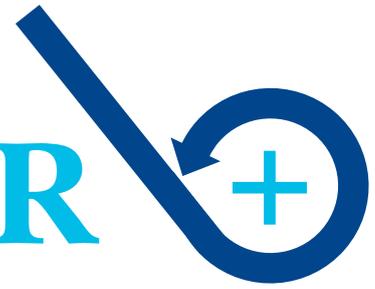
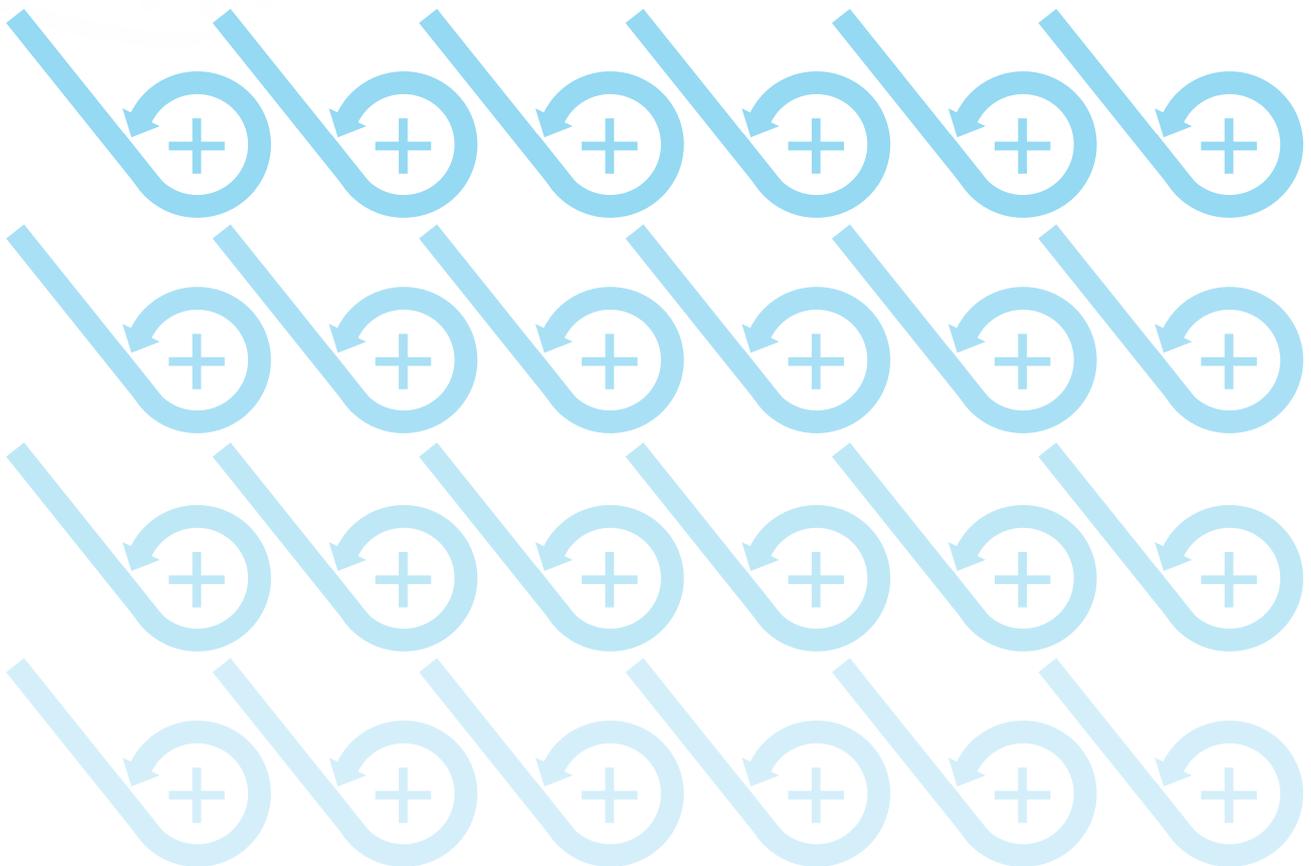


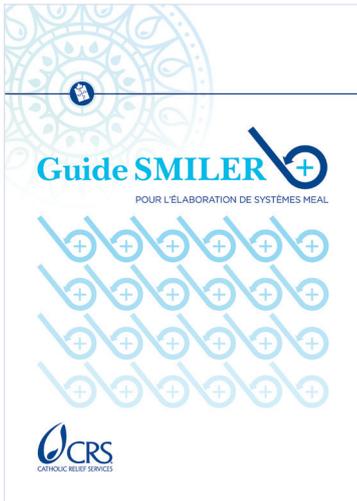


Guide SMILER



POUR L'ÉLABORATION DE SYSTÈMES MEAL





Catholic Relief Services est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. Le travail d'assistance et de développement de CRS est accompli par l'intermédiaire de programmes d'intervention d'urgence, VIH, santé, agriculture, éducation, microfinance et consolidation de la paix. CRS soulage la souffrance et apporte une assistance à des personnes dans le besoin de plus de 100 pays, sans considération de race, de religion ni de nationalité.

Copyright © 2020 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. Ce document ne peut être reproduit, exposé, modifié ni distribué sans l'autorisation écrite expresse préalable de Catholic Relief Services (CRS). Pour obtenir une autorisation, veuillez contacter pqpublications@crs.org ou écrivez à :

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA
1.888.277.7575
crs.org

Remerciements

Ce guide a été rédigé par Christine Allison avec la contribution de Sara Gaudon, Clara Hagens et Susan Hahn. Il est basé sur le concept original SMILER dans le *ProPack III* (CRS 2010) et redevable à la vision établie par ses auteurs originaux.

Les auteurs tiennent à remercier les membres du groupe de travail SMILER+ : Nathan Bartel, Alvaro Cobo-Santillan, Heather Dolphin, Velida Dzino-Siladjic, Clara Hagens, Marianna Hensley, TD Jose, Takah Kapikinyu, Taralyn Lyon, Dan Oliver et Junior Sander et Marina Bang, pour leurs contributions importantes au contenu, à l'orientation et à la qualité de SMILER+.

Ce guide est dédié aux nombreuses équipes de projet et d'intervention de CRS qui ont partagé leurs idées et leurs aspirations au cours du processus de révision.

Sigles

CoP	Chief of Party
CRS	Catholic Relief Services
DIP	plan détaillé de mise en œuvre
PGD	plan de gestion des données
DQA	évaluation de la qualité des données
FCRM	mécanisme de feedback, plaintes et réponse
GAM	mesures mondiales de l'agence
GKIM	gestion mondiale de la connaissance et de l'information
TIC	technologies de l'information et de la communication
ICT4D	technologies de l'information et de la communication pour le développement
TSIP	tableau de suivi des indicateurs de performance
RI	résultat intermédiaire
S&E	suivi et évaluation
MEAL	suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
PPM	politiques et procédures MEAL
ONG	organisation non gouvernementale
PIA	évaluation des incidences sur la vie privée
PIRS	fiche de référence des indicateurs de performance
PIRT	tableau de rapports sur les indicateurs des partenaires
PM	gestionnaire de projet
PMP	Plan de gestion de la performance
PSDI	Indicateur de performance et de prestation de service
RF	cadre des résultats
SMILER	mesure simple des indicateurs pour l'apprentissage et des rapports basés sur les faits
OS	objectif stratégique
TdC	théorie du changement
TdR	termes de référence

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
SMILER+ d'un seul coup d'œil.....	1
Comment utiliser le <i>Guide SMILER+</i>	3
ÉLÉMENTS DU SYSTÈME MEAL.....	4
Le MEAL dans la conception du projet.....	5
Théorie du changement.....	5
Cadre des résultats.....	6
Proframe.....	6
Texte descriptif MEAL.....	7
Budget MEAL.....	8
Étape 1 : Plan.....	9
Check-list de planification des exigences en matière de MEAL.....	9
Plan MEAL.....	10
Plan détaillé de mise en œuvre.....	10
Tableau de suivi des indicateurs de performance.....	11
Tableau de rapports sur les indicateurs des partenaires.....	12
Check-list des éléments du système MEAL.....	12
Check-list de conformité des données au niveau du pays.....	13
Fiche de planification du FCRM.....	13
Étape 2: Conception.....	15
Plan de communication avec les parties prenantes.....	15
Diagrammes de flux des données.....	16
Diagramme de flux du FCRM.....	17
Formulaires de collecte des données.....	18
Formats de rapports.....	20
Tableau des dates butoirs pour les rapports.....	20
Plan d'apprentissage.....	21
Tableau de l'appui et des ressources MEAL.....	21
Plan d'action du système MEAL.....	22
Groupe de travail MEAL.....	22
Plan de gestion des données.....	23
Tests des outils de collecte des données sur le terrain.....	24

Table des matières

Étape 3 : Lancement	25
Former les employés, les partenaires et les volontaires au système MEAL	25
Orienter la communauté et les autres parties prenantes	26
Étape 4 : Mise en œuvre	27
Assurance de la qualité des données.....	27
Utilisation des données	28
Revue annuelle du système MEAL	28
Clôture du système MEAL	29
CONCLUSION	30
GLOSSAIRE	31
RÉFÉRENCES	37
ANNEX: CARTE DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU SYSTÈME MEAL DE SMILER+	38



Introduction

Catholic Relief Services (CRS) est conscient du rôle essentiel que jouent les systèmes de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage, ou MEAL, dans la qualité et l'impact des programmes. Afin de répondre aux besoins d'information des parties prenantes et d'éclairer la conception stratégique des programmes et la gestion adaptative, des systèmes MEAL de qualité recueillent des données fiables au bon moment. Pour optimiser la valeur des systèmes MEAL, CRS estime qu'ils doivent être ancrés dans la conception du projet, construits par le personnel du MEAL et des programmes avec la participation des organisations partenaires et des principales parties prenantes, et actualisés au cours de la mise en œuvre au fur et à mesure de l'évolution des activités et des besoins d'information. Le SMILER+ de CRS est un processus participatif qui permet aux équipes d'élaborer des systèmes MEAL qui répondent au contexte et contribuent à la gestion adaptative des programmes.

.....

SMILER+ est un processus participatif qui permet aux équipes de développer des systèmes MEAL qui répondent au contexte et contribuent à une gestion adaptative des programmes.

.....

SMILER+

SMILER signifie « mesure simple des indicateurs pour l'apprentissage et des rapports basés sur les faits. » La version 2020 de SMILER a été rebaptisée SMILER+. Le « plus » indique à la fois le contenu additionnel du guide et le passage du S&E au MEAL.



SMILER+ d'un seul coup d'œil



Il priorise les besoins d'information des principales parties prenantes dans l'élaboration du système MEAL.



Il cartographie le flux des données de suivi dans la collecte, la gestion, l'analyse et l'utilisation des données.



Il développe les bases de mécanismes de feedback, plaintes et réponse qui informent les décisions programmatiques et font respecter les politiques de protection des personnes.



Il s'appuie sur les exigences des bailleurs de fonds et de l'agence en matière de MEAL.



Il intègre les [Valeurs et principes responsables en matière de données](#) dans la collecte et la gestion des données.



Il précise les rôles et responsabilités des employés du MEAL et des programmes pour la mise en place, la mise en œuvre et l'utilisation du système MEAL.



Il contribue à un environnement favorable au MEAL en intégrant les activités clés dans la gestion des programmes.

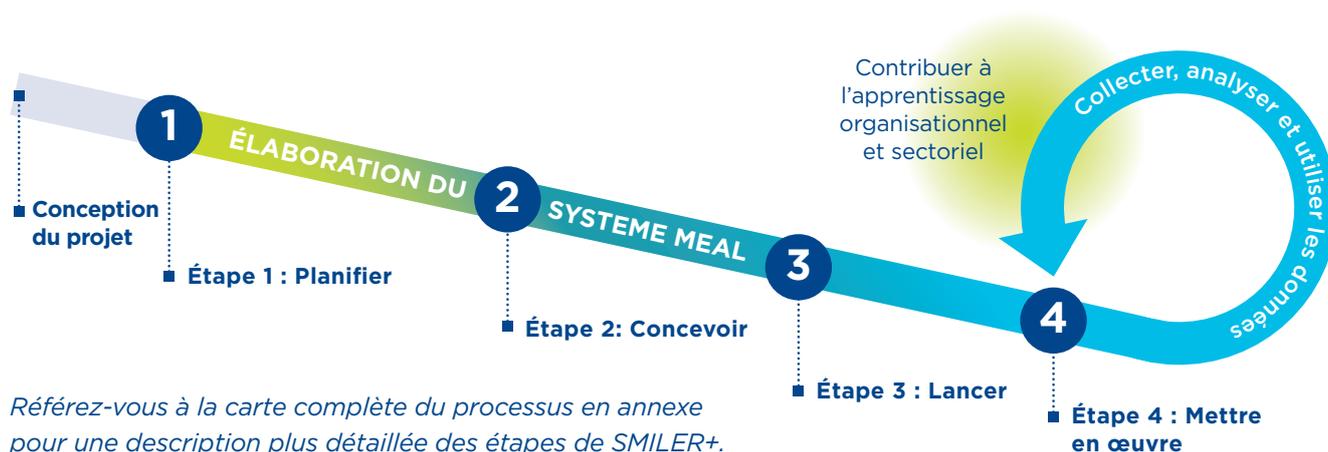


Il se concentre sur l'apprentissage des projets et l'utilisation des données pour améliorer la prise de décision, la redevabilité envers les parties prenantes, les rapports et les communications.

Les systèmes MEAL de SMILER+ sont élaborés pendant la phase de démarrage du projet. CRS recommande de faire la conception des systèmes MEAL dans le cadre d'ateliers participatifs afin de bénéficier des contributions et des interactions entre le personnel MEAL et le personnel des secteurs et entre CRS et les organisations partenaires. La durée et l'objectif des ateliers SMILER+ varieront en fonction du contexte du projet, mais généralement, ils durent cinq jours et suivent un ordre recommandé pour produire une série commune d'éléments du système MEAL. Les ateliers SMILER+ doivent être animés par un employé expérimenté du MEAL, capable d'aider les équipes à adapter les bonnes pratiques MEAL et de garantir la qualité des processus de l'atelier.

Avant les ateliers SMILER+, les équipes s'assurent que la logique du projet est bien définie et que le MEAL est soutenu par une allocation suffisante en budget et en personnel. Après l'atelier SMILER+, les équipes finaliseront les formulaires de collecte de données et mettront en œuvre les plans d'action pour le déploiement du système MEAL auprès du personnel, des parties prenantes et des communautés. Au cours de la mise en œuvre, les employés de CRS et des partenaires sont encouragés à réfléchir au système MEAL lui-même afin d'identifier et de résoudre les manques dans la qualité ou l'utilité.

Carte du processus SMILER+



Comme de bons systèmes MEAL sont sensibles au contexte, SMILER+ est également destiné à être adapté selon la portée et l'échelle du projet. SMILER+ variera en fonction de l'inclusion des technologies de l'information et de la communication pour le développement (ICT4D) ou selon qu'on utilise des formulaires MEAL existants dans le système MEAL, par exemple. SMILER+ peut également être appliqué en dehors d'un atelier dans le cadre d'une intervention d'urgence ou dans d'autres contextes où il n'est pas possible d'organiser un atelier.

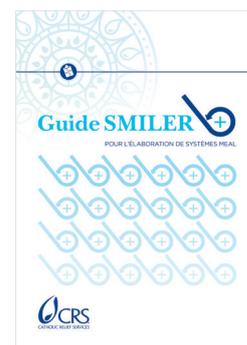
Système MEAL

Le système MEAL est composé de personnes, de processus, de structures et de ressources qui fonctionnent ensemble comme un tout interconnecté pour identifier, générer, gérer et analyser les données et le feedback du projet afin d'éclairer les décisions de gestion.



Comment utiliser le *Guide SMILER+*

- *Les participants à l'atelier SMILER+* sont encouragés à se familiariser avec chacun des éléments de SMILER+ et avec son rôle dans le système MEAL global.
- *Les équipes de projets (chefs de projet et CoP avec les coordinateurs du MEAL)* devront se référer à [l'outil de planification de SMILER+](#) pour planifier et préparer des ateliers SMILER+ réussis.
- *Les animateurs SMILER+* peuvent utiliser le manuel d'animation et les documents d'accompagnement pour créer des ordres du jour d'ateliers et des plans de sessions adaptés à divers contextes de projets.
- *Les praticiens du MEAL* peuvent tirer profit de l'intégration de SMILER+ dans leur approche pour l'élaboration du système MEAL et l'intégration des éléments de SMILER+ dans la boîte à outils de leur organisation.





Éléments du système MEAL

Éléments de SMILER+

- Plan de communication avec les parties prenantes
- Plan d'apprentissage
- Diagramme(s) de flux des données
- Diagramme de flux des mécanismes de feedback, plaintes et réponse (FCRM)
- Formulaires de collecte des données et instructions
- Formulaires FCRM
- Formats de rapports
- Tableau des dates butoirs pour les rapports

Ce *Guide SMILER+* explique tous les éléments du système MEAL et comment ils interagissent les uns avec les autres pour créer un tout intégré. Chaque section présente les éléments du système MEAL, organisés selon les étapes de la carte du processus SMILER+, ainsi que des liens vers des ressources supplémentaires pour plus de références.



Cette icône indique des informations sur les principes pour des données responsables.



Cette icône indique les bonnes pratiques pour améliorer le processus SMILER+ et la qualité du système MEAL.



Cette icône indique des informations liées spécifiquement à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.



Les ressources bloquées par un pare-feu interne sont signalées par un symbole de clé.



Le MEAL dans la conception du projet

Pendant la phase de conception du projet, un certain nombre de décisions clés du projet serviront de base pour l'élaboration du système MEAL. La théorie du changement et la stratégie du projet encadreront le système MEAL en cartographiant la logique du projet et en sélectionnant les indicateurs et les méthodes de mesure nécessaires pour suivre la progression, contrôler les hypothèses et comprendre les contributions aux buts et à la pérennité du projet.



Ressources

- [Check-list pour la revue des documents de conception du MEAL](#) de CRS

Théorie du changement

La théorie du changement, ou TdC, est à la fois un processus et un produit de la conception.¹ Le processus consiste à analyser une situation, à reconnaître les causes sous-jacentes des problèmes ou des difficultés rencontrés, à déterminer le changement souhaité à long terme et à travailler sur les étapes permettant d'arriver à ce changement. Le produit est représenté par un graphique ou un organigramme illustrant les résultats souhaités, où les hypothèses jouent un rôle dans les voies du changement. Il est souvent accompagné d'un texte descriptif.

La TdC intègre les contributions, venant de divers acteurs, qui sont nécessaires pour arriver aux changements souhaités. Elle identifie également les hypothèses clés qui sous-tendent les voies du changement. Toutes les stratégies comprennent des hypothèses sur le contexte dans lequel le projet proposé se déroulera, souvent en rapport avec les tendances économiques ou sociales, les interventions gouvernementales ou la durabilité du changement de comportement. Il est essentiel d'identifier ces hypothèses dans les TdC et de contrôler leur validité tout au long de la durée du projet.

La TdC sert ensuite de base à la stratégie du projet et à la sélection des objectifs stratégiques, des buts et des résultats intermédiaires dans le contexte plus général. Pendant l'élaboration de la TdC, des questions peuvent se poser qui conduiront à des questions d'apprentissage et d'évaluation au cours de la mise en œuvre. Comme de nombreux éléments du système MEAL, la TdC est un document vivant et elle doit être actualisée au fur et à mesure que l'équipe du projet apprend de nouvelles choses pendant la mise en œuvre.



Ressources

- [Directives pratiques sur l'élaboration de la théorie du changement d'un projet](#)
- [ProPack I](#) de CRS (2015), Chapitre 5
- [MEAL DPro : Théorie du changement](#)

Bonne pratique : Faire un suivi des risques du projet



La compréhension des risques est essentielle à la gestion adaptative et, selon la nature de certains risques du projet, il peut être important d'intégrer certains aspects du suivi des principaux risques dans le système MEAL du projet afin que l'équipe dispose des informations nécessaires pour faire les ajustements appropriés aux plans de gestion des risques.

Cf. [Registre des risques - modèle et directives](#).

1. Starr, L. 2019. *Theory of Change: Facilitator's Guide*. Washington, DC: TANGO International et programme Technical and Operational Performance Support (TOPS).



Cadre des résultats

Le cadre des résultats (RF) représente la logique linéaire de la stratégie du projet en présentant les objectifs stratégiques (OS), les résultats intermédiaires (RI) et les produits nécessaires pour que ces changements se produisent. Il s'agit d'un diagramme qui démontre le « comment » et le « pourquoi » de la conception du projet et qui permet de vérifier la logique du projet. Le cadre des résultats est tiré de la théorie du changement quand l'équipe détermine quelles approches et activités constitueront (ou pas) la stratégie du projet.



Ressources

- [ProPack I](#) de CRS (2015), Chapitre 5
- [MEAL DPro : Cadre des résultats et cadre logique \(Logframe\)](#)

Proframe

Le Proframe (Cadre du projet) ou Logframe (cadre logique), documente les indicateurs nécessaires pour mesurer et comprendre le changement à chaque niveau du cadre de résultats et les moyens de mesure qui seront utilisés. Les indicateurs du Proframe doivent refléter les exigences des bailleurs de fonds et les résultats mondiaux de CRS, ainsi que les besoins d'information de la communauté et des parties prenantes. De plus, l'utilisation d'indicateurs standard permettra aux équipes de bénéficier d'un apprentissage sectoriel plus large lorsqu'il s'agira de mesurer le changement. Le Proframe inclut également les hypothèses clés de la TdC qui seront suivies pendant la mise en œuvre.

Le Proframe comprendra des méthodes de suivi et d'évaluation de la progression et des changements. Il est important que les méthodes de suivi permettent un suivi léger et informent la gestion adaptative au cours des réunions trimestrielles et autres rencontres de réflexion. Les méthodes de suivi et d'évaluation choisies devront refléter un équilibre entre la collecte de données qualitatives et quantitatives, en fonction du contexte et de la rigueur du système MEAL.

Le suivi léger est un suivi « suffisamment bon » qui permet d'avoir rapidement des données pertinentes qui permettront aux employés d'agir avant qu'il ne soit trop tard.
— [Monitoring for Problem-Solving, Adaptive Management, Reporting and Learning](#)



Ressources

- [ProPack I](#) de CRS (2015), chapitre 7; Guide pour le Proframe, Tableau 7d, page 131.
- [Monitoring for Problem-Solving, Adaptive Management, Reporting and Learning](#) de CRS
- [Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Suivi de la chaîne d'approvisionnement](#) de CRS 
- [MEAL DPro : Cadre des résultats et cadre logique \(Logframe\)](#)

Note sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement : lorsque le projet comprend un volet distribution, il faut inclure dans le Proframe des [indicateurs sur la chaîne d'approvisionnement](#)  pour permettre aux équipes de se référer à une liste centrale unique des indicateurs et d'intégrer des activités de suivi le cas échéant.





Bonne pratique : Suivre les hypothèses clés

Le suivi des hypothèses clés qui sous-tendent la logique du projet permet aux équipes de comprendre pourquoi le changement se produit ou non. L'équipe du projet doit être attentive aux surprises ou aux conséquences involontaires qui se produiront dans un projet donné. Dans certains cas, le suivi des hypothèses peut nécessiter la collecte de données supplémentaires, mais dans d'autres, les observations du personnel de terrain et l'identification des changements de contexte seront suffisantes pour déterminer si les hypothèses clés ne se vérifient pas.

Texte descriptif MEAL

Le texte descriptif MEAL du document de projet documente l'approche globale en matière de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage en décrivant les principes et les activités clés associés à chacun. C'est l'occasion de faire référence aux exigences de CRS en tant qu'agence, comme les politiques et procédures MEAL et les résultats mondiaux, et d'indiquer comment le système MEAL répondra aux exigences des bailleurs de fonds. Le texte descriptif MEAL donne également une description générale de la structure du personnel mise en place dans les équipes de CRS et des organisations partenaires pour soutenir les activités MEAL de qualité.

Le texte descriptif MEAL doit décrire les approches clés associées à chaque élément du système MEAL, comme suit :

- **Suivi** : Des méthodes de collecte de données pour un suivi léger qui informera la gestion adaptative ainsi que des méthodes qui répondront à des exigences plus rigoureuses en matière de rapports ; des pratiques de gestion des données qui garantissent la qualité des données et protègent les données à caractère personnel conformément aux [Valeurs et principes responsables en matière de données](#) de CRS ; des plans d'utilisation des données pendant différentes occasions de réflexion.
- **Évaluation** : l'objectif des évaluations ou revues à mi-parcours et finales ; les questions clés de l'évaluation qui serviront de base à la conception de l'évaluation ; les possibilités pour les parties prenantes et la communauté de participer aux événements d'évaluation.
- **Redevabilité** : Des mécanismes de feedback, plaintes et réponse ; des approches pour la communication avec les parties prenantes pendant le cycle du projet et la clôture ; des possibilités de participation pour les membres de la communauté.
- **Apprentissage** : Des questions d'apprentissage et les indicateurs et sources d'information correspondants ; des liens avec des agendas d'apprentissage plus généraux ; des présentations visuelles des données ; le calendrier pour répondre aux besoins d'apprentissage dans le projet.



Ressources

- [ProPack I](#) de CRS (2015), chapitre 10



Budget MEAL

Il est essentiel de budgétiser soigneusement le MEAL pour planifier la mise en œuvre d'un système MEAL de qualité. Le budget MEAL doit refléter les activités décrites dans le texte descriptif MEAL et permettre des structures appropriées de personnel. Il faut également inclure des solutions ICT4D, en tenant compte des achats de matériel et de logiciels, ainsi que des besoins en personnel et en formation. Il est recommandé de montrer les activités de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage séparément dans le budget du projet et, si possible, d'intégrer les activités MEAL à d'autres aspects de la mise en œuvre du projet, tels que les visites sur le terrain et l'élaboration de documents de communication, pour plus d'efficacité et d'intégration globale.



Ressources

- [CRS Politique MEAL 4 : Budget](#) 
- [Check-list pour le budget MEAL](#) 
-  [Norme 3, Action clé 2 de Compass](#)



Étape 1 : Plan

Pendant la phase de démarrage du projet, les équipes valideront et mettront à jour les documents de conception du projet, comme la théorie du changement, le cadre de résultats et le Proframe, en fonction des commentaires des bailleurs de fonds ou s'il y a des changements dans ce qui était prévu comme activités, participants ou exigences pour le projet. L'équipe de projet les utilisera pour développer le système MEAL de SMILER+ et s'assurer qu'il répond aux exigences des bailleurs de fonds et qu'il permet une gestion adaptative. Grâce à un solide soutien de la direction du projet, ces éléments du MEAL seront intégrés dans le plan détaillé de mise en œuvre et les informations seront croisées avec les plans de dotation en personnel et les budgets, ainsi que les budgets des partenaires pour la subvention.



Bonne pratique : Exigences relatives au MEAL ou bonnes pratiques

Voyez comment le système MEAL peut appliquer les bonnes pratiques qui vont plus loin que les exigences minimales des bailleurs de fonds et les exigences applicables des procédures MEAL. N'oubliez pas que ces exigences sont surtout prévues pour fixer la norme minimale et que les équipes sont encouragées à augmenter la fréquence ou la profondeur des activités MEAL requises, selon le cas, afin d'apporter une valeur ajoutée et d'améliorer la qualité dans le système MEAL.

Ressources

-  [Norme 7, Action clé 1 de Compass](#)
-  [Norme 7, Action clé 2 de Compass](#)



Check-list de planification des exigences en matière de MEAL

Les équipes vont maintenant identifier les activités spécifiques nécessaires pour répondre aux exigences du bailleur de fonds et de l'agence en matière de MEAL, qui ont été indiquées dans le descriptif MEAL du document de projet. La check-list de planification des exigences en matière de MEAL aide les équipes à planifier les activités spécifiques associées aux exigences des bailleurs de fonds et des politiques et procédures MEAL (PPM), ainsi que le calendrier et l'employé qui est responsable, afin qu'elles puissent être intégrées dans le système MEAL et le plan détaillé de mise en œuvre du projet.



Ressources

- [Check-list de planification des exigences en matière de MEAL](#) 
- [Modèle de check-list MEAL du bailleur de fonds](#)



Plan MEAL

Le plan MEAL documente les structures et les processus qui seront utilisés pour le suivi, l'analyse, l'évaluation et les rapports sur les progrès réalisés pour atteindre les indicateurs de performance et de processus du projet. Le plan MEAL s'appuie sur le contenu du Proframe et la check-list de planification des exigences en matière de MEAL en ajoutant des définitions d'indicateurs spécifiques et en identifiant le(s) répondant(s) ou les sources de données et les personnes responsables de la collecte des données. Pour planifier l'analyse et l'utilisation, le plan MEAL inclut des groupes de comparaison clés et identifie les besoins prioritaires en matière de communication et de rapports. En plus des indicateurs du Proframe, le plan MEAL doit inclure des indicateurs de participants et de prestation de services (PSDI) afin de permettre de rendre compte précisément et au bon moment de la portée du projet et des autres contributions aux résultats mondiaux de CRS. Les équipes doivent inclure des hypothèses clés dans le plan MEAL pour que ces hypothèses clés soient activement suivies et incluses dans les rencontres de réflexion. Le plan de gestion de la performance (PMP) ou la fiche de référence des indicateurs de performance (PIRS) peuvent être utilisés à la place du plan MEAL selon les préférences de l'équipe ou les exigences du bailleur de fonds.

Ressources



- [MEAL DPro : Plan de gestion de la performance](#)
- [Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Suivi de la chaîne d'approvisionnement](#) de CRS
- [Monitoring for Problem-Solving, Adaptive Management, Reporting and Learning](#) de CRS
- [Guidance on Monitoring and Evaluation: Community Participation in M&E](#) de CRS
- [ICT4D Knowledge and Innovation Resources](#) de CRS
- [Global Results \(avec PSDI\)](#) de CRS

Bonne pratique : Élaborer une PIRS pour les indicateurs d'OS et de RI



CRS recommande de préparer des PIRS pour les indicateurs de niveau supérieur (objectifs stratégiques et résultats intermédiaires) même lorsque le bailleur de fonds ne les exige pas, car cela aide les équipes à identifier les hypothèses clés de la théorie du changement et à réfléchir de manière critique aux systèmes de collecte de données et aux exigences en matière d'analyse des données.

Plan détaillé de mise en œuvre

Au cours du démarrage, l'équipe de projet élaborera le plan détaillé de mise en œuvre (DIP) annuel sur la base du calendrier des activités inclus dans le document de projet. Ce plan doit inclure les activités du plan MEAL et garantir que le début (et la fin) de ces activités correspondent au calendrier de mise en œuvre du projet et s'alignent sur les plans d'utilisation des données et de prise de décision en temps utile. Lorsque le plan est élaboré dans le cadre d'un atelier de démarrage, les employés de CRS et des partenaires peuvent clarifier les rôles et les responsabilités et, souvent, s'approprient davantage les activités MEAL et mieux intégrer le MEAL dans des approches de la gestion plus générale de projet.



Bonne pratique : Collaborer et réduire les redondances

En incluant le suivi de la chaîne d'approvisionnement dans le Proframe et le DIP, les équipes peuvent identifier les occasions de collaborer ou de réduire les redondances dans les activités de suivi. Par exemple, les distributions peuvent être une occasion pour l'équipe du projet de faire à une collecte de données de routine et de suivre la satisfaction par rapport aux services et biens fournis.



Ressources

-  [Norme 7, Action clé 3 de Compass](#)

Tableau de suivi des indicateurs de performance

Le tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP), est utilisé pour documenter les indicateurs de performance quantitatifs, fixer les valeurs de référence et les cibles et suivre et réagir à la progression en direction des cibles au cours de la mise en œuvre. Le tableau énumère les indicateurs référencés dans le protocole d'accord de financement, et un TSIP mis à jour est une partie importante du rapport annuel au bailleur de fonds. Il sera actualisé en indiquant les réalisations et les éventuels changements dans les cibles, si ceux-ci sont convenus avec le bailleur de fonds, au cours de la mise en œuvre.

Le TSIP doit documenter les cibles associées à la mise en œuvre et aux progrès en cours, en plus de celles fixées pour les réalisations tout au long de la durée du projet. Quand elles fixent ces cibles, les équipes doivent tenir compte du taux de changement pour chaque cible, ainsi que des éventuelles considérations saisonnières pour la collecte des données afin de s'assurer que les cibles mensuelles, trimestrielles ou annuelles sont correctement allouées. En outre, les cibles fixées doivent correspondre à l'ordre dans l'ensemble de la stratégie du projet en indiquant quels produits doivent être réalisés, et dans quelle mesure, avant qu'on ne puisse attendre des changements de plus haut niveau dans les comportements ou les effets, par exemple. Il est recommandé que le TSIP inclue également la désagrégation prévue pour chaque indicateur conformément au plan MEAL (par exemple, par sexe, par région).



Ressources

- [ShortCuts de S&E : Utiliser un tableau de suivi des indicateurs de performance](#) de CRS
- [ProPack I](#) de CRS (2015), chapitre 7
- [IPTT Guidelines: Guidelines and Tools for the Preparation and Use of IPTTs](#)



Bonne pratique : Au-delà des indicateurs du plan MEAL dans le TSIP

Il est courant que les activités du DIP nécessitent un suivi et soient donc intégrées dans le TSIP avec d'autres indicateurs MEAL. Par exemple, l'activité du DIP « réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet composé du gouvernement, d'ONG locales et de partenaires » peut être suivie par le nombre de réunions et la participation à chaque réunion dans le cadre du TSIP.



Tableau de rapports sur les indicateurs des partenaires

Le tableau de rapports sur les indicateurs des partenaires, ou PIRT, documente les indicateurs, les cibles et la réalisation de ces cibles pour chaque organisation partenaire. Le PIRT combine les indicateurs de produits du TSIP et les indicateurs de processus du DIP qui reflètent l'étendue des activités de l'organisation partenaire.

Le PIRT est utile pour déterminer comment le travail de chaque organisation contribuera à la mise en œuvre du DIP et à la réalisation des cibles générales dans le TSIP. Il est donc essentiel que le DIP, le PIRT et le TSIP soient alignés et mis à jour au cours de la mise en œuvre. Un PIRT rempli est une ressource importante pour les réflexions avec les partenaires et fait partie des comptes-rendus continus des partenaires à CRS.



Ressources

- [Modèle de PIRT](#)

Check-list des éléments du système MEAL

La check-list des éléments du système MEAL identifie et organise tous les documents du système MEAL d'un projet. Les check-lists seront différentes selon les exigences des bailleurs de fonds et de l'agence en matière de MEAL, les bonnes pratiques prioritaires en matière de MEAL, les plans spécifiques de collecte de données et d'autres facteurs contextuels. La check-list aide les équipes à vérifier que chaque document est rédigé puis finalisé après avoir été revu ou testé.



Ressources

- [Modèle de check-list des éléments du système MEAL de SMILER+](#)



Bonne pratique : Mettre à jour la check-list des éléments du système MEAL

Il est utile de maintenir et de mettre à jour la check-list des éléments du système MEAL pendant la mise en œuvre afin de gérer l'élaboration de nouveaux formulaires de collecte de données ou d'incorporer des changements dans le système en fonction de la revue du système MEAL. En gardant la liste de contrôle à jour, elle restera une référence utile lors des réunions annuelles de revue ou d'autres occasions de réfléchir au système MEAL.



Check-list de conformité des données au niveau du pays

Au cours du démarrage du projet, les équipes doivent prévoir la conformité avec la législation nationale sur la protection et la confidentialité des données. Ces lois existent pour trouver un équilibre entre le droit des individus à la vie privée et la capacité des organisations à utiliser les données collectées dans un but précis. Par exemple, pendant la collecte des données, la loi peut exiger que les collecteurs de données obtiennent le consentement éclairé des personnes interrogées lorsqu'ils recueillent des informations. Il est essentiel de « ne pas nuire » lors de la collecte de donnée à caractère personnel, en particulier lorsque des populations vulnérables sont concernées. La check-list de conformité des données au niveau national aidera les employés à déterminer quelles sont les exigences nationales en matière de consentement et de protection des données.²

Évaluations des incidences sur la vie privée

En faisant une évaluation des incidences sur la vie privée, ou PIA, les équipes peuvent déterminer quels sont les risques pour la vie privée des participants au projet ou d'autres parties prenantes, et planifier l'atténuation de ces risques. La PIA est une ressource utile pour cartographier le flux des données du projet et s'assurer que les systèmes de gestion des données du projet respectent les réglementations de l'agence, du bailleur de fonds et des organismes nationaux et internationaux, comme le [règlement général sur la protection des données](#) de l'Union européenne.

Ressources



- [Check-list de conformité des données au niveau du pays de SMLER+](#)
- [Valeurs et principes responsables en matière de données](#) de CRS
- [Undertaking Privacy Impact Assessments: The Methodology](#) de CRS
- [Privacy Impact Assessment Template](#) de CRS
- [Data Security Guidance: Protecting Beneficiaries](#) de l'USAID
- [Handbook on Data Protection in Humanitarian Action](#) d'ICRC

Fiche de planification du FCRM

Les mécanismes de feedback, plaintes et réponses, ou FCRM, sont un élément important de la stratégie de CRS pour respecter les engagements concernant la protection des personnes et pour accroître la redevabilité envers les participants et les autres membres de la communauté. Grâce à ces mécanismes, l'équipe peut déterminer quelles sont les difficultés ou les erreurs de ciblage et les résoudre, répondre aux questions, améliorer la qualité de la programmation et offrir un moyen sûr de signaler une éventuelle allégation de fraude ou d'exploitation. Les FCRM donnent plus la parole aux participants dans la prise de décision continue et soutiennent les pratiques de gestion adaptative.

Avant l'atelier SMILER+, l'équipe sélectionnera les canaux à utiliser pour le FCRM, en s'assurant qu'ils sont adaptées au contexte local, qu'ils reflètent les préférences de la communauté et qu'ils respectent les politiques et les engagements de l'agence et du bailleur de fonds pour la protection des personnes. Des FCRM solides incluront des canaux de communication accessibles aux participants qui ne savent ni lire ni écrire, ainsi qu'aux membres les plus vulnérables de la communauté. Ces FCRM reconnaissent la valeur du feedback, des plaintes et des réponses en face à face comme un complément important à toute approche d'ICT4D.

2. Les équipes peuvent obtenir des ressources sur la législation spécifique du pays de GKIM (là où c'est possible) ou du conseiller juridique du pays.



Dans cette fiche, les équipes décriront les canaux de communication à utiliser, les ressources nécessaires pour les utiliser, les rôles et responsabilités des employés de CRS et des partenaires, ainsi que les considérations budgétaires.

Ressources



- [Modèle de fiche FCRM de SMILER+](#)
- FCRM Guidance and Toolkit [à paraître] de CRS
- [Guidance on M&E : Community Participation in M&E](#) de CRS 

Bonne pratique : Adapter et utiliser des FCRM existants



L'utilisation de FCRM déjà employés dans le programme national ou par des projets voisins permettra aux équipes de tirer des enseignements de l'expérience locale et de s'appuyer sur ce qui fonctionne déjà bien. L'efficacité de la gestion des FCRM peut être améliorée en utilisant des supports de communication ou des bases de données existants. Le partage des FCRM permet à la direction du programme-pays de réfléchir aux grandes tendances en matière de feedback et de plaintes reçues par les divers membres de la communauté et de déterminer le taux de réponse global du programme national.



Étape 2: Conception

Une fois que les principaux documents de planification sont terminés, l'équipe du projet est prête à concevoir son système MEAL pour produire au bon moment les données qui permettront d'utiliser une gestion adaptative et de prendre des décisions. En général, une grande partie du travail de conception se fait lors d'un atelier SMILER+ au cours du premier trimestre suivant le démarrage du projet. L'atelier dure habituellement cinq jours, mais peut durer entre trois et huit jours selon l'ampleur du projet, la complexité des besoins d'information du système MEAL et le nombre de partenaires impliqués. À la fin de l'atelier, l'équipe aura rédigé une série d'éléments du système MEAL. Il est toutefois important de noter qu'une première ébauche de ces éléments est généralement préparée mais non finalisée pendant l'atelier. C'est pourquoi les équipes créeront également le plan d'action pour l'élaboration du système MEAL pendant l'atelier SMILER+ afin de diriger le reste du travail de conception.



Bonne pratique : Cadres de travail alternatifs

Il est possible de préparer les systèmes MEAL de SMILER+ dans toutes sortes de cadres de travail pour de petits projets ou de projets d'urgence, par exemple, qui n'ont pas toujours le temps ou les ressources nécessaires pour organiser des ateliers indépendants. Pour mettre au point le système MEAL pour des interventions d'urgence, il peut être approprié d'utiliser un processus itératif consistant en des sessions de travail individuelles ou en petits groupes, centrées sur une série d'éléments de base, jusqu'à ce que la situation se stabilise et que les activités de l'intervention deviennent plus prévisibles.



Ressources

-  [Norme 7, action clé 4 de Compass](#)

Plan de communication avec les parties prenantes

Le plan MEAL de communication avec les parties prenantes aide les équipes à reconnaître toute une gamme de besoins d'information des parties prenantes et à y répondre, ce qui permet une meilleure redevabilité vis-à-vis des membres de la communauté et des autres parties prenantes. L'analyse identifie les principales parties prenantes et les informations dont elles ont besoin pour comprendre la progression et les résultats du projet ainsi que les informations sur le projet pendant le démarrage, la mise en œuvre et la clôture. L'analyse consolide les besoins d'information des parties prenantes internes et externes – bailleurs de fonds, équipe de projet de CRS et partenaires - et détermine aussi en quoi les besoins d'information peuvent varier au sein de la communauté. Par exemple, les membres de la communauté locale auront peut-être besoin d'informations sur les interventions du projet et les critères de ciblage, la manière d'accéder aux canaux de feedback et les plans de clôture ou de transfert des activités, tandis que les employés du projet auront besoin d'informations sur les changements dans le contexte, une évaluation précoce de la qualité de l'intervention et de la satisfaction des participants, la pertinence des critères de ciblage et l'efficacité des mécanismes de feedback, plaintes et réponse.

L'équipe identifie ensuite les bons moyens pour répondre à ces besoins d'information, que ce soit par des rapports formels aux bailleurs de fonds ou, par exemple, par des messages à la radio ou des réunions communautaires. Il est important que l'éventail des approches de communication prévues soit adapté aux différents besoins dans la communauté et permette d'atteindre, par exemple, les membres de la communauté qui ne savent ni lire ni écrire, ou ceux qui n'ont pas accès à un téléphone portable.



Ressources

- [Modèle de plan de communication avec les parties prenantes de SMILER+](#)
- [Besoins courants d'information des parties prenantes](#)
- [MEAL DPro : Plan de communication](#)
- [Communication Toolbox](#) de CRS



Bonne pratique : Utilisation de la visualisation des données

La visualisation des données est la représentation graphique des données et peut être un outil très utile pour communiquer les résultats clés du projet à divers publics. Pour de nombreuses personnes, les informations visuelles rendent les comparaisons plus faciles à comprendre. Les visualisations simples des données, comme les graphiques, les tableaux et les cartes, sont utiles pour que les PM puissent accéder aux informations nécessaires pour prendre régulièrement des décisions de gestion. D'autres parties prenantes peuvent avoir des exigences quant à la manière dont les données doivent être présentées (par exemple, dans un tableau de bord ou un format de rapport).

Diagrammes de flux des données

Un diagramme de flux des données illustre le flux des données dans le système MEAL depuis la source et la collecte jusqu'à la gestion et l'utilisation, ainsi que la fréquence, le calendrier et la ou les personnes responsables de chaque étape du processus. Pour chaque élément de données nécessaire, l'équipe identifiera le ou les formulaires de collecte de données nécessaires et cartographiera la manière dont les données seront stockées, analysées, communiquées et utilisées. Tous les indicateurs qualitatifs et quantitatifs énumérés dans le plan MEAL et les informations nécessaires pour le plan de communication avec les parties prenantes seront indiqués sur les diagrammes de flux des données.

Les diagrammes de flux des données de CRS doivent saisir le mouvement des données à travers les étapes et les processus suivants :

- **Sources de données** : les individus, le groupe ou la base de données existante qui fourniront les données nécessaires dans le système MEAL.
- **Outils de collecte des données** : Les formulaires ou outils numériques ou sur papier qui seront utilisés pour recueillir les données auprès des sources identifiées.
- **Stockage des données** : Les bases de données et autres endroits où on stockera les données, qualitatives et quantitatives, du projet collectées lors des activités d'enregistrement et de suivi.
- **Analyse des données** : La transformation des données provenant de diverses sources de manière à servir de base pour prendre des décisions et à répondre aux besoins de communication et de rapports.
- **Utilisation des données** : Processus de gestion des connaissances et événements en lien avec l'apprentissage et la réflexion dans le cadre d'un projet.
- **Rapports et communications sur les données** : Les documents spécifiques, les rapports et autres approches de diffusion de l'information pour répondre aux besoins d'information des parties prenantes, conformément au plan de communication avec les parties prenantes.

Les cartes de flux des données identifient la ou les personnes responsables du transfert de données à chaque étape. Cette visualisation du système MEAL peut aider à trouver des possibilités de collaboration entre les équipes techniques, et avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement, pour rendre les processus de collecte et de gestion des données plus efficaces et mieux intégrer l'analyse et l'utilisation des données. Elle peut également identifier les points où, par exemple, le système MEAL peut être surchargé ou bien où l'on a des attentes irréalistes en matière de délais entre la collecte et l'utilisation des données. Les équipes sont encouragées à ajuster le flux global des données afin d'optimiser l'efficacité des ressources globales disponibles.



Des diagrammes de flux des données remplis sont également des éléments essentiels pour préparer des solutions ICT4D pour le MEAL. En outre, les employés d'ICT4D utiliseront les diagrammes de flux des données pour conseiller et aider à la numérisation des formulaires proposés, gérer les données – y compris les données à caractère personnel – et établir des protocoles d'accès pour le partage des données parmi les employés de CRS et les partenaires.



Bonne pratique : Mise à l'échelle des diagrammes de flux des données



Les équipes de projets doivent déterminer si on pourra visualiser plus clairement l'ensemble du système MEAL et du flux des données avec un seul diagramme intégré des flux des données ou avec des diagrammes de flux des données pour chaque objectif stratégique, par exemple. Les projets qui ont des objectifs multiples et de nombreux indicateurs peuvent se décider que plusieurs diagrammes seront plus efficaces pour refléter les détails nécessaires, mais ils devront alors intégrer les diagrammes de flux des données au niveau des OS dans un diagramme de flux des données à l'échelle du projet et vérifier par recoupement les gains d'efficacité potentiels qui pourraient être réalisés (collecter les données auprès du même public en même temps en utilisant un seul instrument au lieu de deux, par exemple).

Ressources



- [ICT4D Knowledge and Innovation Resources](#) de CRS
- [Modèle de diagramme de flux des données de SMILER+](#)

Diagramme de flux du FCRM

Le diagramme de flux du FCRM montre le flux du feedback et des plaintes tels qu'ils sont reçus, catégorisés et utilisés par les équipes de projets et les autres parties prenantes pour aider à décider de transmettre le feedback ou voir comment y répondre. Le diagramme de flux montre les canaux de communication sélectionnés par l'équipe ainsi que les principales catégories de feedback et de plaintes afin de gérer le feedback et les plaintes, depuis les demandes d'information jusqu'aux rapports sur les erreurs de ciblage, en passant par le feedback sensible concernant des questions de sécurité, de fraude ou de protection des personnes.

Une fois le flux tracé, les équipes de projets identifient la fréquence et le calendrier correspondant à chaque étape ainsi que la ou les personnes de référence responsables. Le diagramme de flux du FCRM rempli est une ressource clé pour orienter le personnel de CRS et des partenaires, ainsi que les volontaires, sur leurs rôles et responsabilités pour ce qui est du FCRM, et pour spécifier les processus de gestion du feedback délicat. Comme pour les autres composantes du système MEAL, le diagramme de flux du FCRM doit être actualisé à mesure que le FCRM est adapté ou amélioré au cours de la mise en œuvre.



Bonne pratique : Note sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement



Les services d'assistance communautaires disponibles lors des distributions et le suivi post-distribution peuvent tous deux constituer des sources précieuses de feedback. En retour, les distributions sont de bonnes occasions de communiquer des changements dans le calendrier des distributions ou les types de produits ou de répondre aux questions fréquemment posées.

Ressources



- [Diagramme de flux du FCRM de SMILER+](#)
- FCRM Guidance and Toolkit de CRS [à paraître]
- Catégories de feedback et plaintes de CRS
- [MEAL DPro : Mécanismes de feedback et réponse](#)

Formulaires de collecte des données

L'équipe concevra des formulaires de collecte des données qui permettront de saisir les données correspondant aux indicateurs du plan MEAL et aux principaux besoins d'information des parties prenantes, et de faire les analyses et les comparaisons planifiées. La ou les diagrammes de flux des données auront identifié les éléments de données à collecter dans les formulaires, et le plan MEAL indiquera les comparaisons clés et la désagrégation des données à faire dans la section démographique des formulaires et dans d'autres questions selon les cas.

L'élaboration des formulaires de collecte des données combine à la fois les compétences MEAL et les compétences sectorielles. Les bonnes pratiques MEAL doivent aider pour la structure et la clarté des questions (par exemple, les branchements conditionnels et les réponses codées pour la collecte de données quantitatives), tandis que l'expertise sectorielle aidera pour la formulation des questions et l'élaboration des réponses codées.

Les formulaires sont préparés pendant l'atelier SMILER+ mais ils ne seront pas définitifs ni prêts à être utilisés avant d'avoir été revus, testés sur le terrain et traduits dans les langues locales, le cas échéant. Les équipes qui prévoient d'utiliser ICT4D peuvent commencer par élaborer des formulaires papier ou, selon la technologie choisie et les capacités de l'équipe élargie en matière d'ICT4D, travailler directement sur le logiciel.

Ressources



- [Guidance on Monitoring and Evaluation: Developing Qualitative Tools](#) de CRS
- [Guidance on Monitoring and Evaluation: Developing Quantitative Tools](#) de CRS
- [MEAL DPro : Outils de collecte de données quantitatives](#)
- [MEAL DPro : Outils de collecte de données qualitatives](#)



Bonne pratique : Minimisation des données

La minimisation des données est un principe clé de l'utilisation responsable des données et elle est directement applicable à l'élaboration des formulaires de collecte des données. Elle stipule qu'il ne faut collecter aucune donnée qui ne soit pas nécessaire à des fins de prise de décision, de communication ou d'apprentissage. Les équipes doivent continuellement se référer à ce principe lorsqu'elles déterminent le nombre et les types de questions incluses dans les formulaires ainsi que le degré de précision des réponses demandées. Par exemple, les équipes peuvent appliquer le principe de minimisation des données en enregistrant la tranche d'âge d'un individu au lieu de son âge exact, ou le nom d'un district au lieu du nom du village dans les données démographiques. Elles peuvent également décider, par exemple, que les réponses à certaines questions seraient « agréables à connaître » mais non « nécessaires à connaître » compte tenu du plan d'analyse et d'utilisation des données du projet.



Instructions

Les instructions pour la collecte des données permettent la qualité et la cohérence des données. On rédigera ces instructions au moment où les équipes préparent les formulaires de collecte des données afin de saisir à la fois la logique et la raison d'être des questions, les catégories de réponses et l'ordre approprié. Ces instructions indiquent la source des données ou le(s) répondant(s) et la (les) personne(s) responsable(s) de la collecte des données ainsi que le processus d'échantillonnage et de sélection prévu pour la collecte locale des données.

Les instructions préparées pour chaque formulaire doivent comprendre une brève introduction au projet et à la collecte des données, ainsi que les procédures d'obtention du consentement ou de l'assentiment. Il est également recommandé que les instructions soulignent les approches visant à maintenir la qualité des données en incluant des contrôles de l'exhaustivité et l'exactitude, en tenant des registres de terrain précis et en résumant les observations des personnes chargées de la collecte des données à la fin de chaque entretien, groupe de discussion ou autre événement de collecte de données. Ces instructions constituent la base de la formation des employés et des volontaires sur les processus de collecte de données dans le cadre du lancement du système MEAL.



Bonne pratique : Relecture par des experts du secteur

Après l'atelier SMILER+, les projets de formulaires de collecte des données et d'instructions sont revus par les experts sectoriels concernés s'ils n'ont pas contribué à l'élaboration des projets d'outils. Cela permettra de s'assurer que les outils et les instructions saisissent les informations nécessaires au niveau du projet et contribuent à un apprentissage plus large à l'échelle de l'agence dans le secteur.



Formats de rapports

Les formats de rapports indiquent ce qui est obligatoire ou recommandé comme contenu, pour refléter les accords avec les bailleurs de fonds et les besoins d'information des parties prenantes. Les formats de rapports doivent fournir un résumé des activités réalisées, des cibles et des résultats atteints jusque là, du feedback de la communauté, des changements dans le contexte, des réussites et des difficultés générales et des recommandations pour améliorer le projet, avec le TSIP ou le PIRT en annexe. Les formats de rapports doivent être validés par les responsables du MEAL et des secteurs concernés avant d'être considérés comme définitifs.

Les formats de rapports des partenaires doivent s'aligner sur les formats de rapports de CRS, qui intègrent les rapports de plusieurs partenaires. Lorsque les responsables des équipes de distribution collectent des données relatives à la fois à la chaîne d'approvisionnement et au projet, les équipes de conception s'assurent que les instructions et le langage du formulaire sont suffisants pour les deux objectifs.



Ressources

- [Norme 10, Action clé 3 de Compass](#)
- [Modèle de rapport trimestriel de Compass](#)
- [IPTT Guidelines : Guidelines and Tools for the Preparation and Use of IPTTs](#)



Tableau des dates butoirs pour les rapports

Le tableau des dates butoirs pour les rapports indique le calendrier des principales étapes liées à la soumission de chaque rapport. Pour déterminer le calendrier des étapes de préparation des rapports, on travaillera à rebours à partir de la date à laquelle CRS doit soumettre un rapport au bailleur de fonds, en planifiant les revues internes et l'agrégation des rapports des partenaires (si nécessaire), jusqu'à la date de soumission des rapports. Les équipes doivent prévoir des réunions d'examen trimestrielles et annuelles avant les dates limites pour les rapports, afin que ceux-ci tiennent compte de l'interprétation et des recommandations formulées lors de ces rencontres. Le tableau des dates butoirs pour les rapports peut être inclus dans le DIP et dans les sous-accords des partenaires pour une intégration plus poussée dans les approches plus générales de gestion de projets.

Ressources

- [Modèle de tableau des dates butoirs pour les rapports de SMILER+](#)





Plan d'apprentissage

Le plan d'apprentissage présente les questions (et sous-questions) d'apprentissage du projet et indique quels indicateurs et autres sources d'information contribueront à répondre à chaque question. Le plan comprend la désagrégation des données et les éléments visuels qui faciliteront l'analyse et l'interprétation, ainsi que le calendrier de réflexion sur chaque question pendant toute la durée du projet.

L'apprentissage au niveau du projet contribue souvent à l'agenda d'apprentissage plus général de l'agence ou du secteur, tout en restant axé sur le contexte local. Les évaluations des projets contribuent à l'apprentissage en tirant des leçons pour préciser la théorie du changement et ensuite les plans d'apprentissage aident à identifier les domaines d'intérêt pour les questions d'évaluation. Tous les membres de l'équipe de projet, employés de CRS et des partenaires, du MEAL et autres personnels du projet, ont la responsabilité d'utiliser les données pour aider à prendre des décisions et pour tirer des leçons du projet.

Bonne pratique : Relecture par des experts du secteur



Les questions d'apprentissage doivent évoluer sur la durée du projet au fur et à mesure qu'on répond aux questions initiales et que d'autres besoins d'apprentissage apparaissent. Les réunions trimestrielles et annuelles de revue sont d'excellentes occasions de mettre à jour les plans d'apprentissage au cours de la réflexion plus générale du projet sur les données de suivi, ainsi que sur le feedback et les plaintes reçus.

Ressources



- [Modèle de plan d'apprentissage de SMILER+](#)
- [Learning with Purpose : Adding Value to Program Impact and Influence at Scale](#) de CRS
- [MEAL DPro : Apprentissage](#)
- [Norme 11, Action clé 1 de Compass](#)
- [Norme 11, Action clé 4 de Compass](#)

Tableau de l'appui et des ressources MEAL

Pour avoir des systèmes MEAL de qualité il faut une capacité et de ressources suffisantes, un budget MEAL approprié, ainsi que des rôles et responsabilités clairs pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des données. Une fois les éléments du système MEAL préparés, les équipes peuvent clarifier les rôles et les responsabilités du personnel du MEAL et des secteurs de CRS et des partenaires pendant la mise en œuvre, et déterminer de quel appui et de quelles ressources chacun aura besoin pour remplir son rôle. Ces besoins d'appui peuvent être reflétés dans un plan plus large de renforcement des capacités ou traités lors de la formation sur le système MEAL lui-même. En outre, l'équipe doit intégrer les activités d'appui au MEAL dans le DIP du projet afin d'assurer un appui de la direction du projet pour le renforcement des capacités MEAL.

Ressources



- [Modèle de tableau de l'appui et des ressources MEAL de SMILER+](#)



Plan d'action du système MEAL

Quand l'équipe crée des premières versions de éléments du système MEAL, il est important de prévoir de revoir chacun des éléments et de le tester sur le terrain avant qu'il ne soit considéré comme définitif. Le plan d'action du système MEAL doit montrer toutes les étapes nécessaires pour passer des premières versions aux versions finales et pour lancer le système MEAL une fois qu'il est finalisé. Le modèle de plan d'action suggère des étapes habituelles pour faire l'élaboration du système MEAL, mais chaque projet doit adapter le plan à son contexte et à ses besoins spécifiques. Le PM et le coordinateur MEAL se partagent la responsabilité de veiller à la mise en œuvre du plan d'action.



Ressources

-  [Modèle de plan d'action de SMILER+](#)



Bonne pratique : Contrôles trimestriel du plan d'action pour l'élaboration et la mise en œuvre du système MEAL

Jusqu'à ce que tous les points du plan d'action soient terminés, il est utile de le réexaminer à chaque rencontre de réflexion trimestrielle pour voir sa progression, discuter des difficultés et déterminer ce qu'il faudrait faire d'autre pour faire avancer le processus.

Groupe de travail MEAL

Le rôle d'un groupe de travail MEAL est d'aider à la finalisation et au lancement du système MEAL, puis, pendant la mise en œuvre, de se réunir selon les besoins pour résoudre les difficultés ou saisir les occasions qui se présentent d'améliorer le système. Le groupe de travail doit également revoir le système MEAL afin de traiter les questions ou préoccupations antérieures et de s'assurer que le système MEAL reflète les bonnes pratiques. Pour les petits projets, ces responsabilités sont souvent assumées directement par le personnel du projet et du MEAL mais un groupe de travail MEAL est particulièrement utile pour les grands projets, les projets avec de multiples partenaires et les subventions mondiales et régionales où ces rôles peuvent ne pas être clairement définis dans les rôles du personnel.



Bonne pratique : Préparer le cahier des charges d'un groupe de travail MEAL

L'équipe doit préparer un cahier des charges pour le groupe de travail MEAL, qui indique quels sont les membres du groupe de travail, leurs rôles et leurs responsabilités, leurs tâches et le calendrier.

Les membres du groupe de travail doivent inclure des membres du personnel de CRS et des partenaires travaillant ou non dans le MEAL, mais aussi des parties prenantes ayant un intérêt ou une expertise dans le domaine du MEAL. S'il faut une solution ICT4D pour le projet, un membre du groupe de travail devra superviser l'ICT4D et un expert de la chaîne d'approvisionnement devra être inclus pour les projets comportant un volet distribution.





Plan de gestion des données

Le plan de gestion des données (PGD) du projet indique les procédures pour la saisie, le stockage, le nettoyage, l'archivage, la conservation et la destruction des données, conformément aux exigences du bailleur de fonds et de l'agence et aux principes de responsabilité en matière de données. Les employés du MEAL et d'ICT4D construiront le PGD en fonction des risques (et des avantages) identifiés pour les données du projet et de l'utilisation prévue d'ICT4D dans le système MEAL, en particulier la manière dont le personnel interagira avec les solutions numériques sélectionnées et accédera aux bases de données et aux outils de visualisation. Le PGD doit inclure un livre de codes ou un fichier de définitions avec tous les calculs prévus pour les données du projet. L'élaboration du PGD peut générer des recommandations pour améliorer la qualité des données et répondre aux risques pour les données du projet, qui devront ensuite être intégrées dans les éléments du système MEAL.



Bonne pratique : Anonymisation des données

Comme beaucoup de subventions exigent des données ouvertes, les équipes de projet doivent prévoir d'anonymiser toutes les données MEAL avant de les analyser et de les partager avec les partenaires, bailleurs de fonds ou autres parties prenantes. L'équipe MEAL du projet et le personnel ICT4D peuvent aider à mettre en place des stratégies d'anonymisation appropriées.



Principes de CRS pour des données responsables

Ces principes sont une base pour savoir comment et pourquoi les équipes de projet doivent protéger les données :

- Respecter et protéger les données personnelles d'une personne en tant que prolongement de sa dignité humaine.
- Trouver un équilibre entre le droit d'être compté et entendu et le droit à la vie privée et à la sécurité.
- Peser les avantages et les risques liés à l'utilisation d'outils, de plateformes et de données numériques.
- N'ouvrir les données dans l'intérêt commun qu'après avoir minimisé les risques.
- Donner la priorité à la propriété et au contrôle locaux des données pour la planification et la prise de décision.
- Travailler à éduquer, informer et impliquer les parties prenantes dans des approches responsables en matière de données.
- Prendre une option préférentielle pour protéger et sécuriser les données des pauvres.
- Gérer de manière responsable les données qui sont fournies par les parties prenantes.



Ressources

- [Valeurs et principes responsables en matière de données](#) de CRS
- [Privacy Impact Assessment Methodology](#) de CRS 🔑
- [Data Privacy and Protection Guidelines](#) de CRS 🔑
- [Privacy Impact Assessment Template](#) de CRS 🔑
- [System Security Plan Template](#) de CRS 🔑
- [Data Starter Kit](#) d'ELAN
- [Responsible Data Management training pack](#) d'Oxfam



Tests des outils de collecte des données sur le terrain

Les formulaires doivent être traduits dans la ou les langues locales et être revus en interne par le coordinateur MEAL du projet et par les spécialistes sectoriels avant d'être utilisés. Les formulaires de collecte des données sont ensuite testés auprès des répondants prévus afin d'améliorer la formulation et la traduction des questions, de s'assurer que les listes sont complètes, de vérifier la logique et le déroulement et de vérifier que les instructions sont claires. À partir des tests sur le terrain, on pourra faire des révisions aux formulaires et aux instructions, puis numériser les versions finales des formulaires. Suivra un test sur le terrain de la solution numérique, également appelé test d'acceptation par l'utilisateur, qui consiste à tester la fonctionnalité des formulaires numériques.



Bonne pratique : Tests sur le terrain des procédures de collecte des données

En plus de tester les formulaires sur le terrain, les équipes devront tester les procédures de collecte des données, notamment la prise de contact avec les répondants, l'enregistrement des activités de collecte des données, le remplissage des formulaires selon les instructions, la transmission des données une fois collectées, le nettoyage des données et leur stockage pour une utilisation ultérieure.



Étape 3 : Lancement

Une fois que les éléments du MEAL seront finalisés, l'équipe lancera le système MEAL en faisant une formation et une orientation pour les employés, les bénévoles, les membres de la communauté et les autres parties prenantes. Les employés de CRS et des partenaires doivent recevoir une formation sur leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre du système MEAL en plus de la présentation plus générale des principales activités et méthodes du système MEAL. L'orientation des membres de la communauté et des autres parties prenantes sur le système MEAL devra insister sur les possibilités de s'impliquer dans l'interprétation des résultats ainsi que la manière d'accéder aux mécanismes de feedback, plaintes et réponse.



Bonne pratique : Intégrer l'orientation dans le lancement général du projet

L'orientation et la formation au système MEAL peuvent être intégrées à des activités plus générales de lancement du projet et de communication pour une plus grande efficacité et pour présenter le MEAL dans le cadre d'activités de projet intégrées.

Former les employés, les partenaires et les volontaires au système MEAL

Le personnel du CRS, les partenaires et les bénévoles doivent recevoir une orientation sur le système MEAL du projet. Il est important qu'ils comprennent son ou ses objectifs généraux et comment leur travail individuel contribuera aux objectifs communs d'utilisation des données et de qualité du programme ainsi que leur rôle dans l'utilisation des données et la prise de décision. L'orientation pour la direction de CRS et des partenaires doit mettre en évidence les possibilités qu'elle a d'appuyer l'utilisation des données et de vérifier les grandes tendances dans le feedback. Les principales ressources pour l'orientation au système MEAL comprennent le plan MEAL, le diagramme de flux des données et le plan de communication avec les parties prenantes, le diagramme de flux des FCRM et le contenu du DIP relatif au MEAL.

En outre, une formation sur le système MEAL sera nécessaire pour le personnel de CRS, les partenaires et les bénévoles, en fonction de leurs rôles et responsabilités pendant la mise en œuvre du système MEAL. La formation devra refléter les besoins spécifiques en matière de capacités identifiés lors des discussions sur la conception du système MEAL. La formation est également l'occasion d'aborder les principes de responsabilité et de qualité des données afin de donner plus de sens aux contrôles de qualité permanents et d'inscrire les activités du FCRM dans le cadre des politiques et principes de protection de la personne. La formation des personnes chargées de la collecte des données dépendra de l'approche utilisée pour la collecte des données et pourra être combinée, dans certains contextes, avec les tests de l'outil sur le terrain.



Bonne pratique : Simulation de la collecte des données

La formation des collecteurs de données doit inclure des jeux de rôle et des tests sur le terrain des outils de collecte de données avec les membres de la communauté afin que les collecteurs de données soient très à l'aise avec les outils et puissent les utiliser pour collecter des données de qualité.



Ressources

- [Guidance on Designing and Delivering Effective Training Events](#) de CRS





Orienter la communauté et les autres parties prenantes

Il est essentiel de faire une orientation pour les membres et les dirigeants de la communauté et les autres parties prenantes – comme le gouvernement local et les bailleurs de fonds – sur la manière de fournir un feedback et de formuler des plaintes en utilisant les FCRM, sur les autres possibilités de participer aux activités MEAL et sur les informations qu'ils peuvent attendre du projet, et quand. Le plan de communication avec les parties prenantes sera une ressource clé pour identifier les moyens de communication, le calendrier et le contenu à partager avec les principales parties prenantes. Les activités de communication avec les membres de la communauté doivent prendre en compte les différents besoins d'information et les différents niveaux d'accès aux communications des différents groupes.



Ressources

- [Communication Toolbox](#) de CRS



Étape 4 : Mise en œuvre

Pendant la mise en œuvre du projet, le système MEAL opère pour suivre la progression, soutenir l'apprentissage, contribuer à la gestion adaptative et répondre aux besoins d'information plus généraux des parties prenantes. L'équipe de projet doit réfléchir au système MEAL lors des réunions plus générales de revue du projet, afin de résoudre les difficultés ou combler les manques et de faire évoluer les outils et les approches MEAL pour répondre à l'évolution des besoins d'information et d'apprentissage.

À la fin du projet, l'équipe de projet clôturera le système MEAL (dans le cadre de la clôture générale du projet) en archivant des séries de données anonymisées, en faisant des évaluations et des revues, en préparant les rapports exigés et en partageant les leçons apprises avec les parties prenantes internes et externes.

Assurance de la qualité des données

La qualité des données fait référence à l'exactitude des informations collectées et vise à garantir que le processus de saisie, de vérification et d'analyse des données est d'un niveau élevé. Des données de qualité sont essentielles à une gestion adaptative efficace, au suivi et à l'évaluation des résultats du programme et à la constitution d'une base de données probantes pour les stratégies des futurs projets.

Les visites régulières sur le terrain, y compris des contrôles aléatoires, sont l'occasion d'observer les procédures de collecte des données et d'identifier tout problème de qualité des données. Les problèmes de qualité des données doivent être documentés dans les rapports de déplacements et abordés lors des réunions du projet et par le biais d'une formation et d'un soutien supplémentaires si nécessaire.

Les évaluations de la qualité des données, ou DQA, sont une approche globale pour identifier les problèmes de qualité des données et améliorer les processus de collecte des données. Cette évaluation utilise généralement cinq critères pour évaluer la qualité de l'indicateur, les instruments et méthodes de collecte des données, la gestion de la base de données et les données effectivement collectées : validité, intégrité, fiabilité, actualité et précision. L'évaluation de la qualité des données doit être conçue pour répondre à toute préoccupation identifiée lors des contrôles continus de qualité ou aux préoccupations soulevées par l'équipe. Idéalement, pour plus d'objectivité, cette évaluation est dirigée par une équipe indépendante au sein du programme-pays ou par un groupe externe.



Ressources

- [Data Quality Assessment Checklist](#) de l'USAID
- [Data Quality Review Toolkit](#) de MEASURE Evaluation
- [Performance Monitoring & Evaluation Tips : Conducting Data Quality Assessments](#) de l'USAID
- [Data Quality Tools](#) du Fonds mondial



Utilisation des données

Dans le cadre de la conception du système MEAL, l'équipe aura identifié les principales possibilités d'utilisation des données. Ces possibilités comprendront des réunions trimestrielles et annuelles de revue ainsi que d'autres rencontres clés liées au calendrier du projet. Au cours de ces réunions, les employés du MEAL et des projets de CRS et des partenaires de réfléchiront aux données du MEAL (y compris le feedback de la communauté) ainsi qu'à une série d'autres sources d'information pour suivre la progression, vérifier les hypothèses et identifier les éventuels problèmes de qualité. L'interprétation au cours de ces réunions guidera les pratiques de gestion adaptative et contribuera à des rapports solides et efficaces pour le projet.



Resources

-  [Norme 11, Action clé 3 de Compass](#)
-  [Norme 11, Action clé 4 de Compass](#)
- [MEAL DPro : Analyse, interprétation et visualisation](#)

Revue annuelle du système MEAL

Les équipes doivent procéder à une revue annuelle du système MEAL afin de (1) identifier tout problème de qualité des données et les mesures à prendre pour y remédier, (2) identifier les modifications à apporter en temps utile au système MEAL et s'assurer qu'il continue à répondre aux besoins d'information des parties prenantes et à guider la gestion adaptative, (3) confirmer la conformité avec les PPM et les exigences des bailleurs de fonds, (4) vérifier l'efficacité du FCRM en termes d'accessibilité et de valeur pour la communauté et (5) identifier tout besoin de renforcement des capacités et de ressources pour améliorer la mise en œuvre du système et l'utilisation des données.



Bonne pratique : Faire la revue du système MEAL immédiatement après l'évaluation de la qualité des données (DQA)

Faites une revue annuelle du système MEAL immédiatement après une DQA. Dans certains cas, il peut être approprié d'effectuer une DQA dans le cadre du processus de revue du système MEAL. La DQA identifiera les problèmes de qualité des données et donnera des recommandations pour affiner le système MEAL.

Pour commencer la revue du système MEAL l'équipe de projet ou le groupe de travail MEAL conçoivent des questions de revue. Les questions de revue doivent refléter les préoccupations ou les problèmes identifiés au cours de la mise en œuvre ou viser à améliorer la qualité et l'utilisation des données. La revue du système MEAL portera également sur la fonctionnalité générale des éventuelles solutions numériques, afin d'identifier les points à améliorer et de déterminer s'il y a des problèmes ou des faits nouveaux concernant les plates-formes numériques ou la technologie utilisée. La revue du système MEAL devra comporter une discussion participative sur la manière de résoudre les difficultés découvertes et devra aboutir à un plan d'action pour mettre à jour tous les éléments du système MEAL, communiquer les changements aux parties prenantes et faire une formation de remise à niveau pour le personnel et les bénévoles selon les besoins. La revue du système MEAL peut être un événement indépendant ou être faite au cours de la réunion annuelle de revue si on a le temps.



Bonne pratique : Formation continue sur le MEAL

Après le démarrage du projet, l'équipe doit prévoir une formation supplémentaire pour les nouveaux employés et les bénévoles qui rejoignent le projet, répondre aux demandes de formation de remise à niveau de l'équipe et traiter les problèmes de qualité qui peuvent survenir. Intégrez ces sessions à d'autres réunions du projet et envisagez de faire le point de manière virtuelle ou des appels à distance, si nécessaire.



Ressources

- [MEAL System Review Tool](#) de CRS

Clôture du système MEAL

À la clôture du projet, les données du système MEAL sont utilisées pour préparer les rapports finaux exigés, les éléments du système MEAL sont archivés pour servir à l'avenir pour l'apprentissage, les séries de données sont anonymisées et archivées ou leur destruction est programmée et l'équipe du projet développe les capacités pour transférer toutes les activités MEAL ou des FCRM aux partenaires ou aux acteurs locaux. Intégrer les activités de clôture du MEAL dans les étapes plus générales de clôture du projet.



Ressources

-  [Norme 16, Action clé 2 de Compass](#)
-  [Norme 18 de Compass: Identifier et valoriser des leçons et des résultats pendant la clôture.](#)



Conclusion

C'est par le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage que nous comprenons les résultats du travail de développement et d'aide humanitaire, que nous améliorons les projets actuels et futurs et que nous augmentons en fin de compte la qualité et la portée de notre appui aux communautés que nous servons.

Les systèmes MEAL de SMILER+ prévoient la redevabilité et l'apprentissage dès le début de l'élaboration du système MEAL, afin que les équipes de projets puissent s'assurer que les bonnes données de suivi et d'évaluation sont collectées, analysées et communiquées aux parties prenantes du MEAL, et que des possibilités de gestion adaptative sont intégrées au système MEAL. Lorsque les équipes de projets savent ce qui ne fonctionne pas bien, elles peuvent identifier les changements de cap nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. Ces adaptations améliorent la performance du projet, ce qui se traduit par une amélioration de la vie des communautés.

L'élaboration d'un système MEAL est un processus itératif : pour chaque composante élaborée, les équipes de projet examinent les capacités et les ressources, revoient les rôles et les responsabilités pour les activités MEAL prévues et mettent à jour la documentation MEAL. Les contextes dans lesquels les projets opèrent varient considérablement, et l'approche SMILER+ est flexible pour répondre à ces différents besoins et apporter une valeur ajoutée, quel que soit le contexte. L'inclusion des parties prenantes concernées dans SMILER+ contribuera à créer un environnement favorable pour le MEAL.

SMILER+ donne une feuille de route pour l'élaboration d'un système MEAL solide et pour une intégration significative entre les composantes du système MEAL. Il vise en outre à inciter les équipes à rechercher de nouvelles approches pour accroître l'utilisation des données par les parties prenantes ou pour donner plus la parole aux participants dans les rapports aux bailleurs de fonds et dans la prise de décision concernant les projets. De même que le domaine du MEAL continue d'évoluer pour refléter les nouvelles choses apprises et les nouvelles idées permettant de comprendre le changement, SMILER+ se développera de la même manière pour intégrer de nouvelles pratiques, de nouveaux outils et de nouveaux modèles dans ses ressources.

Glossaire

Pour les autres termes MEAL, veuillez vous référer au glossaire MEAL de CRS.

Terme	Définition
Analyse des indicateurs	Processus qui évalue les indicateurs qui seront collectés sur une plateforme numérique. Elle détermine quels formulaires numériques on utilisera pour collecter les données pour chaque indicateur. Les formulaires numériques ont le même objectif de collecte de données que les formulaires sur papier mais sont conçus pour correspondre à la manière dont la plateforme numérique visualise les champs de saisie des données.
Apprentissage	L'apprentissage dans les projets contribue à l'apprentissage dans toute l'agence en déterminant comment les stratégies communes et les bonnes pratiques de l'agence s'appliquent dans différents contextes et comment leur adaptation peut répondre aux difficultés et refléter les priorités locales, ce qui permet d'affiner les stratégies de l'agence sur la base de données probantes venant des projets.
Assentiment	Étant donné que les enfants et les jeunes qui ne sont pas encore majeurs ne peuvent pas légalement consentir à participer à des activités de collecte de données, mais que les jeunes de plus de 10 ou 12 ans peuvent généralement comprendre le processus et les risques liés à la participation à la collecte des données, il peut être approprié de demander aux jeunes de plus de 10 ans de donner leur assentiment pour participer. En utilisant le même processus que pour les répondants adultes (cf. Consentement éclairé), ceux qui n'ont pas atteint l'âge légal de la majorité et qui sont d'accord pour participer à la collecte de données donnent leur assentiment. En fonction des lois ou réglementations nationales ou de la sensibilité des données collectées, le consentement des parents peut également être requis (cf. Consentement parental). (OCFT 2018)
Cadre des résultats	Diagramme facile à lire, qui donne un instantané des niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs du projet (relation moyens-fins). Il décrit le changement que le projet veut provoquer (objectif stratégique), pourquoi ce changement est important (but) et ce qui doit se passer (résultat intermédiaire) pour que ce changement se produise.
Cahier des charges	La division du travail devant être fourni dans le cadre d'un contrat pour réaliser une activité, habituellement divisé en tâches spécifiques avec des dates limites.
Canal pour le feedback et les plaintes	L'outil de communication spécifique à utiliser pour collecter le feedback et les plaintes des différentes parties prenantes, par exemple, une ligne d'assistance téléphonique ou une boîte à commentaires, ou encore un face-à-face.
Canaux de communication pour la réponse	L'outil de communication spécifique qui sera utilisé pour répondre aux diverses parties prenantes qui ont soumis un feedback ou des plaintes, par exemple, un courrier électronique direct, une fiche de questions fréquemment posées ou une réunion communautaire.
Catégories de feedback	Les catégories de feedback reflètent la nature et le contenu du feedback reçu, qu'il soit sensible ou programmatique, et servent à déterminer les étapes appropriées pour traiter et utiliser le feedback reçu et pour y répondre.

Terme	Définition
Consentement éclairé	Au moment de la saisie des données, les participants doivent être informés (d'une manière claire et intelligible pour eux, indépendamment de leur niveau d'alphabétisation, de leur langue maternelle, etc.) de la nature des données collectées, des personnes avec lesquelles elles seront partagées, des personnes responsables de leur utilisation sécurisée, des risques et avantages potentiels du partage des données, de la manière dont ils peuvent se retirer du programme s'ils ne souhaitent pas que leurs données personnelles soient utilisées aux fins décrites et avoir la possibilité d'interroger le responsable de la collecte des données à propos du processus de collecte et de l'utilisation des données. Après avoir été ainsi informées, les personnes ayant atteint l'âge légal de la majorité qui acceptent ensuite de participer à la collecte des données donnent leur consentement éclairé. (OCFT 2018)
Consentement parental	Comme les enfants et les jeunes n'ayant pas atteint l'âge de la majorité ne peuvent légalement consentir à participer aux activités de collecte de données, et que les jeunes enfants ne sont généralement pas capables de comprendre le processus et les risques liés à la participation à la collecte de données, les responsables de la collecte peuvent être amenés à demander la permission des parents pour que les enfants puissent participer à la collecte des données. En utilisant le même processus que pour les répondants adultes (cf. Consentement éclairé), les parents peuvent consentir à la participation de leurs enfants. Cependant, il n'est pas toujours nécessaire ou approprié d'obtenir le consentement des parents. Par exemple, les activités de collecte de données qui ont lieu dans les écoles dans le cadre du processus éducatif normal (examens, par exemple) ne nécessitent pas de consentement. Il n'est pas non plus approprié de demander le consentement des parents lors de la collecte de données sur des activités dans lesquelles les parents sont responsables ou complices de la mise en danger de leurs enfants, comme le travail des enfants. Un examen externe supplémentaire au niveau national par des experts de la protection de l'enfance peut être plus approprié dans ces cas. (OCFT 2018)
Contrôle de la qualité des données (DQA)	Processus qui donne une estimation approfondie de la qualité des données et des systèmes de S&E dans les projets sélectionnés. Dans l'idéal, l'évaluation est menée par une tierce partie indépendante (Adapté du Fonds mondial, 2014)
Données à caractère personnel	Toutes les données qui, directement ou indirectement, identifient ou peuvent être utilisées seules ou avec d'autres informations pour identifier, contacter ou localiser une personne individuelle ou identifier une personne dans le contexte. Par exemple, un nom, un numéro d'identification national, une adresse, des informations biométriques, une date de naissance. Les données à caractère personnel comprennent des identifiants directs ou indirects qui, pris ensemble, pourraient permettre d'identifier une personne (comme l'adresse, le genre, l'âge, le nom, le numéro de compte bancaire).
Élément de données	Un élément de données est n'importe quelle unité de données définie pour être traitée, par exemple un indicateur clé (le nombre de participants), mais aussi n'importe quelle catégorie démographique (sexe, âge, langue maternelle, etc.) ou désignation de projet (site, cohorte, etc.) selon laquelle il pourrait être analysé.
Évaluation	Il s'agit d'évaluer de manière périodique et systématique la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité d'un projet sur une population définie. L'évaluation se base sur des données collectées par le système de suivi ainsi que sur d'autres données plus détaillées (par ex. venant d'enquêtes ou d'études supplémentaires) collectées pour comprendre plus à fond des aspects particuliers du projet. Ce terme, dans le contexte de CRS, suppose souvent que l'on implique une tierce partie externe pour jouer le rôle de chef d'équipe. (CRS, 2007)

Terme	Définition
Feedback	Les informations envoyées à une entité (individu ou groupe) sur son comportement antérieur pour que l'entité puisse ajuster son comportement présent et futur pour atteindre les résultats souhaités (CHS 2019).
	A process that assesses the indicators that are expected to be collected on a digital platform. It determines what digital forms will be used to collect data for each indicator. Digital forms are like paper forms in their purpose for data collection, but are designed to fit how the digital platform visualizes data entry fields.
Fiche de référence des indicateurs de performance (PIRS)	Outil utilisé par l'USAID pour définir les indicateurs de performance ; il est essentiel pour garantir la qualité et la cohérence des données des indicateurs. (USAID 2016)
Gestion adaptative	Approche de travail sur des problèmes ou des contextes complexes qui se concentre sur l'action, la détection et la réponse : elle suppose que les solutions ne peuvent pas être totalement connues d'avance et, par conséquent, que les interventions ne peuvent pas être planifiées en totalité à l'avance. (O'Donnell 2016)
Gestion de la connaissance	La planification, l'organisation, la motivation et le contrôle, des personnes, des processus et des systèmes dans une organisation, pour que son capital connaissances soit amélioré et utilisé efficacement. Ce capital comprend la connaissance contenue dans des documents imprimés, sur supports électroniques (par ex. CRS Global), les connaissances des employés, de l'équipe/de la communauté et les connaissances contenues dans les produits, processus et relations de l'organisation. (King, 2009).
ICT4D	L'application des technologies de l'information et de la communication pour le développement. De la même manière, ICT4E et ICT4MEAL sont les applications de ces technologies dans une situation d'urgence ou dans l'objectif spécifique d'appuyer les activités MEAL, respectivement. (Adapté de Heeks, 2009)
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations et de refléter des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. (OCDE, 2002)
Indicateur standard	Un indicateur qui a déjà été créé pour être utilisé dans un domaine particulier, tel que la sécurité alimentaire, l'édification de la paix ou l'eau et l'assainissement. Il est utile parce que sa qualité a été testée et qu'il est reconnu mondialement comme une bonne mesure. Souvent, les bailleurs de fonds et les organisations exigent l'utilisation de certains indicateurs standard afin de pouvoir comparer les données entre les projets et les programmes. (MEAL DPro)
Indicateurs sur les participants et la prestation de service (PSDI)	Les PSDI sont l'ensemble des informations prescrites que l'agence utilise pour suivre l'ampleur de ses interventions. La série de données comprend le nom des participants, leur âge, leur genre, leur lieu de résidence et l'assistance qu'ils ont reçue. Les données sont ensuite organisées dans un système standardisé qui peut suivre et comparer les services que CRS fournit, non seulement d'un projet à l'autre, mais aussi d'un programme-pays à l'autre. Ce système permet à CRS de documenter qui ses projets atteignent, quels services ils reçoivent et dans quelle mesure les projets atteignent les personnes que CRS veut aider.
Manuel des opérations MEAL	La documentation centralisée (exemplaire électronique ou papier) des principaux documents MEAL du projet, depuis les documents de conception du MEAL jusqu'aux évaluations finales.
Mécanisme de feedback, plaintes et réponse (FCRM)	Le système par lequel un projet ou une intervention collecte et documente le feedback et les plaintes des parties prenantes, y répond et en tire des leçons.

Terme	Définition
Partenaire	Organisation avec laquelle CRS est dans une relation qui est basée sur un engagement réciproque et un objectif et des valeurs complémentaires et qui est souvent soutenue par des ressources partagées et permet un changement positif et plus de justice sociale. (Documents de CRS sur le partenariat)
Participant	Personne qui reçoit des biens ou des services d'un projet ou d'une intervention, une définition supplémentaire étant fournie par le bailleur de fonds ou le catalogue PSDI de CRS (cf. PPM 2.3)
Parties prenantes	The systematic collection, analysis and documentation of information about progress towards achieving project objectives and changes in operational contexts in order to inform timely decision making and contribute to project accountability and learning.
	Individus, groupes ou institutions, importants pour la réussite du projet. Les parties prenantes du projet ont un intérêt dans le projet ou une influence sur le projet. L'intérêt concerne ce que les parties prenantes peuvent gagner ou perdre dans le projet, leurs attentes ou les ressources qu'elles engagent. L'influence concerne le pouvoir que les parties prenantes ont sur un projet, comme l'autorité de prendre des décisions. Les parties prenantes comprennent ceux qui sont directement affectés par le projet (par ex. les filles déscolarisées, un partenaire collaborateur, un service du gouvernement) et ceux qui ont le pouvoir d'influer sur le projet (par ex. un chef religieux, des institutions du gouvernement national, le personnel de CRS à tous les niveaux et les bailleurs de fonds). (CRS, 2015)
Plainte	Manifestation de mécontentement particulière de n'importe quelle personne ayant été négativement affectée par une action d'une organisation ou qui pense qu'une organisation n'a pas respecté un engagement pris. (CHS 2019).
	PSDI are the collection of prescribed information that the agency uses to monitor the scale of its interventions. The set of data include the names of participants, their age, gender, location, and the assistance they received. The data is then organized into a standardized system that can track and compare the services CRS is providing—not only from project to project but also from country program to country program. This system enables CRS to document who its projects are reaching, what services they are receiving, and how well the projects are reaching the people CRS intends to assist.
Plan de communication	Document qui indique l'approche qu'un projet utilisera pour communiquer les principales informations et les constatations MEAL aux communautés et autres parties prenantes. Il permet un partage systématique de l'information et une communication dans les deux sens. (Adapté de CRS 2013)
Plan de gestion de la performance (PMP)	Outil conçu pour aider à la mise en place et à la gestion du processus de suivi, analyse, évaluation et rapports afin d'atteindre les objectifs stratégiques d'un projet. Par rapport au plan MEAL (cf. Plan MEAL), le PMP a un champ d'application plus large et il serait crucial qu'il contienne des plans à la fois pour la redevabilité et pour l'apprentissage. Le PMP organise les tâches et les données de gestion de la performance sur la durée du programme. Il est conçu comme un document vivant qui est élaboré, utilisé et mis à jour par le personnel du projet. Plus précisément, il i) formule des plans de redevabilité et d'apprentissage, ii) soutient la mémoire institutionnelle des définitions, hypothèses et décisions, iii) alerte le personnel quand il y a des tâches imminentes à faire, comme la collecte des données, les évaluations de la qualité des données et la planification des évaluations et iv) fournit une documentation pour aider à limiter les risques lors des audits. (USAID, 2010)

Terme	Définition
Plan détaillé de mise en œuvre (DIP)	Le document qui guidera les gestionnaires lors de la mise en œuvre du projet. Il comprend des calendriers détaillés pour la mise en œuvre des activités du projet et d'autres informations comme la ou les personnes responsables d'une activité, pour aider à la gestion du projet. (Source : Adapté de CRS 2015).
Plan MEAL	Document qui s'appuie sur le Proframe d'un projet pour détailler sous forme de tableau les principales exigences MEAL pour chaque indicateur et hypothèse, permettant ainsi aux projets de collecter des données comparables dans la durée. Dans le plan MEAL, on définit les indicateurs et on donne des informations sommaires sur la manière dont on collectera, analysera et présentera les données et la manière dont les responsabilités seront assignées pour chaque activité. Le plan MEAL contribue à une meilleure gestion de la performance (cf. Plan de gestion de la performance) et à plus de transparence et de redevabilité à CRS et au dehors.
Proframe	Outil de planification logique pour créer un cadre du projet ou du programme. Le Proframe donne des informations, non seulement sur les objectifs de niveaux supérieurs mais aussi sur les produits et les activités, les indicateurs de performance et les hypothèses clés qui ont été faites sur la performance et les plans du projet. (Source : Adapté de CRS, 2015)
Question d'apprentissage	Une question clé basée sur des inconnues dans la théorie du changement ou sur la redevabilité envers le bailleur de fonds, dont la réponse permettra d'apporter des ajustements aux programmes afin de mieux atteindre les objectifs fixés pour le projet.
Redevabilité	La manière dont une organisation répond aux besoins de toutes les parties prenantes (participants et autres membres de la communauté, bailleurs de fonds, partenaires et l'organisation elle-même) et les équilibre dans ses décisions et ses activités et dont elle respecte cet engagement
Rencontre d'apprentissage	L'utilisation intentionnelle des données du suivi ou de l'évaluation pour améliorer les programmes en cours ou futurs ou pour en tirer des leçons apprises. Les rencontres de réflexion sont généralement organisés avec diverses parties prenantes et peuvent aller de courtes réunions à des événements de plusieurs jours. (Adapté de CRS 2012)
Simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et l'établissement de rapports factuels (SMILER+)	Approche globale et pratique de l'élaboration d'un système de S&E, utilisée pour la première fois en 2015. Les objectifs et leurs indicateurs sont liés à un système pour collecter et analyser le données et faire des rapports. La mise à jour de 2018-2019 de SMILER+ comprend de nouvelles directives sur la redevabilité, les pratiques responsables pour les données et l'apprentissage du projet. SMILER+ inclut des mécanismes transformant les données en connaissances utiles qui aident pour la gestion adaptative et la redevabilité envers la communauté et garantissent que tous les membres du personnel ont une compréhension claire du projet et de leur rôle dans le MEAL. L'atelier SMILER+ est une partie important de l'élaboration d'un système MEAL de SMILER+. Le produit principal est le Manuel des opérations de S&E pour le projet. (CRS, 2010).
Suivi	La collecte, l'analyse et la documentation systématiques d'informations sur la progression vers la réalisation des objectifs du projet et les changements dans les contextes d'opération pour orienter les décisions au moment opportun et contribuer à la redevabilité du projet et à l'apprentissage.

Terme	Définition
Suivi de la performance	La collecte, l'analyse et la documentation systématiques d'informations sur la progression en direction de la réalisation des objectifs du projet et les changements dans les contextes opérationnels afin d'éclairer la prise de décision en temps utile et de contribuer à la redevabilité et à l'apprentissage du projet.
Suivi léger	L'application d'outils de suivi qualitatifs simples avec un petit échantillon de participants et/ou de membres de la communauté pour vérifier s'il existe des problèmes, dans l'idée que tout signe d'un éventuel problème déclenche un suivi plus approfondi, généralement lors des visites de routine sur les sites ou d'autres activités de projet régulièrement programmées.
Système MEAL	Le système de personnes, processus, structures et ressources du projet qui fonctionnent ensemble comme un tout interconnecté pour identifier, générer, gérer et analyser des informations programmatiques qui sont communiquées à des publics spécifiés.
Tableau suivi des indicateurs de performance (TSIP)	Manière simple et standardisée de présenter les données de S&E des projets. Le TSIP est le tableau utilisé pour suivre, documenter et afficher les données des indicateurs de performance. Certains bailleurs de fonds indiqueront peut-être quels formats ils veulent que les projets utilisent, mais la plupart des tableaux de suivi comprennent une liste de tous les indicateurs de performance officiels du projet, les valeurs de référence et les jalons de ces indicateurs et les cibles pour chaque indicateur. Des données représentatives sont incluses dans le TSIP pendant la durée du projet afin de calculer les réalisations par rapport aux cibles initiales. (McMillan et al. 2008)
Termes de référence (Tdr)	Document qui donne une présentation importants de ce qui est attendu dans une évaluation. Dans une évaluation externe, le document de Tdr forme la base de l'accord contractuel entre ceux qui ont commandé l'évaluation et un consultant ou une équipe d'évaluation et établit les paramètres par rapport auxquels on pourra juger de la réussite du travail d'évaluation. (Better Evaluation)
Texte descriptif MEAL	Le texte du document de projet qui décrit les activités prévues dans le cadre du MEAL.
Théorie du changement	Déclaration explicite qui clarifie la manière et la raison dont vous et d'autres espérez ou supposez que certaines actions produiront les changements souhaités dans l'environnement où le projet sera mis en œuvre. Une bonne TdC se base sur des théories fondées sur la recherche, des cadres conceptuels et/ou une expérience approfondie ou des leçons apprises, et non sur de vagues espoirs ou des hypothèses Une TdC explique de manière concise et explicite : « Si nous faisons X, alors nous aurons Y parce que Z » (Funnel et Rogers, 2011, Babbitt, et al., 2013)

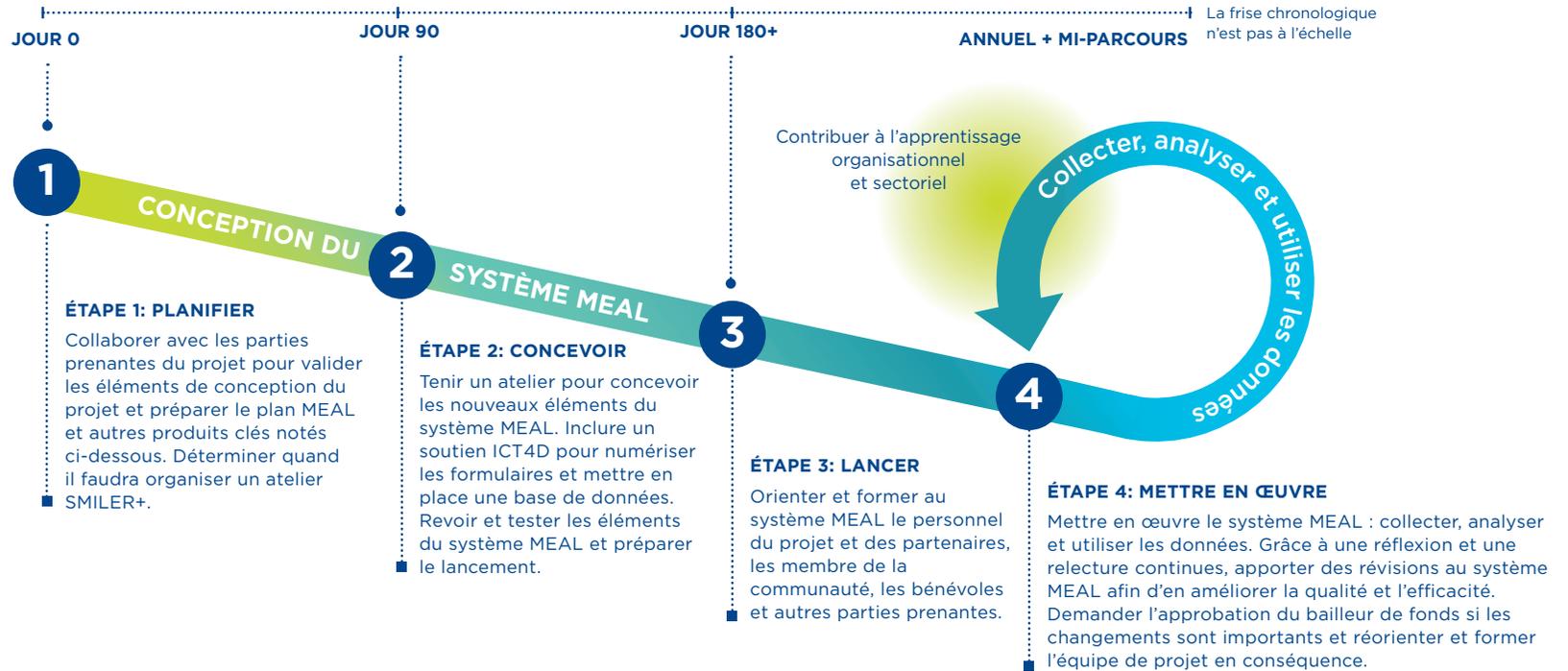
Références

- Babbitt** E., D. Chiagas et R. Wilkinson. 2013. *Theories and indicators of change : Concepts and primers for conflict management and mitigation*. USAID Washington D.C.
- CRS** (V. Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds, et G. Sharrock). 2007. *ProPack II : Le dossier projet de CRS*. CRS : Baltimore.
- CRS** (S. Hahn et G. Sharrock). 2010. *ProPack III : Le Dossier Projet de CRS ; Guide de création d'un système SMILER de S&E*. CRS : Baltimore.
- CRS** (C. Hagens, D. Morel, A. Causton et C. Way). 2012. *Guidance on monitoring and evaluation*. CRS : Baltimore.
- CRS**. 2013. *Communication toolbox : Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members*. CRS : Baltimore.
- CRS**. 2015. *ProPack I : Le dossier projet de CRS : Guide pour la conception de projet à l'intention des gestionnaires de projets et de programmes de CRS*. CRS : Baltimore.
- King**, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems*, 4.
- McMillan**, D.E, G. Sharrock, et A. Willard. 2008. *IPTT guidelines : Guidelines and tools for the preparation and use of Tableau de suivi des indicateurs de performances*. CRS et Croix rouge américaine : Baltimore et Washington.
- Fonds mondial**. 2014. *Data Quality Tools and Mechanisms*. Fonds mondial : Genève.
- Funnel**, S. et P. Rogers. 2011. *Purposeful program theory : Effective use of theories of change and logic models*. Jossey Bass : San Francisco.
- Heeks**, R. 2009. *The ICT4D 2.0 manifesto : Where next for ICTs and international development?* Development Informatics Group, Institute for Development Policy and Management : Manchester.
- Humanitarian Accountability Partnership**. 2010. *The 2010 HAP Standard in Accountability and Quality Management*. HAP : Genève.
- O'Donnell**, M. (2016). *Adaptive management : What it means for CSOs*. Bond : Londres.
- OECD**. 2002. *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. OECD : Paris.
- Office of Child Labor, Forced Labor, and Human Trafficking**. 2018. *M&E toolkit*. OCFT : Washington D.C.
- Starr**, L. 2019. *Theory of Change : Facilitator's Guide*. Washington, DC : TANGO International et le programme TOPS.
- USAID**. 2010. *Performance Monitoring & Evaluation tips : Preparing a Performance Management Plan*. USAID : Washington D.C.
- USAID**. 2016. *Performance Indicator Reference Sheet (PIRS) guidance & template*. USAID : Washington D.C.



Carte du processus d'élaboration du système MEAL de SMILER+

EXEMPLE DE CYCLE DE GESTION DES PROJETS



PRODUITS DE LA CONCEPTION DU PROJET

- Théorie du changement (TdC)
- Cadre des résultats (RF)
- Proframe (ou cadre logique)
- Texte descriptif MEAL
- Budget MEAL

PRODUITS DE ÉTAPE 1

- Check-lists des exigences de la politique MEAL
- Plan MEAL (PMP ou PIRS)
- Plan détaillé de mise en œuvre (DIP)
- Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP)
- Tableau de rapports sur les indicateurs des partenaires
- Check-list des éléments du système MEAL
- Check-list sur la conformité des données au niveau du pays
- Fiche de planification des mécanismes de feedback, plaintes et réponse
- Questions d'apprentissage

PRODUITS DE ÉTAPE 2

- Plan de communication avec les parties prenantes
- Diagramme(s) de flux des données
- Diagramme de flux des mécanismes de feedback, plaintes et réponses
- Formulaire et instructions pour la collecte des données
- Plan d'apprentissage
- Formats de rapports
- Tableau des dates butoirs pour les rapports



RESSOURCES CLÉS POUR TOUTES LES ÉTAPES

- [Guide du MEAL DPro](#)
- [Valeurs et principes responsables en matière de données](#)
- [Manuel d'animation de l'atelier SMILER](#)
- [ProPack I](#)
- [Directives sur le suivi et l'évaluation](#)
- [Politiques et procédures MEAL](#)
- [Compass : Normes de gestion des projets de CRS](#)




CATHOLIC RELIEF SERVICES