# ProPack III

# Le Dossier Projet de CRS

Document pour le development d'un Systeme M&E utilisant le concept SMILER

Susan Hahn Guy Sharrock

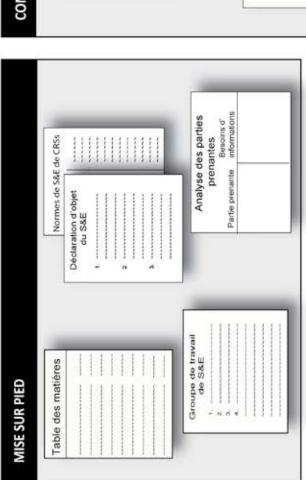


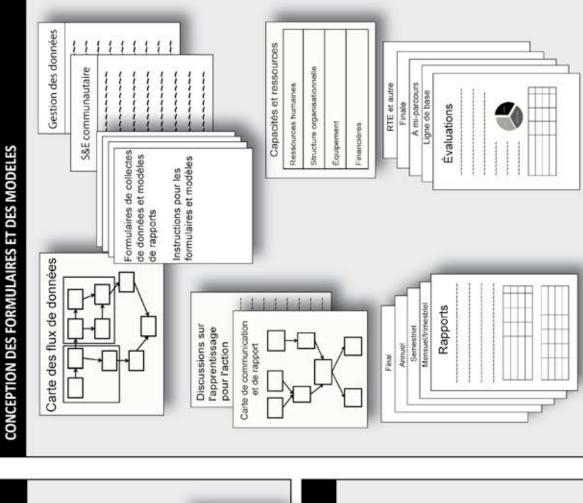


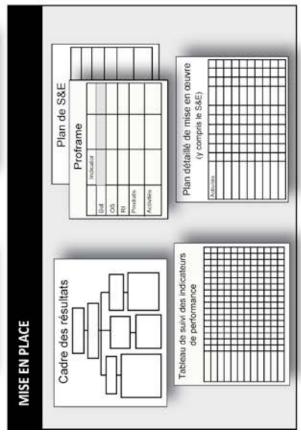




Simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et l'établissement de rapports factuels









# **ProPack III**

# Le Dossier Projet de CRS

Guide de création d'un système SMILER de S&E

Susan Hahn et Guy Sharrock





Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de porter secours aux populations pauvres et vulnérables à l'étranger. Indépendamment de la race, de la croyance ou de la nationalité, CRS fournit une aide d'urgence à la suite des catastrophes naturelles et d'origine humaine. Par le biais de projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé, le VIH/sida, CRS s'efforce de défendre la dignité humaine et de promouvoir de meilleures conditions de vie. CRS mène également une action dans l'ensemble des États-Unis afin d'amplifier la connaissance et l'action des catholiques et de tous ceux qu'intéressent les questions de paix et de justice internationales. Nos programmes et ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis de vivre en solidarité, comme une seule famille, par-delà les frontières, au-delà des océans et quelles que soient les différences de langue, de culture et de situation économique.

Publié en 2010 par Catholic Relief Services 228 West Lexington Street Baltimore, MD 21201-3413 États-Unis

www.crsprogramquality.org

Écrit par : Susan Hahn et Guy Sharrock

Conception graphique et illustration de : Colin Byrd et Ashley Rytter

Photos de couverture : Hilary Roxe et Ashley Rytter, CRS ; Martin Lueders et David Snyder pour CRS.

© 2010 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. Toute utilisation équitable en vertu de la loi sur le droit d'auteur des États-Unis doit contenir la citation appropriée et l'attribution à CRS.

# **REMERCIEMENTS**

Les bureaux nationaux de CRS ci-dessous ont participé aux ateliers de formation au système SMILER; le personnel a contribué à ce guide en s'engageant avec détermination et patience tandis que le système SMILER prenait forme. Ce document est écrit avec gratitude pour ce personnel et son excellent travail.

Malawi Cambodge Éthiopie Mali Guatemala Nicaragua Honduras Ouganda

Indonésie République démocratique du Congo

Kenya Salvador Sierra Leone Laos Timor-Oriental Liberia Madagascar Vietnam

Les personnes suivantes ont relu les versions préliminaires de ce guide et offert d'excellents commentaires.

Kevin Kostic Abderahamane Bamba Lori Kunze Sandra Basgall Velida Dzino-Silajdzic David Leege Clara Hagens Cynthia Mambo Loretta Ishida Bester Mulauzi T.D. Jose Daniel Selener Mwikali Kioko Valerie Stetson

La responsabilité des erreurs qui pourraient subsister dans ce document incombe uniquement aux auteurs.

# **AVANT-PROPOS**

Troisième dans la série dossier projet (ProPack), ce guide a été rédigé en vue d'améliorer la qualité de notre travail dans les projets d'aide et de développement. Les ProPacks I et II fournissent des informations et des outils de base en matière de projet et de S&E afin de guider le personnel, de la phase de conception initiale à la clôture des projets. Le chapitre IV du ProPack II offre des conseils pour mettre en place un système de S&E. Ce guide, ProPack III, est la version mise à jour de ce chapitre s'appuyant sur l'utilisation répandue de son contenu par de nombreux bureaux CRS.

Le S&E est important pour le travail de CRS. Le S&E soutient l'apprentissage et la prise de décision en vue d'améliorer la qualité des programmes et leur impact. Les systèmes de S&E des projets sont le plus utiles lorsqu'ils trouvent un équilibre entre les besoins du personnel de projet et des bailleurs de fonds qui sont d'avoir des informations locales d'actualité sur l'état d'avancement et la réussite, d'une part, et la nécessité pour les membres de la communauté de gérer leur propre information et d'influer sur la direction du projet, d'autre part. En fin de compte, cette connaissance et cet apprentissage peuvent informer les décisions d'investissement sur la direction, les politiques et les opérations de l'organisation. Il s'agit là des éléments essentiels d'une organisation dynamique, performante et qui apprend.

L'approche du S&E décrite dans ce guide s'appelle le système SMILER. Il s'agit d'une approche globale et pratique de l'élaboration d'un système de suivi des projets qui incorpore des processus d'apprentissage s'appuyant sur des faits établis. Il a été écrit pour les gestionnaires de projet de CRS et son personnel technique et de S&E en vue de guider leur travail auprès des partenaires et des communautés en décrivant la manière de créer un système de S&E dans lequel les données sont systématiquement collectées, transmises et utilisées pour prendre les décisions concernant le projet.

Nous aimerions remercier les membres du personnel qui ont travaillé avec les premières versions du système SMILER et les ont testées et ceux qui ont contribué à la production de ce guide. Nous profitons de cette occasion pour encourager le personnel de CRS à adopter le système SMILER comme cadre de S&E pour tous ses projets.

Cordialement,

Sean Callahan Dorrett Lyttle Byrd

Vice-président exécutif Directrice

Opérations à l'étranger Département d'appui à la qualité des programmes

# **LISTE DES SIGLES**

**ASL** Agriculture sans labour **CRS** Catholic Relief Services

DIP Plan détaillé de mise en œuvre

**FFP** Food for Peace (Nourriture pour la paix)

**LACRO** Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes

LAD Discussion sur l'apprentissage pour l'action

**ONG** Organisation non gouvernementale

OS Objectif stratégique

**PAM** Programme alimentaire mondial

**PQSD** Département d'appui à la qualité des programmes

**PSP** Plan de suivi de la performance

RDC République Démocratique du Congo

RI Résultat intermédiaire

S&E Suivi et évaluation

**SMILER** Simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et

l'établissement de rapports factuels

ΤI Technologies de l'information

TIC Technologies de l'information et des communications

Table des matières TM TDR Termes de référence

**TSIP** Tableau de suivi des indicateurs de performance

**USAID** United States Agency for International Development

(Agence des États-Unis pour le développement international)

# **TABLE DES MATIERES**

Remerciements	
Avant-propos	<u>iv</u>
Sigles	<u>v</u>
Table des matières	<u>vi</u>
Chapitre I : Présentation du guide du système SMILER	1
A. Contexte	_
Chapitre II : Définition du système SMILER	5
A. Le système SMILER	<u>5</u>
Chapitre III : Le système SMILER	13
A. Que faire avant un atelier de formation au système SMILER  B. L'atelier de formation au système SMILER  Composante 1 : Mise sur pied	15
1.1 Table des matières  1.2 Déclaration d'objet  1.3 Analyse des parties prenantes	<u>15</u>
1.4 Groupe de travail de S&E	25
2.1 Cadre des résultats       2.2 Le Proframe.         2.2 Le Proframe.       2.3 Tableau de suivi des indicateurs de performance	26
2.4 Plan détaillé de mise en œuvre	29
3.1 Carte des flux de données	35
3.4 Gestion des données	<u>39</u>
3.7 Capacités et ressources	<u>45</u>
Clôture de l'atelier de formation au système SMILER	<u>48</u>

# **Autres ressources**

Références	<u>50</u>
Annexe 1 : Exemple de termes de référence SMILER, CRS Malawi	<u>51</u>
Annexe 2 : Normes de S&E de CRS	<u>53</u>
Annexe 3 : Modèle pour le plan de S&E	
Annexe 4 : Exemple de TSIP, CRS Burundi	<u>55</u>
Annexe 5 : Exemple de Matrice de suivi de plan de travail annuel, CRS LACRO	<u>56</u>
Annexe 6 : Exemple de Rapport trimestriel abrégé, CRS RDC	
Graphique SMILER	<u>6</u>
Exemples SMILER	
Exemple SMILER 1 : Table des matières, CRS Sierra Leone	18
Exemple SMILER 2 : Déclaration d'objet, CRS Malawi	
Exemple SMILER 3 : Analyse des parties prenantes, CRS Liberia	
Exemple SMILER 4 : Groupe de travail de S&E, Liberia	
Exemple SMILER 5 : Carte des flux de données, CRS RDC	
Exemple SMILER 6 : Carte des flux de données, CRS Malawi	<u>34</u>
Exemple SMILER 7 : Fiche d'instructions, CRS Sierra Leone	
Exemple SMILER 8 : Carte de communication et de rapport, CRS Zimbabwe	<u>41</u>
Exemple SMILER 9 : Carte de communication et de rapport, CRS Malawi	
Tableaux	
Tableau 1 : Manuel opérationnel du système SMILER de S&E	<u>9</u>
Tableau 2 : Modèle pour la table des matières du système SMILER	<u>17</u>
Tableau 3 : Modèle pour le plan détaillé de mise en œuvre	<u>28</u>
Tableau 4 : Différence entre les cartes des flux de données et les cartes	
de communication et de rapport	<u>42</u>
Tableau 5 : Capacités et ressources – Exemples de problèmes de S&E et actions possibles	<u>46</u>
Tableau 6 : Activités de suite (adapté du processus de généralisation de CRS Malawi)	<u>48</u>
Conseils	
Atelier de formation au système SMILER	<u>7</u>
Que faire avant un atelier de formation au système SMILER	<u>8</u>
Protocole de dénomination des documents du système SMILER	
Rédaction des fiches d'instructions	
Liste de contrôle sur les dossiers de données	
Discussions sur l'apprentissage pour l'action : échantillons de questions guides	<u>44</u>

#### CHAPITRE I

# PRESENTATION DU GUIDE DU SYSTEME SMILER

#### A. CONTEXTE

Ce guide présente une approche au développement d'un système de suivi et d'évaluation (S&E) pour les projets appuyés par Catholic Relief Services (CRS). Son contenu a été puisé dans les directives du ProPack (CRS, 2004 et CRS, 2007) et a été simplifié sur la base de l'expérience de bureaux CRS en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Cette nouvelle approche s'appelle le système SMILER : simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et l'établissement de rapports basés sur les faits.

Alors qu'on considère rarement le S&E comme simple, le système SMILER décompose l'élaboration d'un système de S&E en parties faciles à comprendre. Le Système SMILER est une approche globale et pratique de l'élaboration d'un système de S&E ; les objectifs et leurs indicateurs sont liés dans un système pour collecter, analyser et faire rapport des données. Le système SMILER inclut des mécanismes transformant les données en renseignements utiles permettant de soutenir une prise de décision éclairée et de garantir que tous les membres du personnel ont une compréhension claire du projet et de leur rôle dans le S&E.

Le processus d'élaboration d'un système SMILER de S&E est l'atelier de formation au système SMILER. Le produit principal est le Manuel opérationnel de S&E pour le projet.

#### **B. NOTIONS DE BASE**

#### 1. Quel est le but de ce guide ?

Ce guide aide le personnel des projets de CRS à utiliser le système SMILER dans le but de transformer les plans de S&E, décrits dans leurs documents de projet, en systèmes de S&E produisant des informations pertinentes et fiables à destination des parties prenantes au projet et qui favorise l'apprentissage et une prise de décision éclairée. La plupart des guides de S&E expliquent les méthodes de collecte de données comme les sondages, les enquêtes, les groupes de discussion et d'autres méthodes ; ils ne décrivent pas le processus d'élaboration d'un système de S&E dans lequel les données sont systématiquement collectées, consignées et utilisées pour prendre les décisions concernant le projet.

#### 2. Qui l'utilise?

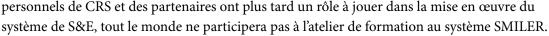
Les gestionnaires de projets de CRS et son personnel technique et de S&E tireront avantage de ce guide dans leur travail auprès des partenaires et des communautés.

#### 3. Que sont les ateliers de formation au système SMILER et qui les anime ?

Ce sont des journées d'apprentissage au cours desquelles les participants mettent en place un système SMILER de S&E pour un projet dont ils viennent juste de commencer la mise en œuvre. L'atelier est généralement dirigé par quelqu'un qui a déjà participé à un atelier de formation au système SMILER et qui se sent à l'aise dans ce rôle d'animateur de l'atelier : un **formateur SMILER**. Les membres du personnel qui n'ont pas encore participé à une semaine de formation, mais qui souhaitent animer un atelier peuvent utiliser ce guide pour l'organiser ; il leur est toutefois conseillé de discuter de l'approche et de la pratique avec des personnes qui ont eu l'occasion d'en animer un.

#### 4. Qui participe aux ateliers de formation?

Les membres du personnel collaborant au même projet participent à l'atelier de formation. Des partenaires peuvent aussi être invités à se joindre au groupe. Notez que les ateliers sont le plus utiles lorsque la participation est limitée à cinq ou six personnes ; de sorte que, même si l'ensemble des



#### 5. Comment les participants et le formateur se préparent-ils aux ateliers sur le système SMILER?

Le formateur et les membres de l'équipe doivent lire le guide dans son intégralité et passer en revue les exemples tirés des projets de CRS. Le formateur SMILER, qui est chargé d'animer l'atelier, doit avoir une compréhension approfondie des trois composantes du système et de la manière dont elles interagissent. Il est tout aussi important que le formateur SMILER comprenne tous les documents du système SMILER et comment les produire.

#### 6. Tous les ateliers de formation au système SMILER sont-ils structurés de la même façon?

Non, le système SMILER est une approche souple. Chaque atelier de formation est différent dans la mesure où il répond au contenu et aux circonstances de tel ou tel projet donné. Ces différences dépendent de la clarté du cadre des résultats (CR) et du Proframe et de la complexité du projet. (Si le CR et le Proframe ne sont pas clairs ou complets, ils peuvent être révisés pendant l'atelier.) Du fait de ces différences, le formateur, en consultation avec les participants, décide au jour le jour des étapes suivantes et de la manière dont les ateliers suivants seront gérés.

Le système SMILER est aussi souple dans l'utilisation des documents. Les bailleurs de fonds peuvent avoir leur propre format pour le S&E dans le document de projet pour inventorier les objectifs et les indicateurs ; utilisez donc ce format des bailleurs pour l'activité SMILER s'il fournit les informations nécessaires. Si un bureau CRS ou un bureau régional a des formulaires de S&E qui sont couramment utilisés dans la conception ou la mise en œuvre du projet, ils peuvent être intégrés facilement dans l'approche SMILER. Utilisez votre propre expérience et votre bon sens pour faire de l'approche SMILER une intervention simplifiée et efficace.

#### 7. Peut-on utiliser le système SMILER dans les programmes d'urgence ?

Oui, les outils SMILER peuvent être adaptés pour aider le personnel à collecter et publier des données dans les situations d'urgence lorsque les projets se développent rapidement. À mesure que le programme opère la transition vers la réhabilitation et le développement, l'approche SMILER complète devient applicable.

#### 8. Qu'offre ce guide?

Il décrit le contenu d'un système SMILER de S&E, le processus utilisé dans l'atelier de formation au système SMILER et les étapes à suivre pour concevoir un système de S&E. Des exemples de documents produits lors des ateliers sur le système SMILER avec les projets de CRS sont fournis pour aider le personnel à comprendre l'approche et pour servir de modèle possible à leurs propres projets.

#### 9. Que n'offre pas ce guide?

Le guide du système SMILER n'est pas un manuel de l'animateur présentant dans le détail un ordre du jour pour chaque journée avec des objectifs et des activités pour chaque séance. Au lieu de cela, il soutient le travail du formateur et des membres de l'équipe en décrivant les composantes et les documents du système SMILER et en fournissant des exemples tirés des programmes de CRS qui utilisent ces systèmes de S&E.

Ce guide n'explique pas les techniques de collecte de données de S&E; il existe de nombreux livres, manuels et d'autres ressources qui fournissent des informations et des conseils pratiques sur ces méthodes.

À l'exception d'une liste d'activités « post-SMILER » ce guide n'indique pas comment mettre en œuvre un système de S&E, mais se concentre plutôt sur la façon d'élaborer un système de S&E.

#### 10. Comment s'utilise ce guide?

Lorsque vous élaborez un système SMILER de S&E pour votre propre projet, il est important de comprendre le système et son fonctionnement de manière globale, mais aussi de connaître par le détail chacun des documents que contient le système. C'est pourquoi quiconque utilise l'approche du système SMILER doit d'abord lire l'intégralité du guide pour voir comment chaque composante interagit avec les autres, puis examiner les documents dans chaque composante pour comprendre le rôle qu'ils jouent dans l'ensemble du système.

Un certain nombre d'outils d'apprentissage est inclus dans le texte.

Les meilleures pratiques sont des activités qu'il est utile de réaliser pendant la semaine de formation au système SMILER. Elles s'appuient sur de précédentes expériences de formation dans des bureaux CRS.

Les encadrés de CONSEILS s'appuient sur les expériences des précédents ateliers de formation au système SMILER et sont destinés à offrir des suggestions sur un sujet particulier.

Les exemples SMILER viennent de bureaux CRS qui ont mis en place un système SMILER de S&E. Certains de ces exemples ont été modifiés pour des raisons de place disponible ou pour être compris par un plus large public.

L'icône de documentation apparaît à plusieurs endroits du texte. Elle vous rappelle de nommer et dater les documents dans le Manuel opérationnel du système SMILER de S&E et de les mettre à jour selon les besoins.



# CHAPITRE II DEFINITION DU SYSTEME SMILER

### **A. LE SYSTEME SMILER**

Le système SMILER est une approche globale et pratique de l'élaboration pour vos projets d'un système de S&E qui permet d'apprendre et de prendre des décisions sur la base des faits. Cette approche permet au personnel de transformer le cadre des résultats, le Proframe et d'autres documents de planification du S&E d'un projet en un système de S&E utile dont l'ensemble du personnel peut tirer profit.

Le système SMILER est l'épine dorsale du projet dans la mesure où les objectifs et leurs indicateurs sont liés à un système transparent permettant de collecter, analyser et faire rapport des données. Il inclut des mécanismes pour transformer les données en éléments de faits utiles permettant de soutenir une prise de décision éclairée et de garantir que tous les membres du personnel ont une compréhension claire du projet et de leur rôle dans le S&E.



Le graphique du système SMILER, à la page suivante, fournit un survol des principaux documents d'un système de S&E complet. Ces éléments sont arrangés en trois composantes, organisés de manière plus ou moins chronologique pour être utilisés lors d'un atelier de formation au système SMILER : mise sur pied, mise en place et conception des formulaires et des rapports.

La première composante du système SMILER est la « Mise sur pied ». Vous créerez une table des matières (TM), vous rédigerez une déclaration d'objet pour le système de S&E et vous réaliserez une analyse des parties prenantes. Vous discuterez également de l'utilité d'un groupe de travail de S&E, mais vous en déterminerez la composition et l'objet à la fin de l'atelier sur le système SMILER.

La « Mise en place » est la deuxième composante, dans laquelle vous réunirez les éléments du document de projet comme le cadre des résultats, le Proframe, le tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP), d'autres outils de planification du S&E et des documents spécifiques exigés par les bailleurs de fonds. Vous examinerez et peut-être réviserez certains de ces documents pour avoir une compréhension claire du projet et une liste définitive des indicateurs qui seront utilisés pour concevoir les formulaires de collecte de données et pour faire des rapports sur l'analyse et les conclusions.

Dans la troisième composante, « Conception des formulaires et rapports », vous concevrez les formulaires de collecte de données et les formats de rapports. Ces tâches occuperont la plus grande partie de l'atelier de formation au système SMILER. Vous créerez aussi des cartes des flux de données montrant tous les formulaires et les liens qui les unissent entre eux, vous concevrez des formulaires de collecte de données et des formats de rapports et vous rédigerez des instructions pour les remplir. Enfin, vous créerez votre carte de communication et de rapport.



Simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et l'établissement de rapports factuels

CONCEPTION DES FORMULAIRES ET DES MODELES

Carte des flux de données

Gestion des données

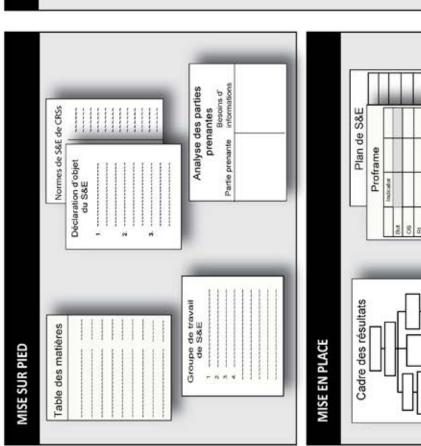
S&E communautaire

Formulaires de collectes

de données et modèles

de rapports

Instructions pour les formulaires et modèles



Capacités et ressources

Structure organisationnelle

ssources humaines

RTE et autre

inancières

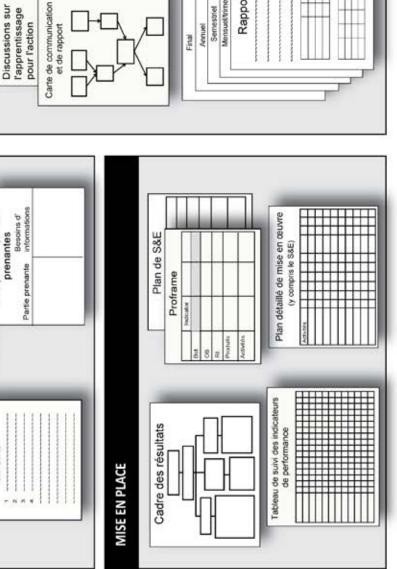
Finale

A mi-parcours Ligne de base

Évaluations

Rapports

Annuel Final



#### **B. LES ATELIERS DE FORMATION AU SYSTEME SMILER**

Un atelier de formation au système SMILER est une période de temps pendant laquelle vous développez un système de S&E complet pour votre projet et où vous vous l'appropriez. Ce système sera utile aux gestionnaires de projets et au personnel technique qui requièrent des informations fiables et en temps utile pour gérer le projet, prendre des décisions et documenter les progrès et l'impact.

De nombreux programmes de CRS ont élaboré des systèmes de S&E utilisant l'approche de la formation au système SMILER. Les leçons apprises de ces ateliers sont notés tout au long du texte et sont la base des conseils suivants.

#### Conseils sur l'atelier de formation au système SMILER de S&E

- 1. Chaque expérience est différente. Ce guide contient les étapes de base pour achever le système de S&E, mais différentes voies sont prises chaque fois que l'approche est utilisée. Ces différences s'appuient sur les exigences spécifiques du projet en termes de S&E, la somme de travail déjà réalisée et de la clarté des plans de S&E élaborés pendant la phase de conception du projet.
- 2. Il est plus efficace d'élaborer le système SMILER de S&E lors des premières phases de la mise en œuvre du projet. Plus le système de S&E est élaboré tôt mieux cela vaut. Il faudra du temps pour finaliser le système, tester les outils et former le personnel, il est donc important de commencer le processus le plus tôt possible.
- Les membres du personnel de projet doivent bien connaître le projet avant de commencer le processus SMILER. Sinon, il sera leur difficile d'apporter des contributions significatives à l'élaboration du système de S&E.
- 4. La pratique montre qu'une semaine est une période de temps appropriée pour un atelier de formation au système SMILER. Cependant, une semaine peut ne pas être suffisante pour les projets importants et complexes. Dans ces cas, des activités visant à mettre au point le système seront clairement énoncées à la fin de la semaine. Les projets plus réduits à court terme peuvent nécessiter moins de temps.
- 5. **Un formateur gérera le processus du système SMILER**. Un formateur est quelqu'un qui a déjà suivi un atelier sur le système SMILER et qui se sent à l'aise pour en gérer le processus. Adressez-vous à votre représentant de pays pour demander un formateur si votre bureau n'a pas d'expérience en interne de la gestion d'un atelier sur le système SMILER.
- 6. Il n'y a pas d'ordre du jour fixe pour la semaine ; il s'agit d'un processus fluide et itératif. À part une brève introduction au système SMILER au début de l'atelier de formation, le programme pour le reste de la semaine est déterminé au jour le jour. Bien qu'il existe un certain nombre d'étapes clés à réaliser, le processus lui-même varie d'un projet à l'autre.
- 7. Le formateur s'engage pleinement dans le travail. Le formateur fait partie du groupe de travail. Le formateur s'assure des avancées réalisées vers l'objectif global et détermine les activités au jour le jour en consultation avec les participants. De plus, le formateur collabore avec le groupe sur les formulaires, les cartes et d'autres documents. Son rôle suppose une participation pleine et entière, et non la simple direction du processus.

- Les buts de l'atelier de formation sont de 1) élaborer les documents de travail du système de S&E, 2) réunir ces documents dans un Manuel opérationnel du système SMILER de S&E et 3) former le personnel. Élaborer le système détaillé de S&E, de collecte de données et de rapport est l'objet principal; l'apprentissage se fait par la conception du système. Le rôle du formateur est d'utiliser le temps imparti de manière efficace afin de concevoir la plus grande partie possible du système de S&E et de garantir que les participants ont les connaissances et les compétences nécessaires pour terminer la tâche une fois que la semaine de formation sera terminée.
- Les ateliers de formation au système SMILER regroupent cinq ou six participants, peut-être moins pour les projets limités. S'il est important de choisir des membres du personnel occupant des postes clés dans le projet, il est encore plus important d'engager un personnel ayant une aptitude à ce type de travail, c.-à-d., des personnes ayant une certaine compréhension du S&E, qui ne se perdent pas dans les détails, qui ne gardent toujours l'essentiel présent à l'esprit et qui se sentent à l'aise avec les processus souples et itératifs. L'équipe SMILER de S&E doit être constitué de membres de l'équipe dirigeante du projet, de personnel technique et de personnel de S&E. Le personnel de S&E ne peut seul développer un système de S&E.
- 10. Les attentes des membres du personnel ne participant pas à l'atelier SMILER doivent être gérées. L'ensemble des personnels de CRS et des partenaires a un rôle à jouer dans le S&E, mais pas forcément lors de l'atelier de formation. D'ici la fin de l'atelier, vous aurez presque achevé un système de S&E, mais il s'agira toujours d'une version préliminaire. D'autres membres des personnels de CRS et des partenaires peuvent étudier et réviser les formulaires, collecter et analyser les données, mettre au point le système et participer au groupe de travail de S&E : ces étapes renforcent l'adhésion au système de l'ensemble du personnel de projet. S'il est vrai que l'atelier de formation au système SMILER fonctionne le plus efficacement avec un petit groupe, d'autres personnes ont un rôle non négligeable à jouer une fois le travail initial achevé.

L'approche SMILER marche. L'expérience montre qu'à la fin de la semaine, le groupe aura une bonne compréhension des composantes du système de S&E et sera relativement confiant qu'il pourra gérer un processus similaire pour un autre projet.

### C. LE MANUEL OPERATIONNEL DU SYSTEME SMILER DE S&E

Tous les documents produits pour le système de S&E seront organisés en un Manuel opérationnel de S&E. Ce manuel sera disponible sous forme imprimée dans un classeur et sous forme électronique dans un ordinateur. Tant la copie papier que la copie électronique seront partagées avec d'autres une fois qu'elles seront achevées. (Il est aussi possible de configurer une page sur CRS Global pour dupliquer le Manuel opérationnel.)



Le tableau suivant répertorie les documents du système SMILER de S&E, organisés selon les trois composantes. On y trouvera une brève description du contenu de chacun de ces documents et une indication de la date à laquelle le document est produit. La partie III de ce guide décrit chaque document en détail.

Tableau 1 : Manuel opérationnel du système SMILER de S&E

Document SMILER	Contenu	Quand ce document est préparé
Composante 1 : Mise su	ır pied	
Table des matières	Tous les documents du Manuel opérationnel figureront dans la TM avec le titre exact et la date de la dernière version.  Commencer avant l'atelier de format documents existants avec les dates.	
Déclaration d'objet du S&E	Contient des réponses à la question générale de savoir pourquoi vous mettez en place un système de S&E pour ce projet particulier.	Première journée
Analyse des parties prenantes	Liste de toutes les parties prenantes et de leurs besoins d'information. Elle est liée à la Carte de communication et de rapport (voir ci-dessous), qui rend explicites l'engagement à la communication.  Première journée. Si une analyse des parties prenantes a été effectuée pen l'élaboration du projet, l'apporter à l'a de formation pour qu'elle puisse être étudiée et éventuellement révisée.	
Groupe de travail de S&E	Liste des personnes acceptant de superviser la mise en œuvre du système de S&E ainsi qu'une liste des tâches qu'elles prévoient de prendre en charge.	Discutée le premier jour, mais le choix des membres et les termes de référence sont généralement abordés à la fin de la semaine de formation au système SMILER.

Composante 2 : Mise e	n place¹	
Cadre des résultats	Diagramme facile à lire donnant un aperçu des objectifs du projet, du but aux produits.	Ce document devrait être dans le document de projet et passé en revue au début de la semaine de formation. S'il n'y a pas de cadre des résultats disponible, créez-en un sur la base du document de projet.
Le Proframe ou plan de S&E	Tableau énumérant les objectifs, les indicateurs, les méthodes de mesure/ sources de données et les hypothèses clés. Le plan de S&E précise également la fréquence de la collecte, la personne responsable, les moyens de l'analyse et l'utilisation des informations.	Un de ces documents au moins devrait être dans le document de projet et passé en revue au début de la semaine de formation.
Tableau de suivi des indicateurs de performance	Tableau montrant les cibles des indicateurs et les réalisations pour chacune des années du projet.	Ce document est souvent dans le document de projet et est exigé par certains bailleurs de fonds.
Plan détaillé de mise en oeuvre (DIP), avec le S&E	Plan détaillé de mise en œuvre annuel répertoriant les activités pour chaque produit et qui est responsable. Il contient aussi les activités détaillées pour le système de S&E. Il précise les mois, voire les semaines, des activités programmées.	Dans l'idéal, les documents sont terminés avant l'atelier de formation au système SMILER. Utilisez le plan d'activités du document de projet si le DIP n'est pas encore achevé, mais ajoutez des lignes pour les activités de S&E.
Composante 3 : Conce	ption des formulaires et des rappor	ts
Cartes des flux de données	Diagrammes montrant le flux des indicateurs dans les formulaires de collecte de données et les formats de rapports, et comment ils sont liés. Selon l'échelle et la complexité du projet, il peut y avoir plusieurs cartes des flux de données.	Ce jeu de documents, le dossier de données, sera long à élaborer ; la majeure partie de l'atelier de formation est consacrée à cette tâche. Pendant l'atelier de formation, les participants devraient réaliser un ensemble complet (carte, formulaires, formats et
Formulaires de collecte de données	Formulaires à remplir par les participants au projet ou le personnel pour la collecte de données.	instructions). Avec cette expérience, ils seront capables de mener à bien le dossier de données pour les autres objectifs.
Formats de rapports	Rapports à remplir par les participants ou le personnel pour la transmission des données et des informations au niveau suivant.	
Fiches d'instructions	Fiches contenant des instructions claires sur la manière de remplir chacun des formulaires de collecte de données et des formats de rapports.	

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Les bailleurs de fonds ont souvent des outils de S&E dont ils exigent l'utilisation dans le cadre de leur processus de conception ou de mise en œuvre. Les bureaux régionaux de CRS ont aussi développé ou adopté des outils qu'ils trouvent particulièrement utiles pour le S&E. Ces outils tendent à se trouver dans la composante « Mise en place » et peuvent être utilisés dans le système SMILER.

Cartes de communication et de rapport	Diagrammes illustrant le flux des rapports et des communications vers toutes les parties prenantes ; répertorie les personnes responsables et les dates. Si le projet est un consortium, il peut y avoir plusieurs cartes de communication et de transmission des rapports.	Généralement plus tard dans l'atelier de formation.
Discussions sur l'apprentissage pour l'action	Répertorient tous les types de questions pouvant être posées pour guider une bonne discussion et l'analyse des données à différents niveaux du fonctionnement du projet. Énumère aussi les questions sur les types d'action requises après l'analyse des données.	Généralement élaborées plus tard dans l'atelier de formation et liées aux cartes de communication et de rapport.
Capacités et ressources	Revue des ressources humaines, de la structure, de l'équipement et du budget pour le travail de S&E.	Élaboré pendant l'atelier de formation, d'habitude le dernier jour, et peut conduire à des activités de suite visant à planifier les séances de formation, revoir le budget ou solliciter d'autres soutiens pour le système de S&E. Les participants peuvent garder une liste courante des problèmes pendant la semaine et la résumer à la fin.
Rapports et évaluations	Les rapports et évaluations sont déjà indiqués dans les cartes des flux de données et inclus avec les formulaires de collecte de données et les formats de rapports. Ces rapports et évaluations sont aussi notés séparément dans le graphique du système SMILER du fait qu'ils représentent des produits clés du processus SMILER.	Les formats de rapports sont revus ou élaborés dans le cadre de l'atelier de formation au système SMILER (voir « Formats de rapports » ci-dessus).  Les évaluations sont conçues plus tard dans le processus et supposent davantage de planification et des termes de référence détaillés.

# **CHAPITRE III: LE SYSTÈME SMILER**

# A. QUE FAIRE AVANT L'ATELIER DE FORMATION AU SYSTÈME SMILER

Lorsque vous planifiez un atelier de formation au système SMILER afin d'élaborer un système de S&E complet pour votre projet, utilisez les étapes suivantes avant l'atelier pour garantir une réussite maximale:

# Conseils : Que faire avant l'atelier de formation au système SMILER

- 1. Engager la direction du bureau CRS dans une discussion sur le plan pour l'atelier de formation au système SMILER. Le représentant résident, le chef de programme et d'autres dirigeants appropriés sont des soutiens importants du travail et doivent être tenus au courant tout au long du processus. Le formateur SMILER peut rencontrer des membres de l'équipe dirigeante avant l'atelier de formation pour s'informer de leurs intérêts et de leur soutien et après l'atelier pour discuter des progrès et des étapes suivantes. Le personnel dirigeant des partenaires est aussi inclus dans ce processus de planification pour le système de S&E.
- 2. Choisir le formateur au système SMILER et mettre au point les termes de référence (TDR). Un formateur supervisera l'organisation de l'atelier sur le système SMILER de S&E, veillera au plan de travail journalier et contribuera activement à l'atelier. Il faut s'occuper d'un grand nombre de détails lors de la conception d'un système de S&E : le formateur doit donc être bien organisé et n'oublier aucun détail tout en ayant une perspective d'ensemble. Écrivez des TDR pour l'atelier sur le système SMILER même s'il est géré par un des membres de votre personnel. Il est utile de définir l'objet de l'atelier et les rôles et responsabilités. (Se reporter à l'annexe 1 pour des TDR abrégés de CRS Malawi.)
- Choisir les participants pour l'atelier sur le système SMILER. Un petit groupe de cinq ou six personnes bien choisies s'est révélé être la bonne taille. La connaissance du projet et une aptitude au S&E sont des considérations essentielles. Le gestionnaire de projet peut les choisir parmi les cadres du projet, le personnel technique et le personnel de S&E. Invitez des membres du personnel des partenaires s'ils répondent à vos critères et peuvent contribuer à l'atelier sur le système SMILER, mais limitez le nombre total de participants. N'oubliez pas que les autres personnels de CRS et des partenaires participeront pleinement au système de S&E durant la vie du projet. Le personnel de S&E ne peut concevoir le système de S& E à lui tout seul : il s'agit d'un travail d'équipe où l'équilibre entre personnel de S&E et personnel technique doit être maintenu.
- Choisissez le site et demandez les matériels nécessaires. Trouvez une salle calme, de taille adaptée pour travailler pendant une semaine. Une partie du temps, vous travaillerez autour d'une table avec une grande feuille de papier au milieu de la table. D'autres fois, vous travaillerez sur un document projeté sur un écran en utilisant un ordinateur et un projecteur. Vous aurez besoin d'un tableau à feuilles et d'un support, de marqueurs et de papillons adhésifs (ou de petits bouts de papier) et d'un gros classeur avec des intercalaires.
- 5. Choisissez un gestionnaire des documents pour gérer les copies papier et électroniques de tous les documents du système de S&E. Cette personne mettra la TM à jour avec la toute dernière version des documents produits et s'occupera des fichiers électronique et imprimé. Elle doit être bien organisée et faire attention aux détails.

Réunir les documents importants. Imprimez une copie papier de tous les documents présentant un intérêt pour l'atelier de formation. Ceux-ci incluent le document de projet, le cadre des résultats et le Proframe ou le plan de S&E, le TSIP et le DIP. Collectez aussi tous les formulaires de collecte de données existants que vous prévoyez d'utiliser. Il peut s'agir de formulaires de précédents projets ou de formulaires déjà élaborés pour ce projet.



- Collaborez avec le formateur pour développer un modèle pour la TM et commencez à le remplir. La TM est décrite pages 15-18 ci-dessous. Étudiez cette section et remplissez le modèle avec les documents en votre possession.
- Collaborez avec le formateur à la mise en place de fichiers imprimé et électronique pour tous les documents. Commencez à organiser les copies imprimées des documents dans le classeur en utilisant les intercalaires. Mettez en place un système parallèle de fichiers sur un ordinateur pour la version électronique. Pendant la semaine, le gestionnaire de documents collectera tous les formulaires. Tout le personnel pourra copier le fichier achevé à la fin de l'atelier.
- Passez en revue le cadre des résultats, le Proframe (ou le plan de S&E), TSIP et DIP. Si le cadre des résultats et le Proframe ne sont pas clairs ou définitifs, vous devrez les mettre au point au début de l'atelier. Il est très utile d'achever le TSIP et le DIP avant l'atelier sur le système SMILER.



# **B. L'ATELIER DE FORMATION AU SYSTÈME SMILER**

#### Composante 1: Mise sur pied

Chaque atelier sur le système SMILER est différent et le formateur est chargé de veiller à la continuité du processus et à la réalisation des tâches. Pour la fin de la semaine, une excellente version préliminaire du Manuel opérationnel de S&E doit être disponible sous formes imprimée et électronique. Si elle n'est pas terminée, le formateur collaborera avec l'équipe pour dresser la liste des documents manquants et décider qui sera chargé de les produire.

Commencer la première journée par une introduction au système SMILER. Le formateur présentera un survol du système SMILER ainsi que des exemples de documents SMILER provenant de projets de CRS. Cette séance n'entre pas dans le détail, mais est plutôt destinée à donner aux participants une idée générale du contenu du système SMILER de S&E.

La composante 1 fournit un point de départ pour développer le système SMILER. Vous mettrez en place les parties du système qui soutiendront votre travail plus tard. Lors de la composante 1, vous allez :

- créer une table des matières
- rédiger une déclaration d'objet pour le système de S&E
- concevoir une analyse des parties prenantes
- discuter d'un groupe de travail de S&E, mais la mise au point se fera à la fin de la formation

#### 1.1 Table des matières

Il existe de nombreux documents dans un système de S&E et les organiser tous et en faire le suivi peut être difficile. Bien qu'il puisse paraître étrange que le premier document que vous créez soit une TM, celle-ci a un rôle très important, parce qu'elle aide le groupe à voir quels documents existent déjà et lesquels seront créés pendant l'atelier. Le formateur ou l'un des participants peut définir le format de la TM avant l'atelier et entrer les documents disponibles comme le cadre des résultats, le Proframe ou le plan de S&E, le TSIP ou d'autres documents du document de projet.

#### 1.1.1 Créer une table des matières en utilisant les trois composantes du système SMILER

Ces entêtes, « Mise sur pied », « Mise en place » et « Conception des formulaires et des rapports », organisent l'information du manuel. Il existe trois colonnes dans la table des matières.

- La colonne 1 est « **Nom du document** ». Soyez cohérent : utilisez exactement le même nom sur le formulaire et dans la TM. Voir à la page 20 des conseils sur un protocole de désignation des documents du système SMILER.
- La colonne 2 s'intitule « **Version** » pour indiquer la date de la version la plus récente du document. Lorsque les documents sont modifiés au cours de la semaine ou mis à jour après l'atelier, la date figurant sur le formulaire (qui se trouve en bas de page et sur la TM) doit être changée pour que ce soit la version la plus récente qui soit utilisée.
- La colonne 3 est « **État** ». Elle vous permet de toujours savoir quelle action est nécessaire pour achever un document et qui en est chargé.

Si vous utilisez les trois principales composantes du système SMILER comme structure de base de la TM, tout le monde saura où trouver les documents. Toutefois, il est possible que certains documents, qui ne sont pas dans le graphique du système SMILER, ne correspondent pas tout à fait à aucune des catégories. Mettez ces documents là où ils vous seront utiles. Dans l'exemple de format de TM du tableau 2 ci-dessous, par exemple, la note du bailleur de fonds qui concerne les rapports figure dans la section « Mise en place ».

Remarquez la dernière section sur les « Documents de projet importants » dans le tableau 2. Cette section ne se trouve pas dans le graphique du système SMILER, mais fournit un emplacement où garder les documents qui offrent des renseignements généraux pour le système de S&E, comme le document de projet, les évaluations, les lettres d'octroi de bailleurs de fonds, etc. Créez d'autres sections ou sous-sections selon vos besoins pour organiser tous les documents de votre système de S&E. L'essentiel est de s'assurer que le Manuel opérationnel de S&E contient la toute dernière version de tous les documents pertinents et que ceux-ci sont clairement marqués, datés et correctement répertoriés dans la TM.

Le tableau 2 est un exemple de modèle que le formateur peut utiliser quand il prépare un atelier de formation au système SMILER. Le modèle note tous les documents dans chaque composante dans la colonne marquée « documents ». Le formateur peut entrer les dates des documents existants dans le modèle avant la semaine de formation (par ex., le cadre des résultats du document de projet). Dans l'exemple ci-dessous, le document de projet (daté du 12 août 2009) inclut un cadre des résultats, un Proframe et un TSIP. Ils sont donc accessibles pour examen avant la formation. De manière générale, les documents de la composante 2 seront disponibles du fait qu'ils sont habituellement dans le document de projet. Vous trouverez dans les notes en bas du modèle des informations utiles sur la manière de remplir la TM pour préparer l'atelier de formation au système SMILER.

Tableau 2 : Modèle pour la table des matières du système SMILER

Table des matières du système SMILER					
Nom du document	Version	État			
Composante 1 : Mise sur pied	Composante 1 : Mise sur pied				
Table des matières					
Déclaration d'objet du S&E					
Analyse des parties prenantes					
Groupe de travail de S&E					
Composante 2 : Mise en place					
Cadre des résultats	12 août 2009				
Proframe	12 août 2009				
Plan d'action détaillé d'un an (y compris le S&E)	1er mars 2010				
Tableau de suivi des indicateurs de performance	12 août 2009				
Renseignements des bailleurs sur les obligations en matière de rapports	Note de septembre 2009				
Composante 3 : Conception des formulaires et des rapports					
OS 1:					
RI 1.1:					
RI 1.1 Carte des flux de données					
RI 1.2:					
RI 1.2 Carte des flux de données					
Formats de rapports					
Autres documents					
Carte de communication et de rapport					
Discussions sur l'apprentissage pour l'action					
Plan de gestion des données					
S&E communautaire					
Capacités et ressources					
Documents importants pour le projet					
Document de projet définitif	12 août 2009				
Lettre d'octroi du bailleur de fonds (avec commentaires de S&E)	15 janvier 2010				

Composante 1: Il n'y a pas de dates sur les documents ; ils seront créés et datés pendant l'atelier de formation.

Composante 2 : Ces documents se trouvent généralement dans le document de projet ou dans le travail effectué pendant la phase initiale de mise en œuvre du projet. Les dates sont indiquées ici pour montrer que ces documents sont déjà disponibles dans cet exemple et peuvent être notées ainsi quand le formateur prépare l'atelier. Remarquez dans cette section la note du bailleur de fonds sur les obligations en matière de rapport ; il s'agit d'un document important qui peut être placé ici, bien que le gestionnaire des documents puisse en décider autrement.

Composante 3 : Cette composante contient de nombreux documents ; il est donc utile de créer des sous-catégories. Les formulaires de collecte de données et les formats de rapports doivent encore être conçus. Il est utile de les organiser par OS ou RI. Parfois, les rapports sont répertoriés dans une section séparée, comme ci-dessus ; parfois, ils peuvent être répertoriés dans le RI associé. Il existe d'« Autres documents » dans la composante 3 et ceux-ci se trouvent dans la TM et sont réalisés pendant l'atelier.

Documents importants pour le projet : Cette section est utile pour garder le document de projet ou d'autres documents destinés au processus SMILER. Remarquez que le document de projet est entrée avec la lettre d'octroi du bailleur de fonds qui contient les obligations de S&E spécifiques. Il est aussi possible d'y inclure le formulaire de candidature original du bailleur.

Colonne d'état : Celle-ci doit être remplie pendant la semaine de formation et indiquera qui la remplira.

Le prochain exemple est une TM abrégée pour un projet de CRS Sierra Leone. Contrairement au modèle ci-dessus qui montre une TM au début du processus, l'exemple qui suit est une TM à la fin de l'atelier de formation au système SMILER. Comme vous pouvez le voir, la plupart des documents sont achevés, comme l'indique la date de version. Quelques-uns restent inachevés et la personne responsable et la date d'échéance sont notées dans la colonne « État ».

# **Exemple SMILER 1: Table des matières, CRS Sierra Leone**

Document	Version	État
Composante 1 : Mise sur pied		•
Table des matières	27 avril 2009	
Déclaration sur l'objet du S&E	25 avril 2009	
Analyse des parties prenantes	25 avril 2009	
Groupe de travail de S&E	25 avril 2009	
Composante 2 : Mise en place		
Cadre des résultats	15 novembre 2008	
Proframe	15 novembre 2008	
TSIP	15 novembre 2008	
Modèle de rapport pour l'USDA	25 avril 2007	
Composante 3 : Conception des formulaires et des rapports		
OS 1 : Les enfants des écoles ciblées bénéificient d'un meille	ur soutien éducatif	
Carte de flux de données, OS 1	24 avril 2009	
Formulaire de scolarisation des élèves	24 avril 2009	
Instruction pour formulaire de scolarisation des élèves	25 avril 2009	
Registre des présences : garçons	25 avril 2009	
Registre des présences : filles	25 avril 2009	
Instructions pour registres des présences	25 avril 2009	
Suivi FFE des présences	25 avril 2009	
Instructions pour suivi FFE des présences	25 avril 2009	
Feuille de transactions repas scolaires quotidiens	26 avril 2009	
Instructions repas scolaires quotidiens	26 avril 2009	
Rapports		
Rapport mensuel sur les vivres à l'école	25 avril 2009	
Instructions, rapport mensuel sur les vivres à l'école	26 avril 2009	
Rapport mensuel des agents sur le terrain		Agents sur le terrain pour fin mai
Instructions, rapport mensuel des agents sur le terrain		Agents sur le terrain pour fin mai
Rapport combiné mensuel des agents de projet	27 avril 2009	
Instructions, rapport combiné mensuel des agents de projet		Kanda pour fin mai
Rapport résumé		Theresa à la mi-mai
Instructions pour le rapport résumé		Theresa à la mi-mai
Autres documents		
Carte de communication et de rapport		Paul et Sarah pour mi-mai

Guide des LAD mensuelles des agents de programme	24 avril 2009	
Ressources et capacités en S&E		Paul et Sarah à la mi-mai
Documents importants		
Rapport d'évaluation pour le projet FFE	17 septembre 2008	
Document de projet définitif FFE envoyée à l'USDA	15 novembre 2008	
Lettre d'octroi de l'USDA	15 janvier 2009	
Contrat GEU et CRS USCCB	28 mars 2009	
Rapport FFE sur l'étude de base	2 avril 2009	

#### 1.1.2 Créer le Manuel opérationnel du S&E

Utilisez les trois mêmes composantes SMILER de la TM pour mettre en place votre dossier électronique dans un ordinateur et pour créer une copie imprimée en utilisant le classeur et les intercalaires.



Le **gestionnaire des documents** est bien organisé et minutieux et il assume la tâche de collecter et de mettre à jour de tous les documents du manuel. Les formulaires et les documents seront probablement modifiés après les séances de formation au système SMILER. D'autres membres des personnels de CRS

#### Meilleure pratique

Lorsque vous mettez à jour des documents, changez la date :

- en bas de page du document électronique
- · dans la version dans la TM.

et des partenaires peuvent apporter des changements pendant leur examen des documents. Des modifications peuvent aussi survenir quand les formulaires seront testés. Le gestionnaire des documents doit veiller à ce que la totalité du manuel soit mise à jour en tenant compte de ces changements pendant l'atelier et durant la vie du projet.

Il est essentiel de développer un protocol pour identifier, ou nommer, les documents qui seront réunis dans votre manuel d'opération SMILER. La page suivante offre des suggestions à cet effet.

#### Conseils : Protocole de dénomination des documents du système SMILER

 Créez un en-tête pour tous les documents. Nommez le projet et le formulaire et les autres informations en utilisant un format bien précis qui sera standard pour tout le projet. Dans l'exemple suivant, les informations standard incluent; nom du projet, bailleur de fonds et dates du projet.

# Formulaire de scolarisation Projet USDA/Food for Education (Vivres pour l'éducation) octobre 2009 – septembre 2012

2. Créez un pied de page pour tous les documents. Utilisez le nom du bureau CRS et du partenaire, « Manuel opérationnel de S&E » et « version » avec la date du formulaire. Cette date est entrée dans le pied de page et vous ne changerez la date que lorsque le formulaire sera mis à jour. Il n'est pas nécessaire que tous les formulaires dans le système SMILER aient la même date (voir l'exemple de CRS Sierra Leone ci-dessus) ; utilisez la date à laquelle vous créez ou mettez à jour le formulaire. Mais la date du pied de page de chaque document doit correspondre à la date de la colonne « Version » de la TM.

#### CRS & Caritas Sierra Leone, Manuel opérationnel de M&E, version du 24 avril 2009

- 3. Nommez les formulaires de collecte de données avec un titre court, descriptif et unique. Il existe un grand nombre de formulaires dans un système de S&E typique, il est donc important de les nommer avec des titres distinctifs. Si vous avez deux formulaires d'admission, par exemple, nommez chacun de telle sorte qu'on puisse les distinguer aisément. Exemple :
  - Formulaire d'admission à la clinique
  - Formulaire d'admission au centre communautaire
- 4. Nommez les rapports de façon qu'ils soient facilement identifiables. Si plusieurs membres du personnel ou partenaires soumettent des rapports mensuels, nommez-les de telle sorte qu'on puisse les distinguer aisément les uns des autres. « Rapport mensuel » n'est pas utile. Donnez au rapport un titre clair qui indique qui est responsable de sa soumission et quelle est la période concernée, ou toute autre information pertinente. Exemples :
  - Rapport mensuel d'agent local
  - Rapport mensuel de gérant de clinique
  - Rapport mensuel de gestionnaire de programme
  - Rapport trimestriel sommaire de gestionnaire de programme

Si plusieurs partenaires utilisant différents titres soumettent le même rapport, envisagez d'autres méthodes de désignation ou utilisez un système de numérotation pour les rapports.

#### 1.2 Déclaration d'objet

La déclaration d'objet définit le cadre global de votre système de S&E et répond à la question plus générale de savoir pourquoi vous le mettez en place. Les Normes de S&E de CRS<sup>2</sup> peuvent vous aider à réfléchir au but de votre système de S&E. Bien que cette tâche ne prenne pas longtemps (une demiheure, peut-être), elle est importante pour prendre du recul et réfléchir au but d'ensemble du travail.

Certaines des raisons évidentes justifiant un système de S&E sont :

- suivre l'état d'avancement des activités et des produits de manière régulière et opportune
- apporter des modifications, selon les besoins, à la mise en œuvre du projet
- garantir la réalisation des objectifs de niveau supérieur
- rédiger des rapports pour CRS et répondre aux obligations des bailleurs de fonds

Il existe d'autres raisons, moins évidentes :

- renforcer les capacités des personnels de CRS et des partenaires
- encourager le S&E communautaire avec le feedback de ces communautés
- piloter de nouvelles méthodes de S&E
- harmoniser les formulaires et les formats de rapports entre plusieurs partenaires
- contribuer au dialogue sur les politiques
- établir des liens entre CRS, ses partenaires et d'autres parties prenantes
- promouvoir l'apprentissage organisationnel avec d'autres acteurs de la région et de l'agence

Réfléchissez en termes généraux au but de votre système de S&E. Une longue liste n'est pas nécessaire ; quatre ou cinq déclarations suffisent pour rendre compte des principaux objectifs du S&E. Voir l'exemple ci-dessous de CRS Malawi. Il s'agit d'une déclaration d'objet pour un programme multisectoriel à grande échelle, dans lequel CRS dirige un consortium de neuf partenaires.

# Exemple SMILER 2 : Déclaration d'objet, CRS Malawi

- 1. Renforcer les capacités en S&E des membres du consortium
- 2. Établir un système de S&E uniforme pour tout le consortium avec la souplesse des partenaires pour le compléter
- 3. Piloter et tirer des enseignements des innovations de S&E
- 4. Établir un système de gestion des connaissances et partager les leçons apprises
- 5. Utiliser les données pour la prise de décision et l'action, par le personnel des partenaires du consortium et les volontaires

<sup>2</sup>Voir l'annexe 2. Les normes du CRS sont disponibles en anglais, en français et en espagnol (CRS, 2009a; CRS, 2009b; CRS, 2010b).

Gardez votre déclaration d'objet présente à l'esprit lorsque vous élaborez votre système de S&E. Si par exemple, vous indiquez qu'un des buts est d'établir des liens entre les parties prenantes, alors vous devez veiller à ce que votre système de S&E soutienne effectivement de meilleures relations en incorporant suffisamment d'occasions de dialogue dans le processus de S&E.

#### 1.3 Analyse des parties prenantes

Une analyse des parties prenantes contribuera à garantir que les données collectées par le système de S&E répondent aux besoins d'information des parties prenantes au projet. Lorsque vous avez conçu votre projet, vous avez peut-être réalisé une analyse des parties prenantes pour identifier qui doit informer le processus de planification. Si tel est le cas, elle peut être revue et mise à jour pour garantir que vous comprenez les besoins d'information des parties prenantes.

Le tableau des parties prenantes du système SMILER a deux colonnes : une pour la partie prenante, l'autre pour le type général d'information requis par cette partie prenante. Dans la composante 3, vous allez créer une « Carte de communication et de rapport » destinée à montrer comment et quand ces parties prenantes recevront cette information.

#### Exemple SMILER 3 : Analyse des parties prenantes, CRS Libéria

Partie prenante	Informations requises
Ministère de l'Agriculture	<ul> <li>Nbre d'intrants agricoles et technologiques</li> <li>Nbre d'hectares et rendements</li> <li>Nbre de terrains agricoles par district</li> </ul>
	Processus et mise en œuvre
Ministère des Travaux publics	Nbre de projets d'infrastructures : routes, dispensaires, écoles, etc.
Ministère de la Santé	Survol général des activités de santé du PAIL
Ministère du Plan	• Examen du PAIL dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté
Ministère des Affaires intérieures (administrateurs de comtés)	<ul> <li>Activités, progrès et indicateurs du PAIL partagés avec les autres ministères Données sur la distribution des vivres</li> </ul>
USAID/FFP	Indicateurs imposés par FFP
	Indicateurs du plan de S&E
Comité de pilotage du PAIL	Indicateurs du plan de S&E
	Données qualitatives
Église catholique : évêques	Survol général des activités du PAIL
Communauté	Comprend le projet, sa contribution et son impact
	Constate les progrès réalisés dans la communauté par rapport aux autres
	Identifie les problèmes, discussion et suivi
CRS: représentant résident et	Survol du projet et des progrès réalisés
encadrement	Impact annuel en utilisant les indicateurs de RI et d'OS
	<ul> <li>Problèmes émergents, solutions et suivi</li> </ul>
	Intérêts spécifiques identifiés
Siège et bureaux régionaux de	Survol du projet et des progrès réalisés
CRS	Leçons apprises

Dans l'exemple ci-dessus de CRS Liberia, la première colonne contient la liste de toutes les parties prenantes qui ont besoin d'informations du PAIL (programme agricole intégré de CRS Liberia). La **seconde colonne** indique le type d'information qui intéresse les parties prenantes. Remarquez que certaines d'entre elles, comme les ministères, ont des besoins d'information bien précis. D'autres parties prenantes, comme l'évêque local, sont probablement plus intéressées par une présentation générale des progrès réalisés par le projet. Les partenaires et le personnel de CRS ont aussi des besoins d'information spécifiques pour pouvoir suivre l'évolution et faire des modifications selon les besoins. Ces besoins d'information peuvent être contrôlés par rapport à la liste des indicateurs de votre Proframe pour garantir que vous collectez les informations qui répondront aux besoins de toutes les parties prenantes.

Vous reviendrez à cette analyse des parties prenantes lorsque vous créerez la « Carte de communication et de rapport », plus tard dans le processus.

#### 1.3.1 Vérification des exigences des bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds envoient souvent une lettre d'octroi qui contient des renseignements spécifiques concernant les obligations de S&E. Certains bailleurs peuvent avoir des formats de rapports qui contiennent des instructions sur le plan du rapport, les tableaux ou d'autres obligations. Étudiez soigneusement ces documents pour être sûr que toutes les obligations des bailleurs de fonds figurent dans le système de S&E. Incluez la liste de tous ces documents dans la TM et rangez-la dans le classeur et le dossier électronique du Manuel opérationnel de S&E.





#### 1.4 Groupe de travail de S&E

Concevoir et mettre en œuvre un système de S&E fait intervenir plusieurs activités. Même si vous réalisez un travail non négligeable au cours de l'atelier sur le système SMILER, il restera des tâches à terminer et des erreurs à rectifier dans le système. Le Manuel opérationnel de S&E est-il à jour et organisé de telle sorte que les documents sont facilement accessibles ? Les formulaires de collecte de données sont-ils facilement compris des personnes effectuant la collecte des données ? Les tableaux des rapports sont-ils simples à remplir ? Le système de gestion des données est-il construit et fonctionne-t-il bien? Les partenaires et le personnel de CRS utilisentils à bon escient les données pour effectuer des corrections de cap selon les besoins ? Les rapports sont-ils opportuns et exacts? Comme on le voit, il faut suivre et évaluer le système de S&E lui-même; c'est une des fonctions essentielles du groupe de travail de S&E. Attendez-vous à l'inattendu quand vous commencez à mettre en œuvre votre système de S&E et soyez prêt à gérer ces problèmes avec la réflexion et les conseils de votre groupe de travail de S&E.

Pensez à un groupe de quatre ou cinq personnes qui sont bien placées pour superviser le développement et la mise en œuvre du système de S&E. D'ici la fin de la semaine de formation, vous aurez une meilleure idée des difficultés que vous rencontrerez dans la création et la mise en œuvre du système, les types de personnes susceptibles de se joindre au groupe et les responsabilités spécifiques qu'elles pourraient assumer. Le groupe de travail comprendra probablement les membres des personnels de CRS et des partenaires qui sont intéressés, mais il peut aussi inclure des parties prenantes qui ont un intérêt particulier ou une expertise en matière de S&E.

Vous trouverez ci-dessous un exemple des objectifs, de la structure et des procédures de fonctionnement d'un groupe de travail de S&E de CRS Liberia pour un vaste programme multisectoriel.

# Exemple SMILER 4 : Groupe de travail de S&E, Libéria

L'objet de ce groupe de travail de suivi et évaluation (S&E) est de superviser la mise en œuvre du système de S&E du PAIL tel qu'il est décrit dans la déclaration d'objet du Manuel opérationnel de S&E du PAIL.

#### **Membres**

- 1. Coordinateur du S&E de l'unité de coordination centrale (président)
- 2. Contacts du S&E pour chacun des partenaires de mise en œuvre
- 3. Un représentant pour chacun des trois groupes de travail technique (un pour chaque OS)

#### Responsabilités des membres du groupe de travail

Les membres du groupe de travail du S&E s'engagent à garantir que les activités de S&E du PAIL répondent aux obligations de toutes les parties prenantes en matière d'information. De manière spécifique, les membres du groupe de travail du S&E doivent :

- 4. Superviser la mise au point du système SMILER
- 5. Élaborer un programme pour la formation du personnel des partenaires et des membres de la communauté
- 6. Élaborer et généraliser le système de S&E mis à jour, y compris
  - a. Contrôle de la qualité des données de S&E
  - b. Des moyens d'articuler, modéliser et renforcer le bon travail de S&E
  - c. Des systèmes et processus pour la gestion des données
  - d. Des recommandations et demandes aux chefs de programme, gestionnaires de projets et représentants résidents pour garantir la réussite du système de S&E

- 4. Superviser l'utilisation des informations de S&E, y compris
  - a. L'utilisation des données
  - b. Le système de communication et de rapport pour les informations de S&E, y compris les leçons apprisest
- 5. Garantir une bonne participation des membres de la communauté au S&E
- 6. Préparer les termes de référence pour l'évaluation à mi-parcours et finale
- 7. Garantir que la direction et les activités de S&E sont bien communiquées aux autres membres du personnel du projet et aux partenaires

#### Fréquence des réunions

Le groupe de travail de S&E se réunira tous les mois. Cette fréquence des réunions sera réévaluée périodiquement. Les contacts du S&E se rencontreront plus fréquemment, selon les besoins.

#### Lieu de réunion

Le lieu où se tiendront les réunions du groupe de travail du S&E tournera entre les membres du consortium. Il est prévu que les réunions se tiennent à Monrovia et sur les sites de projet.

#### Gestion des connaissances

Le compte-rendu des réunions du groupe de travail du S&E inclura les problèmes abordés, les décisions prises et les mesures de suivi et les responsabilités. Le compte-rendu de chaque réunion sera distribué aux membres du groupe de travail du S&E.

## Résumé de la composante 1

Bon travail! Vous avez terminé la première composante de votre système de S&E. Vous avez organisé le travail et les documents en utilisant la TM, clarifié la raison d'être plus générale de votre système de S&E avec la déclaration d'objet, analysé les besoins d'information des parties prenantes et commencé à réfléchir à un groupe de travail de S&E. Surtout, vous avez vérifié quelles sont les obligations spécifiques des bailleurs de fonds pour votre système de S&E.

Veillez à dater tous les documents en bas de page, à les noter dans la TM et à les ranger à l'emplacement approprié dans le classeur et dans le bon dossier dans la version électronique.

Maintenant, vérifions que tout est en place pour que vous puissiez suivre les objectifs et les indicateurs de votre projet.

## Composante 2 : Mise en place

La composante 2 garantit que les éléments fondamentaux du système de S&E sont en place avant que vous ne commenciez à concevoir les formulaires et les modèles. Dans la composante 2, vous allez :

- passer en revue les documents du document de projet<sup>3</sup>, comme
  - o Le cadre des résultats
  - Le Proframe et/ou le plan de S&E
  - Le tableau de suivi des indicateurs de performance
  - O Le pan détaillé de mise en œuvre
  - Les outils de planification du S&E et les documents spécifiques requis par les bailleurs de fonds, comme les formats de rapports aux bailleurs de fonds ou les instructions de la lettre d'octroi.
- passer en revue les indicateurs et les méthodes de mesure, en utilisant le Proframe ou le plan de S&E, afin de garantir que vous avez une liste définitive d'indicateurs. Le cadre des résultats et la liste des indicateurs (du Proframe, du plan de S&E ou du TSIP) guideront votre travail dans la composante 3.

#### 2.1 Le cadre des résultats

Le cadre des résultats est un diagramme facile à lire qui donne un aperçu des objectifs du projet, généralement jusqu'au niveau des produits. Il fournit un excellent survol du projet et est un guide d'une valeur inestimable tout au long de l'atelier de formation au S&E. Créez un cadre des résultats avant ou au début de la semaine de formation au système SMILER si vous n'en avez pas déjà un.

#### 2.2 Le Proframe

Le Proframe est la version de CRS du cadre logique, outil utilisé par certains bailleurs de fonds et d'autres ONG. Dans la phase de conception du projet, vous utilisez le Proframe pour définir vos indicateurs et déterminer comment vous allez collecter les données. Les hypothèses clés ont aussi toutes les chances d'être suivies pendant la vie du projet et elles doivent être incluses dans vos discussions. Vous utiliserez toutes ces informations, plus d'autres documents de planification du S&E du document de projet pour développer le système de S&E.

Un **plan de S&E**<sup>4</sup> a plus de colonnes que le Proframe et inclut plus de renseignements concernant la collecte de données (qui, comment et quand), les moyens de l'analyse et l'utilisation des informations. Certains bailleurs de fonds exigent ce cadre logique dans les documents de projets. Certains membres du personnel de CRS pensent qu'il s'agit d'un outil utile à réaliser avant de passer à la composante 3 dans le

#### Meilleure pratique

Dans la composante 3, vous vous référerez aux indicateurs du Proframe ou du plan de S&E pour garantir que les formulaires existent pour assembler tous les indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Le TSIP est aussi une bonne liste d'indicateurs quantitatifs.

système SMILER, parce qu'il donne des informations additionnelles pour chacun des indicateurs. Ces informations sont utilisées dans les fiches d'instructions qui accompagnent chacun des outils de collecte de données. (Se reporter à l'annexe 3 pour un modèle de plan de S&E.)

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>Voir les ProPacks I et II (Stetson, et al., 2004 et 2007) et la série « Short Cut » (CRS et Croix rouge américaine, 2008) pour de plus amples informations sur ces documents de planification.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>L'USAID FFP utilise l'expression « plan de suivi de la performance ».

Consacrez suffisamment de temps au passage en revue de tous les indicateurs dans votre Proframe ou plan de S&E. Un examen complet des indicateurs garantit que tout le monde acquiert une meilleure connaissance des détails du projet et est prêt à concevoir les formulaires de collecte de données dans la composante 3. Examinez aussi la liste des indicateurs pour vous assurer que les informations correctes sont collectées en vue de répondre aux besoins d'informations spécifiques des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes.

## 2.3 Tableau de suivi des indicateurs de performance

Dans la conception de votre système de S&E le TSIP est utile parce qu'il répertorie tous les indicateurs quantitatifs et vous permet de déterminer :

- les indicateurs qui exigent une enquête de base ou d'autres enquêtes périodiques
- un calendrier pour la collecte, par ex. trimestrielle, annuelle, à mi-parcours et finale ou une combinaison
- le niveau de détail nécessaire pour chaque indicateur, par ex., dissociation par région, sexe ou âge

Le TSIP peut être préparé avant l'atelier par le personnel de projet ou au début de la semaine de formation. Outre le fait de soutenir la conception du système de S&E, le TSIP est un excellent format de rapport annuel pour vos données quantitatives. Vous pouvez utiliser tout le tableau ou en couper-coller des parties dans votre rapport descriptif. (Se reporter à l'annexe 4 pour un exemple de TSIP de CRS Burundi.)

### 2.4 Plan détaillé de mise en œuvre (y compris le S&E)

Dans votre document de projet, vous avez probablement élaboré un plan d'action énumérant les principales activités pour au moins la première année, voire toute la vie du projet. Au début de la mise en œuvre du projet, vous préparerez un DIP qui décompose les activités à un niveau de détail qui est utile au personnel et aux partenaires et utilisé pour l'établissement des rapports. La pratique de CRS est de faire participer les partenaires et les parties prenantes clés à ce processus de planification détaillé qui non seulement énumère les activités, mais aussi les calendriers, les cibles et les personnes responsables. À la fin de l'année courante du projet, les progrès sont évalués et un autre plan détaillé est élaboré pour l'année qui vient.<sup>5</sup>

Comment le plan de mise en œuvre détaillé vous aide-t-il à mettre en place votre système de S&E ? Une grande partie des rapports, en particulier dans la phase initiale de la mise en œuvre du projet portera sur les activités. Dans vos rapports trimestriels et semestriels, vous vérifierez si ces activités ont été réalisées dans les délais et en respectant le budget. Les gestionnaires de projets doivent suivre de près les progrès réalisés. Dans vos rapports annuels, vous pouvez résumer les principales activités menées à bien dans l'année.<sup>5</sup>

De plus, le DIP peut contenir des activités additionnelles que vous souhaitez suivre dans le cadre de votre système de S&E et qui ne sont pas dans votre Proframe ou plan de S&E. Par exemple, il est possible que vous ayez un comité de pilotage composé de représentants des autorités, d'ONG locales et de partenaires et qui se réunit tous les trimestres pour discuter du projet. Ce comité est important dans la mesure où il passe en revue les progrès réalisés par le projet, discute des problèmes et des solutions et parce qu'il soutiendra probablement les initiatives de l'après-projet. Vous pouvez décider d'ajouter des indicateurs sur la participation, le nombre et la fréquence de ces réunions du comité de pilotage si ces indicateurs ne se trouvent pas déjà dans votre Proframe.

Enfin, votre DIP inclut des activités, des calendriers et les personnes responsables pour toutes les activités de S&E. S'il n'y en a pas déjà dans le plan détaillé, créez des lignes dans le tableau pour la mise en œuvre

<sup>5</sup>Se reporter à l'annexe 5 pour un exemple de CRS LACRO, la Matrice de suivi de plan de travail annuel (Selener, 2010).

des activités de S&E et faites la liste de celles qui sont connues comme les données de base, les évaluations annuelles, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale, la date des rapports, etc. À mesure que d'autres activités surviennent pendant la semaine, retournez à ce calendrier et notez-les. D'ici la fin de la semaine, votre calendrier des activités de S&E devrait être assez complet. L'exemple cidessous montre comment les activités de S&E font partie du plan de mise en œuvre détaillé pour le projet.

Tableau 3 : Modèle pour le plan détaillé de mise en œuvre

Activités	Personne responsable				Mois 2			ľ	Mois 3				Mois 4				etc.				
Gestion de projet																					
Recrutement du personnel																					
Achat les matériels du projet																		T			
Réunions avec les parties prenantes clés																		T			
Lancement de la réunion avec les partenaires																		Ī			
S&E																					
Calendrier des rapports																					
Rapports trimestriels des partenaires																					
Rapport trimestriel aux bailleurs de fonds																					
Rapport annuel au bailleur de fonds																					
Réunion mensuelle de gestion																					
Données de base (le personnel doit préparer un plar	plus détaillé p	en	ıda	nt l	′étı	ıde	de	s d	oni	née	s d	e b	ase	e)							
Rédaction des TDR et choix du consultant																					
Conception de l'outil d'enquête																					
Formation du personnel de collecte des données																					
Mise en œuvre de l'enquête																					
Analyse des données																					
Rédaction du rapport																					
Conception du système de S&E de projet																					
Organisation des papiers et choix du formateur																					
Semaine de formation au système SMILER																					
Discussions sur le système SMILER avec les partenaires																					
Réunions du groupe de travail SMILER																					
IDT4D																					
Nomination chef de file IDT4D																					
Évaluation de la couverture du réseau de téléphone portable et la connectivité																					
Réunion avec les partenaires clés																					
Analyser le potentiel pour EDT4D d'ajouter de la valeur au système SMILER de S&E																					
Revoir le portefeuille de solutions d'EDT4D																					
Activités par résultat intermédiaire RI 1.1																					
Produit 1.1.1																					
Activité																					
Activité																					
					$\overline{}$			$\overline{}$													

## Résumé de la composante 2

Dans cette composante, vous avez examiné votre cadre des résultats, votre Proframe et/ou votre plan de S&E et votre TSIP et vous avez passé en revue votre liste des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Vous avez ajouté une section au DIP pour inclure les activités détaillées pour le S&E. Finalement, vous avez lu et relu toutes les informations des bailleurs de fonds qui concernent les obligations spécifiques en matière de S&E. Veillez à dater tous les documents, à les noter dans la TM et à ranger les copies imprimées et électroniques dans les dossiers appropriés.



Dans la composante 1, vous vous êtes organisé pour gérer la gamme complète des éléments concernant le système de S&E. Dans la composante 2, vous avez identifié la liste définitive des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Avec ces informations, vous avez posé les fondements de votre système de S&E. Il est maintenant temps de passer à la composante 3 où vous allez concevoir les formulaires et les rapports destinés à la collecte des données dont vous avez besoin et élaborer un plan pour communiquer avec les parties prenantes.

## Composante 3: Conception des formulaires et des rapports

La composante 3 est le travail principal de l'atelier de formation au système SMILER. Dans la composante 3, vous utiliserez la liste des indicateurs de la composante 2 pour concevoir un système de collecte de données et de production de rapports et développer des mécanismes destinés à soutenir l'utilisation appropriée des données pour l'apprentissage, la prise de décision et les rapports.

D'ici la fin de cet exercice, vous pourrez :

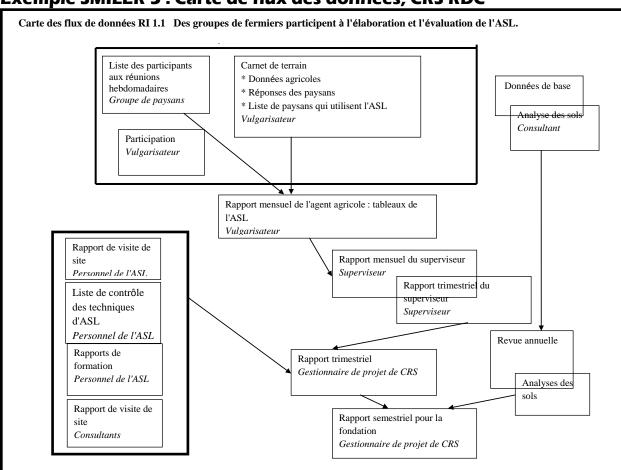
- créer les cartes des flux de données
- produire des formulaires de collecte de données et des formats de rapports
- rédiger des instructions pour chacun des formulaires de collecte de données et des formats de rapports
- discuter d'idées pour le S&E communautaire
- discuter des idées pour un plan de gestion des données, y compris le recours aux technologies de l'information et des communications (TIC)
- créer la carte de communication et de rapport
- identifier les possibilités et dresser la liste des questions-guides pour les discussions d'apprentissage pour l'action (LAD)
- identifier les possibilités pour les LAD
- étudier les capacités et les ressources pour le système de S&E.

Comme vous le voyez avec cette liste, il y a beaucoup de travail dans cette section et elle occupera la majeure partie de la semaine de formation. Il est possible que vous n'ayez pas le temps de tout finir ; le formateur consacrera une partie de la dernière journée à une discussion des étapes suivantes. Prenons les documents les uns après les autres en commençant par la carte des flux de données pour mieux comprendre ce qu'ils sont et comment ils fonctionnent.

#### 3.1 Carte des flux de données

La carte des flux de données est un diagramme de tous les formulaires et rapports qui feront partie de votre système. La carte montre chaque formulaire et rapport et comment ils sont liés entre eux, c.-à-d. le flux des données circulant des formulaires de collecte de données aux divers rapports. Tous les indicateurs qualitatifs et quantitatifs figurant dans votre Proframe ou votre plan de S&E seront collectés dans un des formulaires de la carte des flux de données.

Utilisez cet exemple de CRS RDC (République démocratique du Congo) pour comprendre comment fonctionnent ces cartes des flux de données.



## Exemple SMILER 5 : Carte de flux des données, CRS RDC

Il s'agit d'une carte des flux de données pour la collecte et les rapports de données aux fins de la formation et du recours à l'agriculture sans labour (ASL) par les fermiers ciblés. La carte montre où les données sont d'abord collectées au niveau communautaire et comment ces données transitent vers les divers rapports (mensuels, trimestriels et semestriels). Les cases sur le côté droit montrent l'étude des données de base et les évaluations annuelles ainsi que les analyses du sol annuelles. Chacune des cases de la carte des flux de données représente soit un formulaire de collecte de données soit un format de rapport faisant partie du système de S&E.

Notez la bordure à lignes grasses qui encadre certains jeux de documents. Ces bordures contiennent des formulaires et des rapports liés à un aspect particulier du système de suivi. La case en haut contient les formulaires qui sont utilisés par les groupes de paysans et le vulgarisateur sur le site de démonstration. La flèche partant de cette case à lignes grasses montre que ces données sont utilisées dans le rapport mensuel de l'agent agricole. Les rapports mensuels de tous les agents agricoles sont réunis par le superviseur qui établit des rapports tous les mois et tous les trimestres. La case à lignes grasses à gauche contient des formulaires qui sont remplis à mesure que ces activités sont achevées par les personnels de CRS et des partenaires et par les consultants ; la flèche montre que ces rapports sont utilisés dans le rapport trimestriel. Les lignes grasses entourant un ensemble de cases peuvent donner un peu d'ordre à ces cartes des flux de données, bien que toutes les cartes n'en aient pas besoin. Jugez par vous-même pour déterminer quoi mettre dans la case : la seule règle est que le tout soit compréhensible par l'équipe de projet et permette de communiquer le système de S&E à des tiers.

### 3.1.1 Commencer avec une carte des flux de données

Une seule carte peut-elle couvrir l'ensemble du projet ? Ou vaut-il mieux avoir une carte de données pour chaque objectif stratégique (OS) ou chaque résultat intermédiaire (RI) ? Dans l'exemple de CRS RDC ci-dessus, la carte montre les documents pour un RI. En général, les cartes de données tendent à mieux fonctionner lorsqu'elles sont propres à une initiative ou un secteur. Le projet peut avoir trois OS, par exemple, la santé, l'agriculture et l'éducation. Dans ce cas, on peut avoir trois cartes des flux de données, une pour chaque secteur. Mais si la composante agriculture du projet a deux RI distincts (agriculture et irrigation), chacun d'eux peut exiger sa propre carte des flux de données.

Commencez avec une initiative ou un secteur et créez une carte des flux de données. En élaborant ces cartes, vous verrez bientôt clairement combien et lesquelles sont nécessaires. N'oubliez pas que cette partie du système SMILER est très itératif, alors ne soyez pas surpris si les choses changent à mesure que vous progressez plus avant dans le système.

### 3.1.2 Créer la carte des flux de données

Par où commencez-vous? Imaginons deux scénarios opposés.

- Scénario 1 : Vous avez déjà de nombreux formulaires de collecte de données et formats de rapports pour ce projet. Ils peuvent provenir d'un précédent projet ou d'un projet similaire, ou vous pouvez avoir les formats de rapports du bailleur de fonds. Peut-être le projet est-il déjà bien engagé et vous avez préparé de nombreux formulaires, mais pas encore le système entier. Quelle que soit la raison, vous avez un certain nombre de formulaires et de formats de rapports et vous pouvez commencer à les disposer dans la carte des flux de données.
- Scénario 2 : Il s'agit d'un nouveau projet et vous n'avez aucun formulaire ni aucun format de rapport. Vous commencerez la carte des flux de données avec une feuille blanche.

Il est possible que l'un de ces scénarios corresponde tout à fait à votre cas ou que vous soyez quelque part au milieu. Quel que soit votre point de départ, prenez une grande feuille de papier et placez-la sur une table. Vous travaillerez tous à cette table et créerez votre carte des flux de données en utilisant des papillons adhésifs ou de petits bouts de papier.



Si vous avez des formulaires de collecte de données ou des formats de rapports (scénario 1), écrivez le nom de chacun d'eux sur un papillon ou un bout de papier différent. En groupe, discutez des différents formulaires et rapports et de la manière dont ils s'inscrivent dans la carte des flux de données. Il est probable que vous avez quelques formulaires et rapports, mais pas tous; cet exercice vous demandera donc un peut de temps pour réfléchir à tout ce qui est nécessaire. Ne vous inquiétez pas si le processus semble manquer d'organisation. L'expérience montre qu'élaborer des cartes des flux de données peut prendre du temps.

**Si votre projet est plus proche du scénario 2,** vous vous assiérez devant une grande feuille blanche sans formulaires ni rapports à arranger. Voici quelques idées pour démarrer :

- Identifiez la source des données. Les groupes de paysans, les comités de gestion scolaire, les groupes d'épargne et les cliniques de santé sont des exemples de sources de données possibles. Vous aurez besoin de formulaires de collecte de données pour que les informations puissent être collectées de manière organisée. Il est possible que vous ayez besoin de plusieurs formulaires sur ces sites. Reportez-vous à nouveau à l'exemple de CRS RDC. Sur le site du village, il existe plusieurs formulaires pour collecter les données sur les activités sur les terrains de démonstration.
- Écrivez le nom des rapports qui sont dus sur d'autres bouts de papier. Avez-vous un rapport mensuel des partenaires ? Un rapport trimestriel à la direction ? Un rapport annuel pour les bailleurs de fonds ? Inscrivez chacun d'eux sur un bout de papier et arrangez-les dans l'ordre.
- Passez en revue toutes les évaluations mentionnées dans la proposition. Y a-t-il des études périodiques ou une évaluation à mi-parcours et finale ? Notez-les sur un bout de papier et placez-le sur la feuille.
- Passez en revue les indicateurs du Proframe, du TSIP ou du plan de S&E. Tous les indicateurs sont-ils représentés dans la carte des flux de données ? Gardez la liste des indicateurs à portée de la main, car vous allez vous y référer souvent.
- Passez en revue les cartes des flux de données de projets similaires si elles sont utiles pour votre projet.

Pendant que vous discutez de ces formulaires de collecte de données et de ces formats de rapports, notez chacun sur un papillon ou bout de papier et placez-le sur la grande feuille devant vous. Continuez de les arranger pour montrer comment ils sont liés les uns par rapport aux autres jusqu'à ce que l'ensemble de la carte ait un sens.

Les trois premiers points ci-dessus sont illustrés dans la carte des flux de données suivante de CRS Malawi. La source des données (premier point) pour ce RI sur l'agriculture de conservation est le carnet du fermier principal, qui figure dans le coin supérieur gauche. Il y a toute une série de rapports (deuxième point) dus dans ce multisectoriel à grande échelle. On peut les voir en commençant par le rapport mensuel consolidé des volontaires de vulgarisation jusqu'au rapport trimestriel du WALA qui est utilisé pour le rapport semestriel et le rapport annuel au bailleur de fonds. Il y a des évaluations semestrielles et annuelles dans le projet (troisième point) ; elles se trouvent dans la case en bas à gauche.

#### WALA RI 2.1 Agriculture de conservation Carte des flux de données 019 Groupes de 020 Carnet du paysan Liste pour chaque 022 Rapport mensuel consolidé du Paysan principal paysan principal FEE Agent de vulgarisation agricole 021 Registre des groupes de producteurs Agent de vulgarisation agricole (FEF) 023 Rapport mensuel du vulgarisateur Vulgarisateur Rapport mensuel consolidé de S&E (description et TSIP) 024 Rapport mensuel du Gestionnaire de S&E d'ONG Coordinateur agricole Rapport d'USAID Mission -025 Rapport trimestriel OS 1 SOPIR d'OBP Coordinateur agricole Rapport d'USAID Mission -Rapport sur les indicateurs OP Enquête semestrielle sur la qualité et la 009 Rapport trimestriel des prestation de service CATCH l'année 1 et partenaires le années 2 (OS 1, 2, 3) Administrateur de progra Rapport annuel sur les résultats Enquêtes sur l'agriculture saisonnière À discuter Rapport trimestriel de WALA Questionnaire annuel standardisé Directeur des programmes sur la performance (SAPO) Enquête annuelle du WALA CATCH l'année 1 et partenaires les années

## Exemple SMILER 6 : Carte des flux de données

Une fois que vous aurez commencé, vous vous retrouverez engagé dans une discussion dynamique sur les formulaires et les rapports et la manière dont ils circulent. Laissez la conversation couvrir un large éventail de sujets de sorte que le personnel comprenne la raison derrière les cartes des flux de données et comment elles fonctionnent. Par le biais des cartes des flux de données, les participants approfondissent leur compréhension du projet et de ses besoins en S&E.

#### 3.1.3 Examen de la carte et des indicateurs

Tandis que vous passez en revue la carte des données et tous les formulaires dessinés dessus, y trouvez-vous tous les indicateurs qui figurent dans le Proframe ? Bien que vous n'ayez pas encore créé ces formulaires, vous pouvez passer les indicateurs en revue pour vous assurer qu'il y a de la place pour eux dans l'un des formulaires de votre carte des flux

#### Meilleure pratique

Une fois que la carte des flux de données est terminée, demandez à un participant de décrire aux autres participants toute la carte du début à la fin. C'est là un bon moyen de renforcer l'apprentissage sur la carte et son fonctionnement.

de données. Vous le vérifierez en commençant la conception des formulaires proprement dite.

#### 3.1.4 Ne pas oublier les données qualitatives

Chaque projet doit respecter un juste équilibre entre les méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives. Par exemple, vous pouvez planifier d'évaluer la satisfaction des participants avec un exercice de discussion annuelle en groupe focal. Dans ce cas, notez-le sur un papillon pour cette évaluation annuelle et placez-le sur votre carte de flux de données. La collecte de données qualitatives fait souvent partie d'une évaluation à mi-parcours ou finale. Dans ce cas, vous n'allez pas préparer un formulaire distinct pendant la semaine de formation ; la collecte des données qualitatives fait partie des termes de référence pour l'évaluation à mi-parcours ou finale.

### 3.1.5 Identifier la personne responsable

Cette personne remplira le formulaire ou le rapport pendant la mise en œuvre du projet. Dans les trois cartes des flux de données ci-dessus, la personne responsable de ce formulaire est indiquée dans la case en italiques. Les rôles et responsabilités sont clarifiés et documentés. Dans les deux cartes des flux de données ci-dessus, la personne responsable de ce formulaire est indiquée en italiques.

## 3.2 Formulaires de collecte de données, formats de rapports et instructions

### 3.2.1 Conception des formulaires de collecte de données et formats de rapports

Chacun des formulaires et formats sur la carte des flux de données est un document distinct et il doit y avoir un flot logique d'information de l'un à l'autre. Vous ferez des aller et retour entre la carte et les formulaires, peut-être en apportant des changements tandis que vous travaillerez à la réalisation de tous les formulaires et formats.

Élaborez les formulaires de collecte de données. D'abord, concevez les formulaires de telle sorte qu'ils soient uniformes et faciles à remplir. La page 20 décrit un protocole pour la composition du pied de page et l'en-tête de sorte que chaque document du Manuel opérationnel de S&E ait la même information sur chaque page. Ce guide recommande que l'en-tête contienne le nom du formulaire ou du format de rapport,

et le nom et les dates du projet. En pied de page, notez CRS et le partenaire, Manuel opérationnel de S&E, la version (date de la toute dernière version du document).

Ensuite, chaque formulaire doit commencer par quelques renseignements de base comme le nom du village, le district, le mois de la collecte des données, le nom de la personne ayant rempli le formulaire, Meilleure pratique

Le temps passé à soigneusement concevoir les formulaires trouvera sa récompense dans les améliorations de la qualité des données collectées.

etc. Une fois que les informations sont organisées, écrivez les questions pour recueillir l'information d'une manière qui soit claire et facile à utiliser, en gardant présent à l'esprit la personne qui remplira le formulaire. Tant le personnel de S&E que le personnel technique participent à ce processus.

Élaborez les formats pour les rapports. Dans vos cartes des flux des données, il existe une hiérarchie des formulaires de rapports correspondant à la hiérarchie de supervision. Examinez de nouveau le projet CRS RDC à la page 31, et suivez les rapports de l'agent agricole jusqu'au rapport semestriel aux bailleurs de fonds.

- Rapport mensuel de l'agent agricole
- Rapport mensuel du superviseur
- Rapport trimestriel du superviseur
- Rapport trimestriel de CRS
- Rapport semestriel de CRS au bailleur de fonds

CRS Malawi trouve utile d'utiliser un système de numérotation pour identifier chaque rapport. (Voir les numéros sur la carte des flux de données à la page 34.) Le projet est un consortium de neuf membres et chaque partenaire peut utiliser différents titres pour son personnel. La personne désignée comme un « vulgarisateur » dans une organisation peut être appelée un « moniteur de terrain » dans une autre, si bien que le numéro peut clairement identifier le bon rapport. Le numéro permet aussi de trouver facilement les formulaires de rapports dans la version imprimée et électronique du Manuel opérationnel de S&E.

D'autres projets peuvent suivre un flot de rapports similaire, en commençant par la collecte de données sur le site de projet, les rapports de données regroupées remontant le système pour que les informations puissent être utilisées à différents points, dans les rapports aux agents de terrain et aux gestionnaires et dans les rapports élaborés pour les bailleurs de fonds. Chacun de ces rapports a besoin d'un format. La question à se poser est : « Quelles données sont regroupées pour quel personnel et quelles données sont envoyées au prochain échelon hiérarchique? ».

Les rapports mensuels et trimestriels incluent habituellement des tableaux de données et une description qui explique les données, souligne les difficultés et les réussites et décrit les étapes suivantes. Dans l'exemple de CRS RDC, le vulgarisateur a des informations dans un carnet à partir desquelles les agents agricoles créent des rapports mensuels qui sont ensuite synthétisés dans le rapport mensuel des moniteurs.

Pour établir les rapports, examinez les données qui sont collectées au niveau du site de projet. Demandez-vous lesquelles de ces données restent au niveau du projet pour les décisions de la direction et lesquelles sont regroupées pour le rapport du niveau suivant et la discussion. Quelles données doivent être synthétisées pour être utilisées dans le TSIP ? Essayez de simplifier vos tableaux de rapports de sorte que les données soient collectées et consignées d'une manière simple et utile. Le TSIP et le plan de S&E permettent aussi d'organiser les données à présenter dans les divers rapports.

### 3.2.2 Rédiger les fiches d'instructions

Chaque formulaire de collecte de données et format de rapport est accompagné d'une fiche d'instructions. Pourquoi est-ce important ? Certaines questions simples en apparence figurant sur ces formulaires peuvent être interprétées de différentes façons. « Ménage », par exemple, peut avoir différents sens dans différentes cultures, tout comme « chef du ménage ». Pour cette raison, il est important de rédiger une fiche d'instructions pour chaque outil de collecte de données de votre système. Les fiches d'instructions clarifient les termes (par ex., ménage), fournissent des informations sur la manière de collecter les données et donnent des formules pour l'analyse des données. Si vous avez un plan de S&E, ces informations sont utiles pour élaborer ces fiches d'instructions.

## Conseils pour la rédaction des fiches d'instructions

- Élaborez un format que vous suivrez pour chaque fiche d'instructions de sorte que l'approche de la collecte d'informations soit cohérente. La fiche d'instructions doit inclure :
  - l'obiet
  - qui remplit le formulaire
  - la fréquence
  - qui reçoit le formulaire
  - la définition des termes dans les indicateurs

- Expliquez tout. Ne pensez pas que certaines questions sont évidentes ; ce n'est pas forcément le cas.
- Utilisez une formulation simple et claire qui sera facilement comprise par ceux qui auront été formés pour collecter les données.
- Si des formules sont requises, rédigez des instructions claires sur la manière dont elles sont calculées.
- Prenez en considération les personnes interrogées, qui peuvent ne savoir ni lire ni écrire, et veillez à ce que les questions et les instructions soient adaptées à leur cas.
- Utilisez sur les fiches d'instructions les mêmes en-têtes et pieds de page que sur les autres documents.

Les membres du personnel trouvent cet activité très utile et sont surpris d'avoir des interprétations aussi différentes des questions du formulaire ou la manière dont ils définissent des termes comme « nombre d'enfants ». Bien qu'on puisse passer beaucoup de temps à rédiger des instructions pour tous les formulaires, ce n'est pas une perte de temps. Les fiches d'instructions garantissent que la collecte de données est starndardisée et systématique d'un site à un autre et que les erreurs sont minimisées. Ces fiches sont utiles pour former le personnel à la collecte de données.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de fiche d'instructions pour un projet de Nourriture pour l'éducation :

## Exemple SMILER 7: Fiche d'instructions, CRS Sierra Leone

# Instructions pour les registres journaliers des présences Instructions générales pour remplir formulaire

- · À remplir par l'enseignant responsable
- À remplir tous les jours ; doit être rempli chaque matin (8 h 30)
- Remarque ; il y a un formulaire pour les filles et un autre pour les garçons
- L'agent de terrain résumera à la fin du mois et entrera les données dans le rapport mensuel

Lagent de terrain resumera à la fin du mois et entrera les données dans le rapport mensuer								
Données à entre	r par l'enseignant responsable							
Informations gé	nérales							
Mois/année	Entrer le mois et l'année où le formulaire a été rempli							
Page	Si le nombre d'élèves dépasse la place sur la page, ajouter un autre formulaire et lui donner un nouveau numéro de page							
Code de l'école	Entrer le numéro de l'école fourni par CRS							
Classe	Indiquer la classe ; un jeu de formulaires pour chaque classe							
Tableau de données								
Nombre	Pour le premier jour de présence, copier le nom figurant sur le registre des présences							
Nom	Entrer le nom de l'élève (nom de famille et prénom) et utiliser le même ordre pour tous les mois suivants							
Présences	Écrire « V » pour présent et « O » pour absent							
Total	Additionner tous les jours où les élèves sont allés à l'école							
Abandon	Tracer une ligne et écrire « Abandon »							
Transfert	Tracer une ligne et écrire « Transféré » lorsqu'un élève a changé d'école							
Absence temporaire	Écrire zéro (0)							

Nouvelle admission	Tracer une ligne après le nom des élèves actuels Écrire « Nouvelle admission » et écrire le nom des nouveaux élèves sous la ligne
Total des présences pour le mois	Ajouter le total des présences pour tous les élèves pour le mois et écrire la réponse tout en bas à droite du formulaire

#### Tableau résumé à remplir par CRS

- Moyenne des présences
- Nombre d'élèves présents moins de 50 % des jours d'école dans le mois
- Nombre d'élèves présents moins de douze jours
- Nombre d'élèves présents moins de dix jours
- Formulaire pour les filles uniquement Nombre d'élèves présentes au moins 80 % des jours d'école dans le mois

## 3.2.3 Examen des dossiers de données : Cartes des flux de données, formulaires, rapports et instructions

Examinez l'intégralité du dossier concernant la carte des flux de données, y compris tous les formulaires de collecte de données, les formats de rapports et les instructions. Étudiez-les avec les questions suivantes en tête.

#### Conseils : Liste de contrôle sur le dossier de données

- La carte des flux de données représente-t-elle exactement ce qu'on prévoit qu'il se passe sur le terrain ?
- Le flot des formulaires de collecte de données et des modèles de rapports est-il efficace et rationnel ? Quelque chose pourrait-il être éliminé ou combiné ?
- Tous les formulaires de collecte de données et formats de rapports indiquent-ils qui doit remplir chacun d'eux ?
- Tous les rapports sont-ils indiqués dans la carte des flux de données ?
- Est-il possible de grouper certains formulaires et rapports et de les entourer par un trait gras pour rendre la carte des flux de données plus facile à lire ?
- Vérifiez la liste des indicateurs du Proframe (ou du plan de S&E ou du TSIP). Est-il clair que chaque indicateur est collecté soit dans un formulaire de collecte de données soit dans un autre type d'activité de collecte de données, comme une évaluation des données de base et une évaluation finale, ou une évaluation annuelle ?
- Les formulaires de collecte de données sont-ils clairs et faciles à utiliser ?
- Les pages d'instructions contiennent-elles des directives claires, sans ambiguïté, avec la définition des mots clés pour collecter chaque information dans le formulaire de collecte de données ou le format de rapport ?

N'oubliez pas que ces cartes des flux de données et ces formulaires seront passés en revue par d'autres membres des personnels de CRS et des partenaires, puis testés sur le terrain ; les produits des séances sur le système SMILER ne sont donc pas définitifs. Néanmoins, cette liste de contrôle devrait vous aider à développer le meilleur produit possible pendant cette semaine.

#### 3.3 Accent sur le S&E communautaire

Mettez en place un système permettant d'écouter et d'apprendre auprès des membres de la communauté du projet et de répondre à leurs inquiétudes d'une manière transparente. Les personnes et les communautés sont les principales parties prenantes du projet et l'obligation de leur rendre compte est souvent négligée tandis que nous nous efforçons d'être comptables vis-à-vis des bailleurs de fonds. La vie des personnes s'améliorera, ou pas, en fonction de la réussite des interventions de projet. Les membres de la communauté ont un rôle central à jouer pour guider notre action vers un résultat qui soit une réussite de leur point de vue. La plus grande partie des données destinées au système de S&E est générée et réunie au niveau communautaire ; la même priorité doit être accordée à l'analyse partagée et à l'apprentissage et à l'intervention subséquents.

Pendant la semaine de formation au système SMILER, entamez une discussion sur un plan visant à faire participer les communautés aux activités de S&E de sorte que le système final soit influencé par leurs besoins, leur fournisse des informations solides sur les progrès réalisés dans leurs communautés et encourage l'apprentissage mutuel et une prise de décision éclairée. Veillez à consacrer du temps et des responsabilités après l'atelier pour développer complètement le plan avec les membres de la communauté. Cette conversation doit envisager quel niveau de participation existe actuellement et ce qui est faisable dans le contexte du projet.

#### 3.4 Gestion des données

Dans chaque système de S&E, les données transitent par une série de formulaires et de formats de rapports. Comment les données seront-elles gérées dans votre projet ? Comment seront-elles collectées, validées, analysées et regroupées ? Envisagez-vous un système de collecte de donnée sur papier, les données étant reportées dans un tableur ou une base de données ? Ou utiliserez-vous les technologies de l'information et des communications (TIC), comme les téléphones portables, les PDA ou les ordinateurs portables tout-terrain (CRS, 2010) ? Les rapports seront-ils distribués par email ou les parties prenantes auront-elles accès aux rapports sur Internet ? Quels sont vos plans concernant l'utilisation de CRS Global pour partager les informations de S&E ?

Pendant l'atelier de formation au système SMILER, passez en revue les plans de gestion des données définis dans le document de projet ou entamez la discussion sur la gestion des données pendant la semaine. Selon le degré de complexité de votre système planifié, il est probable que vous ayez besoin de séances supplémentaires pour discuter des détails de la gestion de données. Documentez votre discussion pendant la semaine de formation SMILER et désignez quelqu'un qui sera chargé des séances de suivi.

#### 3.4.1 Technologies de l'information et des communications

Les TIC sont un moyen de plus en plus important de collecte, d'analyse et de compte-rendu des données. La planification doit avoir commencé lors de la conception de projet en collaboration avec le personnel des TI (technologies de l'information) pour garantir que le document de projet inclut une description suffisante de l'utilisation des TIC et un budget adéquat.

Si vous avez l'intention d'utiliser les TIC dans le soutien du S&E de projet, vous aurez besoin de séances supplémentaires pour élaborer un plan détaillé pour le soutien technologique, pour élaborer et entretenir le système. Prévoyez de :

- contacter d'autres membres de CRS pouvant fournir des informations pour vos plans sur les TIC
- élaborer, télécharger et gérer les rapports et les formulaires de collectes de données
- former le personnel à l'utilisation des appareils électroniques pour la saisie et la transmission des données
- former le personnel à la validation et à l'analyse des données et aux tâches liées aux rapports
- développer et assurer un soutien technologique à long terme pour les utilisateurs

Si vous choisissez d'utiliser les TIC pour la collecte, l'analyse et le compte-rendu des données, concevez d'abord tout le processus de S&E. La technologie ne saurait remplacer un processus de S&E bien conçu. Les cartes des flux de données documentent la manière dont les données sont collectées et où les rapports sont générés; concevez le rapport pour chaque niveau. Ces informations sont nécessaires quel que soit votre choix de logiciel ou de technologie.

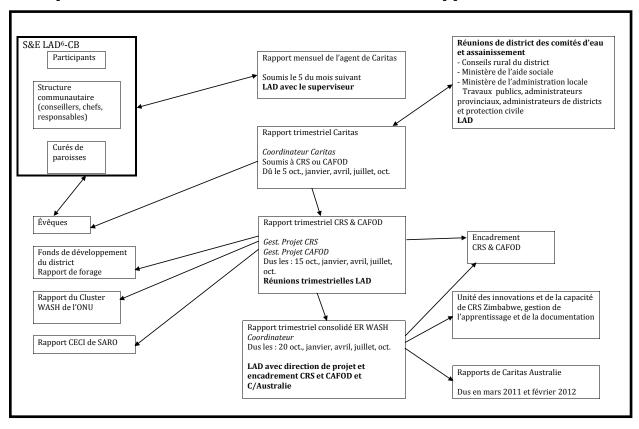


## 3.5 Carte de communication et de rapport

Dans la composante 1, vous avez développé une analyse des parties prenantes énumérant les parties prenantes clés et leurs besoins d'informations. La carte de communication et de rapport documente le flot des informations et des rapports vers toutes ces parties prenantes : CRS, partenaires, communauté et autres parties prenantes extérieures. Cette carte contient d'autres informations utiles, comme la date à laquelle le rapport est dû et par qui et les possibilités de discussions d'apprentissage pour l'action, qui sont abordées dans la section suivante.

Dans la carte de CRS Zimbabwe, ci-dessous, vous pouvez voir les liens avec les acteurs de la communauté dans la boîte à gauche et les liens avec les départements gouvernementaux dans la boîte à droite. Les boîtes au centre indiquent le flux des rapports depuis les rapports mensuels de Caritas jusqu'aux rapports pour Caritas Australie. Les données du rapport trimestriel CRS & CAFOD sont aussi envoyées (cf. boîtes en bas à gauche) au Fond de développement du district, au rapport WASH de l'ONU et à un rapport régional de CRS sur les CECI. Vous pouvez voir qu'il y a de nombreuses parties prenantes dans ce projet; les cartes précisent comment et quand elles reçoivent leurs informations.

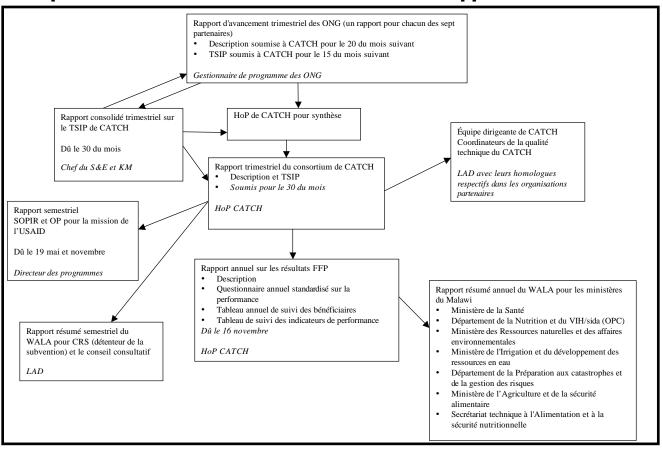
## Exemple SMILER 8: Carte de communication et de rapport, CRS Zimbabwe



<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Voir page 43-45 pour une discussion de LAD

Dans la carte de communication et de rapport de CRS Malawi ci-dessous, vous voyez la carte de rapport pour CATCH, qui est le bureau principal du consortium de CRS où les rapports sont synthétisés et envoyés aux parties prenantes de niveau supérieur. Cette carte commence avec le rapport trimestriel envoyé de chacun des neuf partenaires du consortium au bureau de CATCH pour synthèse. (Chaque partenaire a sa propre carte de communication et de rapport qui se termine par le rapport trimestriel soumis à CATCH.) Cette carte est particulièrement intéressante, parce qu'elle montre le rôle que joue le personnel de S&E (case à gauche) dans l'examen des données et sa contribution aux rapports. Vous pouvez aussi voir que le rapport trimestriel est envoyé à l'équipe de direction de CATCH et aux coordinateurs de la qualité technique pour examen et action

## Exemple SMILER 9: Carte de communication et de rapport, CRS Malawi



Les cartes des flux de données et les cartes de communication et de rapport se chevauchent partiellement. Le flot des rapports est un élément commun, mais chacun a une fonction distincte. S'il est vrai que vous pouvez mettre les deux dans une seule carte, l'expérience montre que combiner ces éléments du système SMILER devient inutilement compliqué; il est donc préférable de les faire séparément. Le tableau suivant montre la différence entre les deux types de cartes du système SMILER.

Tableau 4 : Différence entre les cartes des flux de données et les cartes de communication et de rapport

Domaines de différence	Carte des flux de données	Carte de communication et de rapport
Objet principal	Représenter comment les données sont réunies et circulent dans le système de S&E.	Représenter le plan pour faire rapport et communiquer à toutes les parties prenantes les progrès réalisés et l'impact du projet.
Informations clés présentées dans la carte	Flux des données (indicateurs) depuis les formulaires de collecte de données en passant par tous les rapports internes et externes.	Flux des rapports vers toutes les parties prenantes figurant dans l'analyse des parties prenantes
Autres informations présentées dans la carte	Note la personne chargée de remplir le formulaire de collecte de données ou le format de rapport	Note :  • La ersonne chargée de remplir le formulaire ou le modèle  • La date à laquelle le rapport est dû  • Les possibilités de discussion sur l'apprentissage pour l'action

## 3.6 Discussions sur l'apprentissage pour l'action

Utiliser des données pour régulièrement évaluer les progrès réalisés et apporter des modifications sur lesquelles on s'accorde est d'une importance majeure pour la réussite du projet. Pourtant, c'est précisément cette utilisation des données qui tend à échapper au personnel de projet. Les LAD sont explicitement intégrées dans le système de S&E.

Que sont les discussions sur l'apprentissage pour l'action ? Elles sont l'occasion de comprendre et d'analyser les données et de discuter de leurs implications pour la gestion du projet. Si les LAD peuvent avoir lieu à n'importe quel point de la vie du projet, il convient de les lier à la carte de communication et de rapport. Avec cette carte, vous voyez d'excellentes possibilités de discuter des données, des conclusions et de leur implication pour les étapes suivantes du projet. Les constatations

tirées des données doivent être à l'ordre du jour de réunions régulières avec le personnel, les partenaires et d'autres parties prenantes.

À quel moment les communautés examinent-elles les données, discutent-elles des progrès réalisés et suggèrent-elles des modifications du plan d'action ? Quand les informations concernant le projet sont-elles communiquées aux représentants Meilleure pratique :

Chaque fois que des rapports sont soumis par le terrain à la direction, il est opportun d'examiner les données et de se mettre d'accord sur les étapes suivantes.

officiels ? Examinez la carte de communication et de rapport de CRS Zimbabwe ci-dessus et notez les différentes occasions de discuter de ce projet avec les groupes communautaires et les fonctionnaires du gouvernement.

Avec les LAD, les membres du personnel sont invités à utiliser les données qu'ils ont collectées pour réfléchir à leur propre travail. Ils observent également que les superviseurs et les gestionnaires utilisent les données pour prendre des décisions et se mettre d'accord sur des actions. Cette utilisation active des données sert à renforcer la collecte des données et l'appréciation du personnel pour le S&E.

Les LAD fournissent une structure pour l'analyse des données et la discussion de leurs implications pour une gestion de projet réactive avec les parties prenantes de tous les niveaux. Utilisez les questions de l'encadré de conseils ci-dessous pour encourager le dialogue et prendre des décisions sur l'état d'avancement du projet.

## Conseils : Discussions sur l'apprentissage pour l'action : Échantillons de questions guides

#### **Apprentissage**

- 1. Qu'avons-nous programmé pour le mois ? le trimestre ? le semestre ?
- 2. Qu'avons-nous accompli?
  - a. Examinez les données sur les rapports de données mensuels<sup>7</sup>
    - Que nous disent ces données ?
    - Que ne nous disent pas ces données ?
    - Qui ces données représentent-elles ?
    - Qui ces données ne représentent-elles pas ?
    - Que devons nous savoir d'autre ?
  - b. Ces données correspondent-elles aux observations que nous avons faites lors des visites de terrain?
  - c. Passez en revue les réussites et les difficultés ? Concentrez-vous sur les faits !

#### Réussites:

- Qu'est-ce qui marche bien ?
- Pourquoi cela s'est-il produit ?
- Alors, qu'est-ce que cela veut dire ?
- En quoi cela nous affecte-t-il?

#### Problèmes/difficultés:

- Quels problèmes/difficultés rencontrons-nous ?
- Pourquoi est-ce le cas ?
- Alors, qu'est-ce que cela veut dire ?
- En quoi cela nous affecte-t-il?
- 3. Que s'est-il produit que nous n'avions pas anticipé ? (tant positif que négatif)
- 4. Comment ces résultats contribuent-ils à nos objectifs ?

#### Action

- 1. Quelles initiatives réussissent?
  - a. Comment peuvent-elles être renforcées ?
  - b. Existe-t-il d'autres endroits du projet qui pourraient adopter ces initiatives ?
- 2. Quelles initiatives ne marchent pas bien?
  - a. Qu'est-ce qui doit changer?
  - b. Certaines activités doivent-elles être abandonnées ?
- 3. Si les activités changent, qui doit être informé et comment nous organisons-nous ?
- 4. Si les activités changent, existe-t-il un budget pour appuyer le travail ?
- 5. Comment les membres de la communauté peuvent-ils être informés de notre réflexion actuelle ?
  - a. Quelle est la meilleure manière d'informer différents membres de la communauté ?
  - b. Quels problèmes/difficultés risquent de surgir ?
  - c. Comment devons-nous répondre aux possibilités et aux inquiétudes : quelle est la marge de négociation ?
  - d. Quels membres du personnel et des partenaires doivent participer aux discussions de suivi ?

N'oubliez pas que les LAD sont des occasions de réfléchir, de discuter et de planifier en fonction d'une analyse des données collectées à tous les niveaux du projet. Les LAD ne sont pas conçues pour être un autre formulaire à remplir, bien que les informations de ces séances aideront les membres du personnel à rédiger leurs rapports et à planifier le mois ou le trimestre suivant.

Structurez les rapports de façon à encourager les membres du personnel à réfléchir aux données et à faire rapport de leur analyse. L'annexe 6 est un exemple de rapport trimestriel du projet d'ASL de CRS RDC. Dans ce rapport, on demande au superviseur du partenaire d'analyser les tendances et à faire des commentaires sur la direction du projet. Ces rapports fourniront la base de LAD utiles entre le superviseur et l'échelon supérieur pour les partenaires et pour le personnel de CRS.

#### 3.7 Capacités et ressources

Quelles sont les capacités et les ressources qui soutiennent votre système de S&E ? Un système fonctionnant bien exige des ressources humaines, de la formation, du financement et des ressources matérielles. Les membres des personnels de CRS et des partenaires avec des responsabilités de S&E doivent avoir des connaissances, des compétences, des outils et le soutien nécessaires pour assumer leurs tâches respectives. Ce n'est pas une chose à laquelle vous devez réfléchir à la fin de l'atelier sur le système SMILER, mais que vous devez garder présente à l'esprit en élaborant votre système de S&E et qui doit faire l'objet de conversations régulières dans le cadre de LAD pendant la mise en œuvre du S&E.

N'oubliez pas la capacité de S&E au niveau communautaire. Les membres de la communauté participent tant à la collecte qu'à l'analyse des données. Comment les participants apprendront-ils quel est leur rôle et seront-ils formés à l'exercice de leurs responsabilités ?

Faites une colonne des sujets de préoccupation qui sont mentionnés tandis que vous discutez de ces questions, puis faites une autre colonne pour les actions.

Tableau 5 : Capacités et ressources : exemples de problèmes de S&E et actions possibles

Problèmes de S&E	Actions
Les partenaires ont beaucoup de nouveaux employés qui ne connaissent pas le projet ni le S&E.	Planifiez une séance avec les partenaires pour Examiner et affiner l'année 1 du DIP Passer en revue les formulaires du système SMILER (plan de S&E, TSIP, cartes des flux de données, formulaires de collecte de données et instructions) Prévoyez de tester les formulaires de collecte de données.
Les vulgarisateurs ont de grandes quantités de données à collecter tous les mois.	Collaborer avec les partenaires pour superviser la formation et le soutien continu des vulgarisateurs Passe en revue les progrès réalisés lors de réunions trimestrielles avec les partenaires Planifier des contrôles de la qualité sur les données collectées par les vulgarisateurs Envisager le recours aux TIC
Budget insuffisant pour le soutien de TIC prévu	Discuter du budget du projet avec le Directeur des programmes et le responsable des finances afin de comprendre le budget approuvé et la souplesse des postes budgétaires.  Passer en revue le plan de TIC comme indiqué

## 3.8 Rapports et évaluations

Les rapports figurent dans les cartes des flux de données, parce que ces cartes montrent comment les données transitent dans le cycle d'établissement des rapports. Les évaluations planifiées se trouvent aussi sur la carte<sup>8</sup>. La carte de CRS Malawi ci-dessus en propose un bon exemple.

Ces rapports et évaluations sont montrés séparément dans le graphique du système SMILER du fait qu'il s'agit de documents importants du système de S&E. De bonnes collectes et analyses de données permettent de soumettre des rapports basés sur les faits à intervalles réguliers aux superviseurs, gestionnaires, bailleurs de fonds et autres parties prenantes. De même, un bon suivi-évaluation contribue à de meilleures évaluations.



Les évaluations ou enquêtes annuelles et les évaluations à mi-parcours et finales font partie du système de S&E et sont documentées dans votre Manuel opérationnel de S&E. Selon l'ampleur de ces activités, il peut être souhaitable de créer un nouveau classeur pour conserver ces informations.

## Clôture de l'atelier de formation au système SMILER

Il est rare d'achever tous les documents du système SMILER pendant la semaine de formation. Toutefois, on peut s'attendre à ce que le personnel termine largement les composantes 1 et 2 et réalise des progrès importants dans la composante 3. Vous devez essayer de terminer au moins un dossier de données comprenant une carte des flux de données avec tous les formulaires de collecte de données et formats de rapports et les fiches d'instructions afférentes. (Votre projet peut avoir un ou deux autres dossiers de données, selon son ampleur.) Avec cette expérience, les membres du personnel devraient se sentir à l'aise avec le processus et être confiants de pouvoir réaliser les tâches restantes une fois la semaine de formation écoulée.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Pour des informations sur les évaluations, voir CRS et *Croix Rouge américaine*, 2008.

Groupe de travail de S&E. Vous souvenez-vous du groupe de travail de S&E dont il a été question à la composante 1 ? Il est maintenant temps de retourner à cette idée et de déterminer quels membres des personnels de CRS et des partenaires formeraient un groupe pour superviser le fonctionnement du système. Les termes de référence du groupe peuvent inclure certains des problèmes soulevés lorsque vous avez passé en revue les capacités et ressources pour mettre en œuvre le système. Les tâches principales sont de contribuer à garantir que la conception du système SMILER est de bonne qualité, complète, pleinement mise en œuvre et reste sur la bonne voie et que les données soient utiles et utilisées. Revoyez les TDR pour le groupe de travail de S&E pour CRS Liberia, à la page 22, et les capacités et ressources du tableau 5, à la page 46.

Désignez une personne pour continuer à gérer l'élaboration et la mise en œuvre du système de S&E; il reste encore beaucoup de travail. Utilisez la TM pour passer en revue les tâches restantes et désignez des responsables pour celles-ci. Voyez la TM de la Sierra Leone, à la page 18; notez les formulaires qui doivent être réalisés. Utilisez la colonne « État » pour ajouter des détails afin de vous assurer que tout le monde comprend ce qui doit être fait pour réaliser les tâches. Il y a aussi un nombre assez important d'activités dans la mise en œuvre du système de S&E; elles sont abordées dans la section qui duit.



## C. ÉTAPES SUIVANTES : APRÈS L'ATELIER DE FORMATION

Avant de clore l'atelier de formation au système SMILER, vous devrez consacrer suffisamment de temps pour identifier les étapes suivantes dans la réalisation du système : par exemple, finir les cartes des flux de données, les formulaires et les formats, les instructions, etc. Les personnels de CRS et des partenaires seront inclus dans la réalisation des étapes suivantes, en particulier dans le test, la mise en forme et le lancement des formulaires de collecte de données et des modèles de rapports. Ces étapes sont importantes pour terminer le système de S&E et pour favoriser l'appropriation du produit final.

Développez un plan de mise en œuvre du S&E avec des activités spécifiques, des responsables et un calendrier pour achever le processus du système SMILER. La mise au point et le lancement peuvent inclure plusieurs des éléments du tableau ci-dessous. Incluez le contrôle de ces éléments dans l'EDT pour le groupe de travail du S&E.

Tableau 6 : Activités suivantes (adapté du processus de généralisation de CRS Malawi)

Activité	Description
Communiquer les progrès réalisés à ce jour et les plans pour le court et le moyen terme.	Développer un plan de communication garantissant que tous ceux qui doivent être informés le sont tout au long de la réalisation et de la mise en œuvre du système de S&E.
Passer en revue la version préliminaire du système SMILER	L'atelier de formation au système SMILER s'est fait avec un petit nombre de personnes. Organiser des réunions avec les cadres et les personnels de CRS et des partenaires afin de décrire le travail, d'élaborer un plan pour réaliser le système et de favoriser l'appropriation du système de S&S proposé.
Organiser de petits groupes de travail pour mettre au point certaines parties du système.	Selon la taille du projet, il peut être utile de mettre en place de petits groupes de travail par secteur pour qu'ils travaillent sur leur propre carte des flux de données, leurs formulaires, formats et instructions. Chaque groupe doit avoir sa propre liste d'activités, son responsable et son calendrier. Il est utile que les participants à l'atelier de formation au système SMILER participent à chacun de ces groupes de travail (au moins un par groupe). Les participants sont capables d'expliquer l'ensemble du processus tandis qu'ils travaillent sur les détails des sous-ensembles de formulaires.
Mettre au point et tester les formulaires.	Passer en revue la carte des flux de données, les formulaires de collecte de données, les formats de rapports et les instructions avec le personnel et les partenaires responsables du système. Organiser un système d'examen, de test et de mise au point de ce jeu de formulaires.
Mettre à jour le Manuel opérationnel de S&E SMILER à mesure que de nouveaux formulaires sont produits.	Le passage en revue et le test des formulaires génèrent de nouvelles versions. Il est important d'en faire le suivi et de s'assurer que le Manuel opérationnel de S&E est toujours à jour.
Former des collecteurs de données : personnel des partenaires et membres de la communauté	Organiser des séances pour examiner de près les formulaires de collecte de données ainsi que leurs instructions. S'assurer que l'ensemble des membres du personnel et des partenaires concernés comprend comment remplir les formulaires et leurs formats de rapports.
Mettre en place un système de gestion des données	Mettre en place un calendrier pour discuter des détails du système de gestion des données pour votre projet. S'il est possible de recourir aux TIC, inviter le personnel de TC à la discussion au début du processus.
Produire un protocole pour distribuer les nouveaux formulaires et ceux qui ont été mis à jour.	Pendant le processus de mise au point du système, de nombreux formulaires seront produits. Développer un système pour faire le suivi de ces formulaires mis à jour. Une personne peut être le contact et mettre à jour le Manuel opérationnel de S&E et s'assurer que tout le monde utilise la version la plus récente.
Gérer les données	Développer un protocole sur la gestion des données, inclure le personnel de TI selon les besoins.

Nettoyer et saisir les données	Développer un protocole sur le nettoyage et la saisie des données, inclure le personnel de TI selon les besoins. Former le personnel et le tester pour s'assurer qu'il a acquis les connaissances et compétences nécessaires.
Gérer le contrôle de la qualité des données	Développer une liste de contrôle et un guide associé pour s'assurer que le système de collecte et de traitement des données est évalué et qu'il est acceptable du point de vue de la validité, la fiabilité, la ponctualité, la précision et l'intégrité.
Analyser les données	Développer un plan d'analyse des données répondant aux obligations du projet en matière de rapport
S'assurer de l'existence de ressources adéquates	S'assurer que la mise en œuvre du système de S&E dispose d'un budget suffisant, apporter des modifications selon les besoins dans les limites du budget disponible.
Planifier un S&E communautaire	Développer et mettre en œuvre un plan pour faire participer les membres de la communauté au système de S&E.
Développer un plan d'évaluation détaillé	De nombreux projets ont programmé des évaluations spécifiques, comme l'évaluation des données de base, les évaluations à mi-parcours et finales, les enquêtes annuelles, etc. Mettre en place un calendrier détaillé pour garantir un temps suffisant pour planifier et mettre en œuvre ces évaluations.
Achever le plan annuel détaillé de mise en œuvre	Ce plan de mise en œuvre détaillé est important pour guider le travail au jour le jour du personnel de projet. Il est aussi une partie importante du processus de rapports permettant de garantir que les tâches sont réalisées dans les délais et en respectant le budget. Programmer des évaluations annuelles des activités et des réalisations et utiliser ces informations pour planifier l'année suivante.
Utiliser CRS Global.	Considérer comme utiliser l'emplacement pour les projets sur CRS Global pour que l'information et l'apprentissage générés par le système de S&E soient accessibles aux autres.

#### D. CONCLUSION

Félicitations! Vous avez maintenant une bonne compréhension de la manière de concevoir un système de S&E qui servira CRS, les partenaires et les participants au projet. Il reste encore beaucoup de travail à accomplir pour achever la conception du système et pour le mettre en œuvre. Vous avez maintenant la possibilité d'inviter d'autres personnels de CRS et des partenaires à collaborer sur le système pour qu'ils apportent une contribution utile et s'approprient le produit final. Faites participer les communautés de sorte qu'elles soient une partie intégrante du système.

Avec le soutien de votre groupe de travail de S&E et du gestionnaire des documents, vous collecterez, analyserez et utiliserez les données pour prendre de meilleures décisions sur la voie que doit suivre le projet. Votre système de S&E peut être amélioré par le recours aux TIC afin d'assurer une transmission plus rapide des données et des rapports. Votre système de S&E trouvera un équilibre entre le besoin de collecter et d'utiliser des informations pour la responsabilisation en amont et aval et vous passerez en revue le système annuellement pour voir s'il a besoin d'être modifié.

CRS fait de son mieux pour être une organisation efficace et qui apprend. Un bon suivi des projets et de bons rapports sont la pierre de touche de toute organisation qui apprend. Votre recours à CRS Global en vue de partager ces informations et votre expérience contribuera de manière significative à l'apprentissage de l'agence.

## **REFERENCES<sup>9</sup>**

CRS. 2010a. Mainstreaming the use of ICT Solutions to improve CRS Programming Efforts. Baltimore: CRS.\*

CRS. 2010b. M&E Standards Narrated Presentation. Baltimore: CRS.

CRS. 2009a. M&E Standards. Version 1.0. Baltimore: CRS.

CRS. 2009b. M&E Standards Support Tool: Using the Standards to Improve Monitoring and Evaluation. Baltimore: CRS.

CRS et Croix Rouge américaine. 2008. Une série de modules de S&E facilement utilisables par le terrain (et un ensemble correspondant de versions plus brèves intitulées Short Cuts) que CRS et la Croix-Rouge américaine ont publiés dans le cadre de leurs subventions de renforcement des capacités institutionnelles respectives. Baltimore: CRS

La série inclut :

- 1. Directives pour le renforcement des capacités
- 2. Embaucher du personnel de S&E
- 3. Planifier le S&E
- 4. Directives pour le TSIP
- 5. Histoires de vie quotidienne
- 6. Histoires de réussite et d'apprentissage
- 7. Préparer une évaluation
- 8. Gérer et mettre en œuvre une évaluation
- 9. Communiquer et rendre compte d'une évaluation
- 10. S&E et éthique

Hagens, C., D. Morel, A. Causton et C. Way. 2009. CRS South Asia M&E Guidance Series. Islamabad: CRS.\*

Schoonmaker Freudenberger, K. 1999. Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners. Baltimore: CRS.

Selener, D. 2010.. LACRO DME Toolkit. Quito: CRS. Ce document est téléchargeable depuis la bibliothèque communautaire de S&E : https://global.crs.org/communities/ME/Pages/default.aspx

Stetson, V., G. Sharrock, et S. Hahn. 2004. ProPack Le dossier projet de CRS: Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS. Baltimore: CRS.

Stetson, V., S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds et G. Sharrock. 2007. ProPack II Le dossier projet de CRS: Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS. Baltimore: CRS.

<sup>9</sup>À l'exception de celles qui sont marquées d'un astérisque, toutes les publications peuvent être téléchargées depuis : http://www.crsprogramquality.org/category/mande/

## ANNEXE 1 : EXEMPLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE SMILER, CRS MALAWI

#### **Objet**

L'objet de cette assistance technique (AT) est de fournir un soutien en S&E au projet du consortium dirigé par CRS qui a pour titre « Wellness and Agriculture for Life Advancement » (WALA, Bien-être et agriculture pour l'amélioration de la vie). De manière spécifique, l'objectif est de planifier et concevoir la structure des systèmes de S&E du WALA et de mettre au point le Manuel opérationnel de S&E du WALA.

#### Contexte

Le projet quinquennal du consortium dirigé par CRS a commencé ses activités en juillet 2009. L'une des étapes critiques sera de mettre en place un système de suivi de projet pour le WALA qui réponde aux besoins des gestionnaires du projet, au personnel de l'USAID/FFP à Washington DC et Lilongwe, et d'autres parties prenantes (par ex., le Gouvernement du Malawi).

## Travail préalable à la formation au système SMILER devant être entrepris par le personnel du WALA

- 1. Le responsable des cadres du S&E choisira les participants à l'atelier sur le système SMILER, en coordination avec les formateurs.
- 2. Une salle de conférence suffisamment grande a été choisie. Les matériels suivants seront fournis : un tableau de conférence et son support, des marqueurs, un ordinateur, un projecteur, des papillons adhésifs et un gros classeur avec des intercalaires.
- 3. Le responsable du S&E fera office de gestionnaire des documents pour gérer les copies papier et électroniques de tous les documents du système de S&E.
- 4. Les documents pour le projet seront réunis et remis aux formateurs trois semaines avant l'atelier. Ils incluront le document de projet, le cadre des résultats et le Proframe, le plan d'action détaillé de la première année, le TSIP et le plan de suivi de la performance.
- 5. Le responsable du S&E collaborera avec le formateur
  - a. en vue de développer un modèle pour la TM
  - b. pour la mise en place de dossiers imprimé et électronique pour tous les documents.

#### Travail devant être accompli pendant la visite d'AT

Les tâches suivantes seront réalisées avant le départ du Malawi de l'équipe de formation du PQSD à la fin de sa visite.

- 1. Animer un atelier de formation au système SMILER en vue de mettre en place le système de S&E du WALA, y compris l'identification des éléments clés du système de S&E. L'atelier de formation inclura les tâches clés suivantes
  - Identifier le contenu du Manuel opérationnel du S&E du WALA pendant l'atelier, la « Table des matières » du manuel permettra d'organiser notre réflexion et notre approche des documents sur lesquels nous devons travailler pendant la semaine.
  - Passer en revue et mettre au point le plan de suivi de la performance du WALA, y compris le

TSIP et les indicateurs et cibles de performance interne du WALA définis par le coordinateur de la qualité technique et les groupes de travail sur la qualité technique de chaque secteur, de façon qu'une liste complète d'indicateurs soit disponible pour réaliser le système de S&E.

- Produire les formulaires de suivi, les fiches d'instructions et les questions guides d'apprentissage et de discussion pour chaque instrument de suivi
- Réaliser les cartes des flux de données et de rapport pour le système de S&E du WALA
- 2. Planifier tout travail restant sur le Manuel opérationnel de S&E

#### Principales relations de travail

Chef du S&E et de la gestion des connaissances ; cadre du S&E

#### Liste provisoire des participants

Malgré tous les efforts des parties concernées, la mise en œuvre de l'étude de base coïncidera avec les séances de formation au système SMILER. Le personnel suivant participera aux séances de formation :

- Chef du S&E et de la gestion des connaissances ; cadre du S&E
- 1 membre du personnel du S&E de CRS de Lilongwe
- 2 responsables du S&E des ONG de WALA

#### Lieu

Le travail sera réalisé au bureau CATCH du WALA à Blantyre, au Malawi. Une préparation préalable à la visite sera nécessaire.

### Principaux documents de travail

- Le document de projet du WALA.
- Le jeu actuel des documents de S&E du projet du WALA récemment soumis à l'USAID/FFP.
- Tout autre document pertinent.

#### Période d'exécution

La période d'exécution s'étend du 13 au 23 novembre 2009. Les formateurs travailleront avec le responsable du S&E le vendredi 13 novembre ; l'atelier de formation au système SMILER est prévu pour la semaine suivante.

## **ANNEXE 2 : NORMES DE S&E DE CRS**

Les normes de S&E de CRS définissent les principaux éléments de la conception, du suivi et de l'évaluation du projet et un environnement organisationnel dans lequel le S&E peut améliorer la qualité des programmes et l'apprentissage. Ces normes reflètent les caractéristiques clés des programmes de grande qualité et une culture organisationnelle qui promeut un meilleur apprentissage et renforce l'obligation de rendre compte aux parties prenantes. Les normes 4, 5 et 6 sont particulièrement pertinentes pour l'établissement d'un système de S&E; vérifiez la liste de questions dans le Guide d'utilisation pour voir si vos systèmes de S&E répondent à ces normes. Comment l'approche du système SMILER peut-elle soutenir l'amélioration dans vos systèmes de S&E?

	Nor	mes de S&E de CRS
PERFORMANCE		
Conception		<b>V</b> =:
Conception	1.	Les employés de CRS et des partenaires élaborent ensemble des projets comprenant des objectifs mesurables et un plan de S&E, adaptés au champ d'action du projet et aux besoins des parties prenantes, afin de pouvoir communiquer les
	2.	progrès et les résultats.  Les employés de CRS et des partenaires s'assurent que les plans de S&E encouragent la participation des communautés et reflètent la diversité qui existe à l'intérieur de ces mêmes communautés, en particulier le genre.
	3.	Les employés de CRS et des partenaires prévoient un budget suffisant pour le S&E dans tous les documents de projets.
Suivi	4.	Ensemble, les employés de CRS et des partenaires installent et mettent en œuvre des systèmes de suivi qui fournissent au moment nécessaire des données qualitatives et quantitatives fiables et utiles.
	5.	'
Évaluation	6.	Ensemble, les employés de CRS et des partenaires :  - conçoivent et mettent en œuvre des évaluations qui apprécient la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité ;  - utilisent les résultats des évaluations pour améliorer l'efficacité des programmes.
PERFORMANCE O	RGANIS	ATIONNELLE
Ressources humaines	7.	Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du siège ont des employés qualifiés qui ont des responsabilités définies de S&E.
Apprentissage institutionnel et réseaux	8.	Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du siège contribuent à l'apprentissage dans l'agence et les secteurs prioritaires en partageant des rapports et des publications basées sur des faits, en échangeant des outils et des techniques de S&E et en participant à des dialogues et à des réflexions critiques.

## ANNEXE 3: EXEMPLE DE MODÈLE DE PLAN DE S&E

Indicateur de performance	performance	Acquisition	Acquisition des données			Analyse, utilisation et rapports	ation et
Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Source(s) des données	Méthode/ Approche et instrument de collecte des données	Calendrier/	Personne(s) Méthode et équipe d'analyse responsables et utilisation des données	Méthode d'analyse et utilisation des données	Dates limites des rapports
But:							
OS1:							
RI 1.1:							
RI 1.2:							
SO 2:							

## **ANNEXE 4: EXEMPLE IPTT, CRS BURUNDI**

Durée totale	Obtenus													,0			7
	Cible		(-) 10 %	(-) 25 %	(-) 25 %	(-) 40 %		% 86	% 0.2 (+)	(+) 45 %	% 08		(+) 25	(+) 75 %			0,7
5 (AF 14)	% cible atteinte																
Année 5 (A	SunsidO																
Am	Ciple		(-)	(-)	(-)	(-)	nalité.	% 86	(+)	(+)	% 08		(+) 25 %	(+) 75 %		100 %	2,0
F 13)	oldio % otniotts						ınx de qı										
Année 4 (AF 13)	Obtenus			%	%	%	s médic									_	
An	Cible			(-) 25 9	(-) 25 %	(-) 40 %	s service	% 86	(+)	(+)	% 09		20%(+)	% 0 <i>L</i>		100 %	9,0
JF 12)	% cible atteinte						ion et de										
Année 3 (AF	SunətdO		%		_		ne mutriti		_		_						
Ar	-14:5		% 5 (-)	(-)	(-)	30 %	ccès à ur	% 86	(+)	(+)	20 %		(+) 20 %	% 09 (+)		100 %	5,0
(AF 11)	eldio %						les enfants de moins de cinq ans ont accès à une mutrition et des services médicaux de qualité									_	
Amée 2 (∤	SunətdO			%	%	%	de cinq	_	%	%			%	%			
A	Ciple			(-) 20 %	(-) 20 %	(-) 15 %	le moins	% 86	(+) 45	(+) 20	40 %		(+) 12	(+) 40		% 02	0,4
F 10)	% cible						enfants d					aux				_	
Année 1 (AF 10)	Obtenus				.0	.0			%	%		t postnat		%			
Am	Ciple	enne		% (-) 7 %	% L (-)	% 5 (-)	s femme	% 86	(+) 35 9	(+) 15 9	30 %	nataux e	% (+) 2 %	(+) 23 9		30 %	6,3
	Données de base	ans est prévenue	à déterminer	à déterminer	à déterminer	à déterminer	iédiaire 1 : Les femmes et	à déterminer	à déterminer	à déterminer	0	s de soins antéi	à déterminer	à déterminer		0	0
:	Direction du changement souhaité (+) ou (-)	oins de deux	(-)	(-)	·	(-)	Résultat interméd	(+)	(+)	(+)	(+)	es aux service	(+)	(+)	nal de PCIME	(+)	(+)
	Indicateur c c s	OS 1 : La malnutrition chez les enfants de moins de deux a	% des enfants entre 0 et 59 mois avec un z-score de la taille/âge de <- 2 S.D (retard de croissance), dissocié en : moins de deux ans et 24-59 mois	% des enfants entre 0 et 59 mois avec un z-score du poids/faille de <-2 S.D (dissocié en : 0-11, 11-24 et 25-59)	% des enfants entre 0 et 59 mois avec un z-score du poids/âge de <-2 S.D (dissocié en : 0-11, 11-24 et 25-59)	% poids à la naissance $<$ 2500 g	Rés	% de femmes enceintes effectuant la série des visites de soins anténataux	% de femmes enceintes effectuant la série des visites de soins postnataux	% d'enfants de 0-59 mois participant au suivi de la croissance au moins une fois dans une période de deux mois (selon indications de la fiche)	% de fournisseurs de soins (établissements/CHW) évaluant avec exactitude l'utilisation par un enfant des protocoles PCIME	Produit 1.1 : Accès des femmes enceintes et allaitantes aux services de soins anténataux et postnataux	% d'augmentation des femmes inscrites aux services de soins anténataux au sixième mois de grossesse	% d'établissements de soins dont au moins deux membres du personnel on effectué une formation inteme en services de soins anténataux et postnataux	Produit 1.2 : Soutien à la mise en œuvre du plan national de PCIME	% d'établissements de santé dont au moins deux membres du personnel ont été formés au protocole de la PCIME par le biais du service chargé de la PCIME	% de CHW formés à la PCIME dans les zones ciblées par le biais du service chargé de la PCIME au ministère de la Santé

## ANNEXE 5 : EXEMPLE DE TABLEAU DE SUIVI DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL, CRS LACRO

dépensé: 400 USD USD x atelier) dépensé : 100 USD dépensé: 900 USD SUIVI BUDGÉTAIRE Budget 1000 USD (500 dépensé: 0 USD 1000 USD (500 1000 USD (500 1000 USD (500 1000 USD (500 Indicateur de résultat 1.1.: D'ici le 30 septembre, le personnel de quatre municipalités aura la capacité stratégique et technique requise pour fournir une assistance technique en administration USD x atelier) USD x atelier) USD x atelier) USD x atelier) dépensé : 550 USD Résultat 1.1 : Le personnel de la commission anticorruption a la capacité stratégique et technique requise pour fournir une assistance technique en administration publique participative et Budget Budget 100% 20% %0 2% %0 en œuvre du projet. La première tâche a été de municipalités n'ont pu contracter du personnel Le premier atelier a été organisé, un animateur lancer la mise en œuvre du plan de formation. la municipalité de Aguas Verdes pour la mise municipalités de Aguas Verdes et de Toacazo recruté pour travailler comme partenaire de a été recruté et les documents de formation NIVEAU DE PROGRÈS DES ACTIVITÉS le système existant. En collaboration avec requises pour l'écrire. Cette activité ne sera municipalité de Aguas Verdes perdra cette chance de lever des fonds pour rénover ses a) Formulation du plan de formation. b) Pour mars, un assistant technique a été mais na pas pu avoir lieu du fait que 50 %La formation en administration financière l'Économie n'ayant pas débloqué les fonds du fait que le personnel de la municipalité de cinq membres du personnel de quatre de participants potentiels n'auraient pu y participer à la date retenue. L'atelier a été a été reportée au mois d'avril pour causes hors de notre contrôle du fait que deux a mis à jour le système qui fonctionne de identifier les problèmes techniques dans La document de projet n'a pas été rédigé pas mise en œuvre et par conséquent, la c) Le premier atelier sur la participation citoyenne a eu lieu avec la participation ont été préparés. L'atelier a été annoncé, responsable n'avait pas les compétences à temps pour le former, le ministère de représentant quatre municipalités pour Formulation du plan de formation. Un atelier a eu lieu avec du personnel la fondation AKROS, le personnel des Activité en cours de mise en œuvre Projet municipal de renforcement institutionnel - Exemple de tableau de suivi du plan de travail annuel Période de suivi : janvier-mars 2005 Date du suivi : 4 avril 2005 - Partenaire : Diócesis de Las Peñas manière satisfaisante. Activité non réalisée reporté au 22 avril. Activité en retard Activité reportée Activité réalisée municipalités. DÉC. NOV. OCT. SEPT AOÛT JUIL NID( MAI AVR. MARS FÉV. JAN. personnes auront participé membres du personnel de aura été soumis à l'Agence belge de développement pour une demande de fonds. 1.1.1.Pour le 30 juin 2005 février en administration projet aura été préparé et dici le 30 mars et l'autre dici le 30 juin. financière et 1 pour avril offerts à au moins quatre pour le 30 mars e l'autre deux ateliers auront été quatre municipalités: 1 et le développement des sur les valeurs, l'éthique ressources humaines. 1 1.1.4. Pour le 30 mars 2005, au moins deux le système « Citizen Social Audit » à jour et 2005, un document de 2005, au moins quatre 1.1.5. Pour le 30 mars publique participative et transparente ateliers auront eu lieu 1.1.3. Pour le 30 juin deux ateliers. 1 pour municipalités auront 1.1.2. Pour le 30 juin 2005, au moins deux en contrat public. INDICATEUR pour le30 juin participation citoyenne dans le processus de en vue de mettre à jour d'information «Citizen au développement des en administration financière et contrat public. et commencer la mise projet pour lever des fonds afin d'améliorer 1.1.4. La fondation AKROS fournira une valeurs, à l'éthique et ressources humaines. en œuvre du système d'une formation à la 1.1.2. Conduite d'une formation aux assistance technique Conception planification et de d'un document de les infrastructures Formation prise de décisions transparente 1.1.1. Conduite Social Audit ». municipales. ACTIVITÉ

## ANNEXE 6: EXEMPLE DE RAPPORT TRIMESTRIEL ABRÉGÉ, CRS RDC

Agriculture sans labour 6834 697 0135 Rapport trimestriel du superviseur (abrégé)

Numé	ero de r	apport	:	-		Pé	riode co	ouverte	: du _	//	′ au	/	_/		
Nom	du supe	rviseur	: :												
				e plan	d'acti	ion									
Ac	tivités p	révues		Ré	alisée	es	N	Von réa	llisées		Di	fficultés	3		
			_												
	A. A. B. Fo	méliora ormatio <b>es dan</b>	ation de on et so as la pa	e la perf utien re	orman quis p	riculteur nce du pe par le pers aux réu	ersonne sonnel	l de ter de terra	rain iin		les site	es de de	≦monstratio		
	Site			Nb de bénéficiaires directs			res Nb de paysans intéressés				nbre tot	tal			
IV. M	B. Commentaires sur les tendances dans la participation aux réunions  IV. Mise en application de l'ASL par les participants directs														
Nom o	du site		. de		e des		autres		Taille des terrains où l'ASL est utilisée		otal de		ce totale		
		_	eipants ects	_	tations liales	pay	sans	l'A\$			sans	en	ASL		
		Н	F	Н	F	Н	F	Н	F	Н	F				
B. Dif	A. Tendances dans la mise en application de l'ASL par les participants directs B. Difficultés rencontrées par les participants directs dans la mise en application de l'ASL sur leurs terres  V. Plan pour le trimestre prochain														
	_		prévues	-		Réal	isées		Non réa	alisées		Difficu	ltés		
					$\dashv$										

