.
- Buckingham, M. and C. Coffman. 1999. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently*. New York: Simon & Schuster.
- CARITAS Internationalis. 2002. *Peacebuilding: A Caritas Training Manual*. Vatican City: Caritas Internationalis.
- Carneal, C.C., and M. Pozniak. 2004. *Creating Partnerships, Educating Children*. Baltimore: CRS.
- Casley, D. J. and K. Kumar. 1987. *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

- Chambers, R. 1983. *Rural Development. Putting the Last First*. London: Longman.
- Charleston, R. et al. 1999. *Management Information Systems: A Guide for Program Managers in Developing Simple, Participatory Systems to Enhance Use of Data for Decision Making*. Baltimore: CRS.
- Chen, Heuy-Tsyh. 2005. *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Church, C. and M. M. Rogers. 2006. *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington D.C.: Search for Common Ground.
<http://www.sfcg.org>
- Collison, C. and G. Parcell. 2001. *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Oxford, UK: Capstone Publishing Limited.
- Covey, S. R. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- CRS. 2002. *Programming Guidance*. Baltimore: CRS.
- CRS. 2002. *Seed Vouchers and Fairs: A Manual for Seed-based Agricultural Recovery in Africa*. In collaboration with Overseas Development Institute and International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics. Baltimore: CRS.
- . 2003. *Management Quality Assessment Tool (MQAT)*. Human Resources Department. Baltimore: CRS.
- . 2004. *Overseas Operation Policy Manual*.
- . 2004. *The Partner Reference Manual*. Lagos, Nigeria: CRS.
- . 2004. *Project Tracking System (PTS) User Manual*. Baltimore: CRS.
- . 2004. *Looking at the Past for Better Programming: DAP I Ex-Post Assessment Report*. Addis Ababa: CRS.
- . 2005. *Cost Application Guidance*. CRS, Business Development Team. Baltimore: CRS.
- . 2006. *Strategic Program Planning (SPP) Guidance for CRS Country Programs*. (revised) Baltimore: CRS.
- . undated. *The Partnership Toolbox. A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*. Baltimore: CRS.
- . undated. *Program Manager Orientation Guidelines*. Zimbabwe: CRS/SARO.
- . undated. *Virtual Team Toolkit*. CRS, Europe/Middle East.
- David, Jr., T. P. 2004. *Barrier Analysis Facilitation Guide*. Washington, D.C.: Food for the Hungry.
- Debus, J. P., Emergency Response Team. October 2001. *Emergency Telecommunications: A Manual for the Management of Emergency Telecommunications*. Nairobi: CRS.

- De Ruiter, F. and J. C. Aker. 2006. *Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing*.
- Drucker, P. F. 1992. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publications.
- Estrella, M. 2000. *Learning from Change*. London: Intermediate Technology Publications Ltd.
- Feuerstein, M. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. United Kingdom: Teaching Aids at Low Cost.
- Field, M. B. 2000. *Mentoring in the Moment*. Organization Design and Development Inc.
- Fisher, R. and W. Ury. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Group.
- Food Aid Management (FAM) Group. 2006. *Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports*. Prepared by the M&E Working Group of FAM.
- Fowler, A. 1997. *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan Publications Limited.
- Freedom from Hunger and Catholic Relief Services. Undated (pamphlet). *Field Guide 1.2. Learning Conversations*. India: CRS.
- Freire, P. 1970. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Gosling, L. 1995. *Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*. Development Manual No. 5, London: Save the Children.
- Guijit, I. and J. Woodhill. 2002. *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. Rome: International Fund for Agricultural Development (IFAD). <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>
- Hackett, D. and C. L. Martin. 1993. *Facilitation Skills for Team Leaders: Leading Organized Teams to Greater Productivity*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Harris, T. A. 1976. *I'm OK, You're OK*. New York: HarperCollins.
- Hersey, P. and K. Blanchard. 1999. *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Hofstede, G. 1993. *Cultural constraints in management theories*. *Academy of Management Executive*, 1993, 7(1): 81–94.
- Hope, A., S. Timmel, and C. Hodzi. 1995. *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers, Volumes 1–3*. Zimbabwe: Mambo Press.
- I-LIFE Monitoring and Evaluation Technical Working Group. September 2005. *Handbook on M&E Essentials*. Malawi: CRS.

International Water and Sanitation Centre. June 2005. *Background Paper for the Symposium: Learning Alliances for scaling up innovative approaches in the Water and Sanitation sector*. Delft, The Netherlands.

Jamal, A. and J. Crisp. May 2002. *Real-time humanitarian evaluations: Some frequently asked questions*. Evaluation Report EPAU/2002/05. Evaluation and Policy Analysis Unit. UNHCR. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, with James R. Sanders, Chair. 1994. *The Program Evaluation Standards, 2nd Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Jud, B. 2005. CRS Training materials and videocassettes.

Katzenbach, J. R. and D. K. Smith. March – April 1993. Reprint Number 93207. *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review.

Kelleher, D. and K. McLaren. 1996. *Grabbing the Tiger by the Tail: NGOs Learning for Organizational Change*. Canadian Council for International Co-Operation.

Korten, D. C. 1990. *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

Kotter, J. P. May-June 1990. *What Leaders Really Do*. Harvard College: Harvard Business Review.

Kusek, J. Z. and R. C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Washington, D.C.: The World Bank.

Laws, S. 2003. *Research for Development: A Practical Guide*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Lentfer, J. and S. Nkoka. August 15 2005. *What is Impact?* Vol 26. *M&E on Mondays* series. Malawi: CRS.

Lesser, E. and L. Prusak. August 1999. *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*. White Paper. IBM Institute for Knowledge Management.

Lewis, J. P. 2001. *Project Planning Scheduling and Control*. Third edition. New York: McGraw-Hill.

Luft, J. and H. Ingham. 1955. *The Johari Window: A Graphic Model of Interpersonal Awareness*. Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA.

McMahon, R., E. Barton, and M. Piot. 1992. *On being in charge: A Guide to Management in Primary Health Care*. Geneva: World Health Organization.

Magretta, J. 2002. *What Management Is: How it works and why it's everyone's business*. New York: The Free Press.

McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

McMillan, D. E. and A. Willard. 2006. *Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning*. Baltimore: CRS.

McMillan, D.E. and G.O'G. Sharrock. 2007. *Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. Baltimore: CRS.

Merill-Sands, D. and B. Sheridan. October 1996. *Developing and Managing Collaborative Alliances: Lessons From a Review of the Literature*.

Munyikwa, C., H. Harrison, J. Messinger, and R. Estridge. August 2004. *AIDSRelief Point of Service Management Guide*. Baltimore: CRS.

Nichols, P. 1991. *Social Survey Methods: A Fieldguide for Development Workers*. Development Guidelines No. 6, Oxford: Oxfam.

Nigro, N. 2003. *The Everything Coaching and Mentoring Book*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.

Norem, R. H. and C. M. McCorkle. 2006. *Capacity Building Guidance: Guidelines and tools for getting the most from your technical assistance*, Version 1.0. Baltimore: CRS.

OECD. 2002. *Evaluation and Aid Effectiveness: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Development Assistance Committee.

O'Leary, M. and M. Nee. 2001. *Learning for Transformation: A study of the relationship between culture, value, experience and development practice in Cambodia*. Phnom Penh.

Owubah, C., K. Greenblott, and J. Zwier. 2005. *Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring & Evaluation*. C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative. September. All Learning Spaces documents can be found on the C-SAFE website at www.c-safe.org.

Patton, M. Q. 1997. *Utilization-Focused Evaluation*. Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Patton, M.Q. 2002. *Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist*. The Evaluation Center, Western Michigan University. January. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufecchecklist.htm>

Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. 1984. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Poate, C.D. and P.F. Daplyn. 1993. *Data for Agrarian Development*. Cambridge: Cambridge University Press.

Project Management Institute. 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (CD ROM).

Reynolds, J., M. Francisco, and S. Gearon, URC. 1993. *Better Management: 100 Tips*. Washington, D.C.: Aga Khan Foundation.

Schoonmaker Freudenberger, K. 1999. *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*. Baltimore: CRS.

Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Shea, G. F. 1998. *Making the Most of Being Mentored: How to Grow From a Mentoring Partnership*. Menlo Park, California: Crisp Learning.

Simmons Institute for Leadership and Change. Organizational Change Briefing Note – No. 3. The Organizational Change Program for the CGIAR Supported International Agricultural Research Centers. Boston: Simmons College.

Slim, H. 1993. *Institutional Learning Review and Future Priorities*. Unpublished SCF Paper, November. Cited in Britton, B. 1998. *The Learning NGO*. Occasional Paper Number 17. Oxford, England: INTRAC (The International NGO Training and Research Centre).

Srinivasan, L. 1992. *Options for Educators*. New York: PACT/CDS.

Stetson, V. and R. Davis. 1999. *Health Education in Primary Health Care Projects: A Critical Review of Various Approaches*. Washington, D.C.: CORE.

Stetson, V., S. Hahn, and T. Remington. 1999. *Project Proposal Guidance*. Baltimore: CRS.

Stetson, V. 2004. *Evaluation Report, CRS/EARO May 2004 Project Design Workshop*.

Stetson, G.O'G. Sharrock, and S. Hahn. 2004. *ProPack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers*. Baltimore: CRS.

Strunk, W. and E. B. White. 2000. *The Elements of Style, 4th Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Training Resources Group. undated. *Leading and Managing for Collaborative Advantage: Organizational Change Program*. Nairobi: CGIAR.

UNHCR. January 2004. *Practical Guide to the Systematic Use of Standards and Indicators in UNHCR Operations: First Edition*. Geneva: UNHCR.

USAID. Center for Development Information and Evaluation. 1996. Number 8. *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*. Washington, D.C.: USAID.

USAID. October 2005. *Guidance for Detailed Implementation Plans (DIPs) for Child Survival and Health Grants, FY06*. Washington, D.C.: Bureau for Global Health, Office of Health, Infectious Disease and Nutrition.

Vella, J. 1995. *Training Through Dialogue: Promoting Effective Learning and Change with Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Vella, J., P. Berardinelli and J. Burrow. 1998. *How Do They Know They Know: Evaluating Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Vella, J. 2001. *Taking Learning to Task: Creative Strategies for Teaching Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

———. 2002. *Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults*. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Willard, A. 2005. *The Geek Factor in Development: Surveys and Personal Digital Assistants in Cambodia and Albania*. Panel presentation at the joint Canadian Evaluation Society/American Evaluation Association Conference, Toronto, Canada. October 24-30

Références Internet

<http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/nonprofit.cfm>
<http://barrieranalysis.fhi.net/>
<http://hdr.undp.org/>
<http://owl.english.purdue.edu/>
<http://trg-inc.com>
[http://www.acfid.asn.au/pubs/beyond the horizon/b t h projmmt.htm](http://www.acfid.asn.au/pubs/beyond_the_horizon/b_t_h_projmmt.htm)
<http://www.bartleby.com/64/>
<http://www.capacity.org>
[http://www.capacity.org/en/knowledge_corners/capacity building for local ngos](http://www.capacity.org/en/knowledge_corners/capacity_building_for_local_ngos)
<http://www.cdc.gov/epiinfo/>
<http://www.cgap.org/>
<http://www.childsurvival.com/>
<http://www.childsurvival.com/kpc2000/kpc2000.cfm>
http://www.coregroup.org/about/csh_net.cfm
<http://www.cpc.unc.edu/measure>
<http://www.fantaproject.org>
<http://www.fantaproject.org/focus/monitoring.shtml>
<http://www.franklincovey.com>
<http://www.greenleaf.org>
<http://www.ids.ac.uk/impact/>
<http://www.iisd.org/ai/default.htm>
<http://www.impactalliance.org>
<http://www.intrac.org>
<http://www.jhuccp.org/research/behaviorchange.shtml>
<http://www.learningtofly.com>
<http://www.mindtools.com>
<http://www.ngomanager.org/index.htm>
<http://www.nwrel.org/nwreport/2004-11/>
<http://www.oecd.org>
<http://www.onepine.info>
http://www.responsability.ch/de/5_4discuspaper/DiscusPaper2.pdf
<http://www.responsability.ch/en/index.html>
<http://www.seepnetwork.org/>
<http://www.sphereproject.org/index.htm>
<http://www.theworkingmanager.com>
<http://www.unaids.org/en/>
<http://www.undp.org>
<http://www.unhcr.org>
<http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/statistics/opendoc.pdf?tbl=STATISTICS&id=40eaa9804>
<http://www.unmillenniumproject.org/policy/handbook.htm>
<http://www.usaid.gov>
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>
<http://www.worldbank.org>
<https://cecommerce.uwex.edu/pdfs/G3658-14.PDF>

SECTION 3

DEFINITION DES PRINCIPAUX TERMES

Accord de projet — document légal utilisé pour transférer des ressources aux partenaires. Il peut aussi être appelé accord de sous-subsvention ou contrat. Un accord de projet (comme le Protocole d'accord de financement avec le bailleur de fonds) protège CRS d'une responsabilité potentielle. Les accords de projets précisent les attentes et les dispositions institutionnelles pour la mise en œuvre du projet.

Activités — terme du Proframe pour les tâches qui doivent être entreprises et gérées pour fournir les produits du projet aux participants ciblés.

Apprentissage organisationnel — c'est l'application et l'institutionnalisation de l'apprentissage qui vient des expériences organisationnelles et reflète l'effort continu de l'organisation pour travailler de manière plus efficace et efficiente afin d'avoir un impact plus grand sur les objectifs stratégiques de l'organisation et mieux servir ceux que son rôle est de servir. Pour que ce soit possible, il faut que la direction tourne de manière déterminée toutes les normes, ressources et systèmes de l'organisation vers cet objectif.

Arbre à problème — représentation virtuelle de la réalité. On dessine un arbre avec un énoncé de problème écrit à côté du tronc. Cela facilite une discussion des causes et effets possibles. Dans la conception de projets, il peut aussi être utilisé comme outil analytique pour rechercher les raisons des réussites ou des échecs de la mise en œuvre d'un projet.

Cadre des résultats — diagramme qui donne un instantané des niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs d'un projet de manière à pouvoir comprendre facilement la portée globale du projet.

Cadre stratégique — terme utilisé par le CRS pour décrire son plan stratégique pluriannuel au niveau du CRS dans son ensemble.

Calendrier des activités — format de présentation des activités du projet permettant de déterminer leur ordre chronologique logique et de mettre en lumière les liens ou dépendances qui existent entre elles.

Clôture du projet — étape finale importante du cycle du projet. Elle implique un certain nombre de tâches en lien avec la clôture du programme, la clôture financière et la clôture administrative. Par exemple, les employés du projet et les ressources doivent être redéployés et la documentation du projet doit être bien organisée, classifiée et accessible pour être éventuellement utilisée plus tard.

Culture organisationnelle — c'est le comportement réel et les règles tacites partagées par les personnes et les groupes qui forment une organisation. Elle s'est développée dans l'organisation au cours du temps et peut être différente des valeurs organisationnelles idéales.

Cycle du projet — ensemble d'actions (conception, planification, mise en œuvre, suivi, évaluation, rapports et apprentissage) dans toutes les phases d'un projet. Ces actions sont liées et sont plus ou moins séquentielles.

Document de projet — document structuré, bien argumenté et clairement présenté, écrit pour les gestionnaires du CRS et les bailleurs de fonds pour obtenir une approbation et un financement pour une stratégie de projet proposée. Il tient lieu d'accord entre les parties prenantes sur l'analyse de la situation et le plan d'action qui en résulte.

Enoncés d'objectifs — la première colonne du tableau du Proframe. Ils donnent un bref commentaire sur ce que le projet vise à réaliser et sur la manière dont il compte le faire.

Etude de base — informations sur les conditions avant le projet des participants au projet auxquelles on va comparer les indicateurs de performance à mi-parcours et à la fin du projet.

Evaluation — estimation périodique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacéité et de l'impact d'un projet sur une population donnée. Les évaluations évaluent les réalisations du projet par rapport aux objectifs fixés en se basant sur les données collectées pendant le suivi ainsi que sur des données venant d'enquêtes ou d'études supplémentaires.

Evaluation centrée sur l'utilisation — approche qui insiste sur l'importance de mettre en œuvre une évaluation afin que ce qu'elle apprend soit utilisé par les parties prenantes.

Evaluation initiale des capacités — faite dans le cadre de la conception du projet et durant la planification détaillée de mise en œuvre pour mesurer les capacités de CRS, des partenaires et de la communauté à mettre en œuvre une stratégie de projet particulière et les activités correspondantes.

Gestion — l'ensemble croissant de réflexions et de pratiques qui permet aux organisations de fonctionner. L'idée fondamentale de la discipline de la gestion et l'optimisation de la performance. Dans la gestion de projets, la performance est généralement la qualité du point de vue de l'impact (changements positifs dans la vie des gens) ainsi que de l'efficacité, de l'efficacéité, de l'impact et de la pérennité de la mise en œuvre (IFAD, 2002). Il s'agit de catalyser les organisations et les personnes pour qu'elles performant — en s'appuyant sur les points forts et en se basant sur de nombreuses disciplines.

Indicateurs de performance — quelque chose qui est observé ou calculé et sert d'approximation ou de représentation des changements dans le phénomène étudié.

Leader-serviteur — style de leadership qui demande de l'humilité, insiste sur la construction d'équipes interdépendantes et met l'accent sur la réponse aux priorités et aux besoins des gens.

Leadership — connaissances, compétences et attitudes qu'ont les gestionnaires et qui les aident à faire face au changement. Les leaders innovent, développent et motivent les gens. Ils inspirent la confiance, établissent des directions générales et restent tourné vers le long terme. Les gestionnaires de projets jouent souvent le rôle de leaders.

Leadership situationnel — varier son style de leadership selon la situation et les besoins des subordonnés sur un continuum allant de l'appui (faire de la facilitation, du coaching, et donner à ses subordonnés une plus grande autonomie dans leur travail) à un comportement directif (dire explicitement ce qu'il faut faire quand, comment et où et superviser de près ce qui est fait).

Méthodes de mesure/sources de données — la méthode pour collecter des données, ou la source des données, qu'un projet va utiliser pour suivre les indicateurs. Cela sert à vérifier la faisabilité des indicateurs de performance prévus.

Mettre en œuvre — il s'agit de transformer les plans en action. La mise en œuvre de projets implique de réaliser le DIP. Mettre en œuvre représente plus que simplement suivre un plan ou une recette. Il faut beaucoup de discipline, de jugement et de créativité.

Objectifs stratégiques (OS) — le but central du projet, décrit comme les bénéfices remarquables ou significatifs qui sont vraiment réalisés et dont les groupes ciblés jouissent à la fin du projet.

Parties prenantes — individus, groupes et institutions importantes pour le succès du projet.

Plan détaillé de mise en œuvre (DIP) — ensemble de calendriers, plans, cibles et systèmes mis à jour qui est suffisamment détaillé pour permettre une mise en œuvre du projet facile et efficace. Il est fait après qu'un document de projet ait été approuvé et financé et avant que la mise en œuvre ne commence. Les DIP peuvent être faits annuellement ou pour la durée du projet. S'il est fait pour la durée du projet, le DIP est quand même révisé et mis à jour tous les ans.

Produits — les biens, services, connaissances, compétences, attitudes, environnement propice ou améliorations dans les politiques, qui sont effectivement reçus, de manière démontrable, par les participants prévus du projet.

Proframe — « cadre du projet ou du programme », outil de planification aidant à la conception, à la mise en œuvre et au S&E de projets. Il est dérivé d'un outil plus ancien appelé cadre logique ou Logframe.

Proposition financière — le côté financier du document de projet, qui reflète et justifie la proposition technique, le texte principal d'un document de projet pour les subventions et les contrats du GEU. La proposition financière comprend un budget résumé, des budgets détaillés, le SF-424, des notes de budget, la lettre de l'accord négocié des taux de coûts indirects (NICRA), des certificats de responsabilité et les certifications et représentations du GEU.

Protocole d'accord — document général de partenariat (différent d'un accord de projet) qui reflète les principes de partenariat de l'agence et la compréhension commune aux parties des raisons pour lesquelles chacune des parties participe au partenariat, de ses attentes et de la manière dont les parties s'impliqueront l'une l'autre. Ce document est produit grâce à un processus de discussion et de négociation.

Protocole d'accord de financement — accord conclu entre le CRS et le bailleur de fonds du projet. Les protocoles d'accord de financement peuvent aussi être appelés accords de subvention, protocoles d'accord de financements coopératifs ou autorisations de transfert (pour les projets du Titre II).

Rapports fondés sur des preuves — approche de la rédaction de rapports dans laquelle ce qui est écrit sur les progrès du projet est supporté par des informations vérifiables.

Résultats intermédiaires (RI) — changements attendus dans les comportements des participants quand on a réussi à fournir les produits.

Résumés d'évaluations — rapports écrits, leçons apprises et évaluation de la qualité des programmes ou de la qualité de la gestion de précédents programmes de CRS et des partenaires qui sont pertinents pour la stratégie du projet et doivent être étudiés durant la phase de conception du projet.

Suivi — processus continu consistant à collecter, à analyser, à documenter des informations et à écrire des rapports sur celles-ci, montrant la progression vers la réalisation des objectifs fixés du projet. Ces informations aident à prendre des décisions au bon moment, permettent de rendre des comptes et fournissent une base pour l'évaluation et l'apprentissage. Le suivi fournit des indications précoces sur la progression et la réalisation des objectifs.

Systeme de S&E — activités ou composantes bien organisées et interdépendantes et procédures claires qui contribuent à un objectif bien défini de S&E dans un projet. Un système de S&E intègre des tâches plus formelles de travail avec les données (par exemple collecte d'informations sur les indicateurs du Proframe) avec un suivi et une communication informels. Il permet aux personnes responsables du S&E de faire leur travail. Le S&E fournit des données importantes pour baser la planification, le budget et d'autres tâches de gestion de projet sur des informations.

Télescope — ajuster en largeur ou en profondeur l'application des concepts et des matériels contenus dans le ProPack II pour les adapter au contexte ou aux besoins particuliers actuels dans un projet donné afin d'obtenir les meilleurs résultats (similaire au concept de leadership situationnel).

Théorie du changement — exprime la façon dont une stratégie de projet proposée conduira à la réalisation des objectifs stratégiques du projet.

Valeurs organisationnelles — ce sont les idéaux auxquels aspirent les personnes qui forment une organisation. Elles sont montrées dans les comportements basés sur les valeurs du CRS, que doivent respecter tous les employés du CRS, ainsi que des comportements spécifiques attendus des gestionnaires et des leaders.

SECTION 4

LISTE DE RESSOURCES SUR LE CD-ROM

Voir la table des matières détaillée pour trouver les listes par chapitre. Voir le texte des chapitres pour y trouver le lien direct.

- Accounts Receivable Policy
- AIDSRelief Point of Service Management Guide
- Baseline Survey Worksheet
- Budget Comparison Report
- Budget Maintenance Form (BMF)
- Budget Reconciliation Form (BRF)
- Budget Template
- Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance
- Cash Forecast form
- Consultant Requisition form
- CRS Cost Application Guidance
- CRS Cost Share Policy
- CRS Guidelines for Effective Training
- CRS Implementation Guidance for the USAID Marking Regulation
- CRS One-year Tsunami Response Evaluation SOW
- CRS Partnership Programming Guidance
- CRS Performance Management System Guidance
- CRS Policy on Consultants (Independent Contractors)
- CRS Policy on Travel
- CRS Purchasing Manual
- CRS Resignation/Termination policy
- CRS Training Materials on USG Regulatory Compliance
- CRS Values-Based Behaviors
- CRS/Nigeria Partner Reference Manual
- C-SAFE Scope of Work
- Detailed Transaction Report
- Donor Source Worksheet
- Emergency Telecommunications: A Manual for the Management of Emergency Telecommunications
- Facilitator's Guide and Manager's Guide to Essential Finance
- Field Guide 1.2 Learning Conversations
- Field Office Records Management Manual Procedures and Guidelines
- Field Trip Report Template
- Finance Effort Reporting policy
- Finance In-kind Contributions policy
- Financial Projection
- Frequently Used CRS Account Codes
- Gold Star
- Guidelines for the Development of Small-scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa
- Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)
- Guidelines: Consultants vs. Employees
- How to Complete a Job Description
- Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing
- I-LIFE Handbook on M&E Essentials

- Kenya Budget Status and Advance Request form
- Learning Needs and Resources Assessment sample template
- M&E Calendar
- MAGI Planning and Assessment User's Guide
- Management Quality Assessment Tool
- Master Performance Indicator Sheet
- Measurement Methods/Data Sources Worksheet
- Monitoring Responsibilities Worksheet
- MorningStar
- MoU template
- Multi-rater Assessment
- New Donor Source/Project form (NDS/P)
- One Hand Can't Clap By Itself
- Overseas Operations Agreement Policy
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- Performance Indicator Tracking Tables template
- Performance Planning and Assessment form
- Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning
- Program Manager Orientation Guidelines for SARO
- Program Quality Assessment
- Project Agreement template
- Project Proposal Guidance
- Project Tracking System (PTS) User Manual
- ProPack I
- Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners Recruitment and Hiring Overview
- Records Management policy
- Sample Completed Performance Indicator Tracking Table
- Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports
- Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring and Evaluation
- USAID Award Agreement
- USG Agreement Review Checklist
- USG Resource Management Regulations Matrix
- Virtual Team Toolkit
- Weekly Status Report
- WFP Field Level Agreement

SECTION 5

LISTE DES CHECK-LISTS

Voir la table des matières détaillée pour trouver les listes par chapitre.

• Etes-vous quelqu'un qui réfléchit de façon critique ? (2.1)	34
• Questions pour encourager un environnement d'apprentissage (2.2)	35
• Caractéristiques d'équipes authentiques (2.3)	39
• Suggestions pour les employés de CRS sur le travail avec les partenaires de l'Eglise (2.4)	40
• Conseils pris dans la boîte à outils pour une équipe virtuelle (2.5)	41
• Gérer un membre difficile de l'équipe (2.6)	42
• Actions de bons animateurs (2.7)	43
• Comment augmenter l'écoute et les occasions de communiquer (2.8)	46
• L'étiquette quand on écrit des e-mails (2.9)	47
• Conseils pour la gestion du temps (2.10)	49
• Comment préparer une liste de choses à faire (2.11)	50
• Comment programmer votre temps (2.12)	50
• Conseils pour la préparation des réunions (2.13)	51
• Comment déléguer de façon productive (2.14)	53
• Détails possibles pour un protocole d'accord de financement (3.1)	72
• Planification du DIP — Travailler avec des partenaires ou de grandes équipes pour réer des programmes d'activités (3.2)	81
• Comment faire le contrôle de la qualité du calendrier des activités du DIP (3.3)	84
• Conseils pour gérer une étude de base (4.1)	107
• Conseils pour fixer des cibles (4.2)	109
• Conseils pour garantir que le système de S&E donne des données de bonne qualité (4.3)	109
• Idées pour élaborer des formulaires de collecte de données et des formats pour les rapports (4.4)	114
• Conseils pour préparer des feuilles d'instructions pour les formulaires de données (4.5)	116
• Questions pour garantir le contrôle de qualité durant la collecte de données (4.6)	117
• Questions sur la structure organisationnelle et le personnel (5.1)	136
• Se faire aider par le Directeur des RH (5.2)	137
• Conseils pour garantir un processus de recrutement complet et juste (5.3)	137
• Guide pour préparer des termes de référence pour un consultant (5.4)	140
• Revoir les composantes de renforcement des capacités du document de projet (5.5)	145
• Conseils pour créer des budgets détaillés pour les subventions du GEU (5.6)	154
• Facteurs de calcul du prix de revient à considérer durant la revue du budget du DIP (5.7)	157
• Standards éthiques de CRS pour les achats (5.8)	160
• Etapes principales du processus d'achat au niveau des programmes pays (5.9)	160
• Principaux points de la politique de CRS sur la comptabilité du temps de travail (5.10)	163
• Guide pour élaborer des accords de projet (5.11)	164
• Responsabilités des gestionnaires de projets pendant la mise en œuvre (6.1)	171
• Organiser une assistance technique de qualité (6.2)	176
• Exemple de formulaire d'évaluation pour l'assistance technique (6.3)	177
• Conseils pour rédiger des rapports d'activités (6.4)	199
• Guide pour les visites sur le terrain (6.5)	201
• Promouvoir la réflexion analytique (6.6)	204
• Exemples de questions « ouvertes » pour le suivi et l'analyse d'évènements inattendus (6.7)	204
• Votre autorisation pour les dépenses des partenaires (6.8)	208

-
- Douze éléments nécessaires pour attirer et garder des employés talentueux (6.9) 213
 - Questions de discussions lors du coaching (6.10) 214
 - Le questionnaire à plusieurs évaluateurs de CRS (6.11) 217
 - Principes de l'évaluation centrée sur l'utilisation (7.1) 223
 - Documents généralement nécessaire à l'équipe d'évaluation (7.2) 241
 - Question pour l'analyse des parties prenantes de l'évaluation (7.3)..... 242
 - Que faut-il inclure dans le cahier des charges d'une évaluation (7.4) 246
 - Exemple de format pour un rapport sur une étude de diagnostic (7.5)..... 251
 - Questions de revue sur les revenus et les dépenses pour la clôture du projet (7.6)..... 260
 - Questions clés pour la clôture financière des projets (7.7) 263

SECTION 6

LISTE DES FIGURES

Voir la table des matières détaillée pour trouver les listes par chapitre.

• La gestion de projet de CRS (1.1)	3
• Le cycle de projet de CRS (1.2)	4
• Pyramide de CRS sur la qualité de la gestion (2.1)	17
• Gamme acceptable des relations avec les partenaires (2.2)	26
• Éléments clés d'une organisation qui apprend (2.3)	36
• Le cycle de projet de CRS (3.1)	63
• Le DIP dans le cadre du cycle du projet de CRS (3.2)	65
• Trois éléments d'une planification détaillée de mise en œuvre (3.3)	67
• Documenter le DIP (3.4)	71
• Du Proframe au calendrier des activités (3.5)	77
• Format de charte de Gantt pour un calendrier des activités (3.6)	78
• Première version du programme des activités du DIP (3.7)	83
• Six composantes d'un système de S&E (4.1)	90
• Composante un — Considérer l'ensemble du système de S&E (4.2)	92
• Composante deux — Etudier les besoins en informations des parties prenantes et le choix d'indicateurs (4.3)	95
• Composante trois — Prévoir la collecte et l'analyse des données et les rapports fondés sur des preuves (4.4)	101
• Illustration des liens entre les indicateurs de performance, la collecte de données et les rapports fondés sur des preuves (4.5)	115
• Composante quatre — Prévoir les activités et processus de réflexion critique (4.6)	120
• Composante cinq — Prévoir une communication et des rapports de qualité (4.7)	121
• Composante six — Prévoir les ressources et capacités nécessaires (4.8)	126
• Objectifs de performance et gestion du temps (5.1)	143
• Aligner le calendrier des activités et le budget (5.2)	156
• Cycle du projet et mise en œuvre (6.1)	167
• Étape de mise en œuvre du cycle du projet (6.2)	169
• Évaluation initiale des besoins et ressources d'apprentissage (6.3)	174
• Cadre conceptuel du DHI (6.4)	205
• Mise en œuvre : faire le suivi, apprendre et agir (6.5)	206
• Flux des informations financières (6.6)	209
• Cycle du projet et évaluation (7.1)	221
• La clôture dans le cycle du projet (7.2)	257

SECTION 7

LISTE DES TABLEAUX

Voir la table des matières détaillée pour trouver les listes par chapitre.

• La différence entre un projet et un programme (1.1)	3
• Principes directeurs pour la gestion et la mise en œuvre d'un projet (1.2)	6
• Variétés de types de projets dans un bureau CRS (1.3)	7
• Télescoper la gestion et la mise en œuvre du projet (1.4)	8
• Valeurs et convictions de CRS pour la gestion (2.1)	16
• Cinq dimensions pour aider à analyser les influences culturelles sur la gestion (2.2) ...	22
• Les trois piliers des partenariats authentiques (2.3)	25
• Phases habituelles du partenariat (2.4)	27
• La fenêtre de Johari (2.5)	33
• Manières d'améliorer l'écoute active (2.6)	45
• Questions que posent les animateurs (2.7)	45
• Cinq causes majeures de mauvaises réunions (2.8)	52
• Choisir une approche appropriée pour la prise de décisions (2.9)	54
• Comment arriver à un consensus dans une réunion (2.10)	55
• Cinq styles de gestion de conflits (2.11)	57
• Quatre étapes de négociation d'un accord (2.12)	58
• Questions clés dans les protocoles d'accord de financement exigeant une revue par le gestionnaire de projet avant la planification détaillée de la mise en œuvre (3.1)	73
• Exemples d'effets et activités correspondantes (3.2)	79
• Exemples d'activités et de tâches détaillées (3.3)	80
• Éléments pour et contre l'utilisation du logiciel MS Project (3.4)	82
• Différences entre le suivi et l'évaluation (4.1)	86
• Objectifs possibles d'un système de S&E (4.2)	94
• Exemple des besoins en données et informations dans un projet de santé et nutrition (4.3)	96
• Informations fournies par différents types d'indicateurs (4.4)	98
• Calculer le pourcentage des ménages qui ont des latrines utilisées (4.5)	105
• Conseils généraux pour sélectionner les méthodes de collecte de données (4.6)	111
• Arguments pour et contre l'utilisation de PDA pour la collecte de données (4.7)	112
• Formulaires utilisés dans un projet de santé et nutrition (4.8)	113
• Choses à faire et à ne pas faire pour les tests et la formation sur les formulaires de données (4.9)	117
• Exemples d'options pour les structures de S&E (4.10)	127
• Questions à poser avant de finaliser le système de S&E (4.11)	128
• Résumé des composantes du manuel opérationnel de S&E et des documents correspondants (4.12)	131
• Séquence et structure d'un entretien d'embauche (5.1)	138
• Le processus d'orientation d'un employé en trois étapes de CRS/EME (5.2)	141
• Exemples de catégories et d'indicateurs pour l'évaluation initiale des capacités (5.3) ..	146
• Systèmes financiers de base (5.4)	147
• Contrôles internes pour la gestion financière (5.5)	148
• Vue d'ensemble des principales tâches de planification et de suivi du budget (5.6)	151
• Questions à revoir avec le responsable des achats durant la planification détaillée de mise en œuvre (5.7)	161
• Causes courantes de problèmes avec le coût salarial (5.8)	162
• La différence entre un protocole d'accord et un accord de projet (5.9)	163

- Quelques principes pour un apprentissage efficace des adultes (6.1)..... 173
- Exemples d'activités de renforcement des capacités (6.2) 175
- Suivi des activités (6.3) 186
- Suivi des effets (6.4)..... 187
- Suivi des résultats intermédiaires (6.5) 188
- Une vue d'ensemble des trois types de rapports de progrès de CRS (6.6) 195
- Format de rapport d'activités trimestriel (6.7)..... 196
- Format de rapport d'activités annuel (6.8)..... 197
- Exemple de rapport trimestriel — Projet pour les Vietnamiens handicapés (6.9) 198
- Rapport de déplacement — Centre d'apprentissage LINKS (6.10) 200
- Plus d'informations sur les tâches essentielles de budgétisation et de suivi financier (6.11) 207
- Check-list pour les gestionnaires de projets pour faire la revue du rapport financier (6.12) 210
- Guide pour donner un feedback (6.13)..... 215
- Guide pour recevoir un feedback (6.14) 216
- Les quatre parties du Processus de gestion conjointe des conflits (6.15) 219
- Normes d'évaluation (7.1) 224
- Trois objectifs des évaluations (7.2)..... 225
- Résumé des types d'évaluations (7.3) 226
- Comment gérer une revue d'apprentissage/revue après l'action (7.4)..... 228
- Objectifs de l'évaluation à mi-parcours et questions correspondantes (7.5)..... 231
- Avantages et inconvénients des évaluateurs externes et internes (7.6)..... 236
- Liste du personnel crucial pour la réussite d'une évaluation (7.7) 245
- Quatre étapes pour analyser les résultats de l'évaluation (7.8) 249
- Format générique de rapport d'évaluation (7.9) 250
- Procédures de liquidation selon les sources de financement (7.10) 259
- Directives du GEU et de l'USAID pour la cession des équipements, des fournitures et des vivres du projet (7.11)..... 261
- Format de rapport final de projet (7.12)..... 264
- Guide sur la conservation des archives (7.13)..... 264



228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA
Tel: 410.625.2220 • www.crs.org

© 2008 Catholic Relief Services—United States Conference of Catholic Bishops
US0697