

# Formation :

## Rédaction de rapports de progression

---

**Durée :**

1 jour

**Lieu de formation :**

KOZAMA

**Public :**

Direction et équipe de coordination de l'association Koloaina  
*Directeur (Fanja), coordinatrices (Lova, Vero, Mametiana),  
responsable du recueil des données (Noro), Secrétaire administrative (Vanessa)*

**Objectif :**

Rédaction de rapports clairs et analytiques par l'équipe de coordination de Koloaina

**Objectifs spécifiques :**

- Amélioration de l'expression et de la forme des rapports de Koloaina
- Identification des buts, objectifs, résultats des activités de Koloaina
- Utilisation du rapport comme outil de suivi-évaluation

*La formation se concentrera sur la rédaction des rapports de progression, notamment des rapports trimestriels et annuels de Koloaina, mais pourra être appliqué sur d'autres rapports, du type rapport d'activités auprès des bailleurs*

## Introduction :

### **Jeu pour briser la glace : « Se dire bonjour »**

Le groupe se trouve au milieu de la salle. Les participants vont se déplacer dans l'espace. Au signal de l'animateur, ils devront à chaque fois qu'ils croiseront un nouveau participant se dire bonjour :

- 1-normalement
- 2-avec timidité
- 3-avec empressement
- 4-après une absence de 10 ans

Demander les attentes des participants + Présenter les attentes du formateur

Règles de fonctionnement : à définir avec les groupe (ex : on respecte la parole des autres)

## I Pourquoi la rédaction de rapports ?

### **Brain storming :**

A votre avis pourquoi doit-on écrire un rapport ?

Qu'est-ce que permet le rapport ?

**Parfois, on se dit : « encore un rapport à écrire ! ». On prend ça comme une contrainte car on oublie les objectifs d'un rapport. Alors que nous avons pu voir là, que c'est nécessaire dans notre travail d'écrire des rapports parce que :**

- le fait de rédiger un rapport est tout à fait justifié, ça n'est **pas seulement une obligation**
- les rapports font partie intégrante de la **réussite du travail**
- les rapports doivent donc être lus et des **actions devraient résulter** de chaque rapport
- cela permet de **voir où on en est dans la progression du projet ou de l'activité**
- cela permet de **définir le problème, les objectifs, d'identifier les ressources, de choisir la stratégie, de mettre en œuvre le projet, de suivre la mise en œuvre, de modifier la conception si besoin ;**
- un rapport de progression de projet est à la fois un **enregistrement** et un **moyen de communication des résultats** des activités du projet : une **mesure de réussite** par rapport aux **objectifs**, les **raisons de la réussite ou de l'échec** (évaluation des facteurs) et des **recommandations** ;
- un rapport doit **comparer les anciens résultats avec ce qui a été atteint.**

Un rapport :  
- a donc un intérêt  
- doit être lu  
- des actions doivent en découler.

Le rapport est donc un **outil de suivi et d'évaluation.**

Il est toujours difficile d'écrire, car c'est un don de soi, on a aussi souvent peur du jugement lorsqu'on va être lu. C'est pour ça que nous allons essayer de donner des astuces pour écrire en confiance.

## II Pour qui? (Les bénéficiaires)

### 1- Les auteurs

Au premier abord, on pourrait penser que celui qui **profite** avant tout d'un rapport soit le destinataire. Pas vraiment ! La personne qui en tire le plus de profit est l'auteur (ou les auteurs).

#### Post it (*une idée par post it*) :

*pour quelles raisons, la rédaction d'un rapport vous profiterait (aux auteurs)?*

- il ordonne et **organise les informations** qui sont dans nos têtes ou sur nos cahiers
- toute information manquante peut ainsi être identifiée
- l'auteur peut avoir une **vision d'ensemble plus générale et plus neutre** et **prendre ainsi du recul**
- il rend **l'analyse et l'évaluation plus faciles**
- il **clarifie les liens entre les activités et les résultats**
- il aide l'auteur à produire une **auto-évaluation moins subjective**
- il fournit des **informations pour faire des recommandations**
- il peut **conduire à des modifications d'objectifs, de stratégies, et/ou d'activités dans le futur.**

Les auteurs acquièrent donc des **compétences** : comment organiser ses idées, comment rédiger. Ils identifient les points faibles, les échecs et les succès et identifient les points forts (beaucoup sont invisibles avant la rédaction).

La rédaction améliore les capacités **d'évaluation**.

#### Jeux : « Le oui-non »

L'animateur dit oui, le groupe répond non

L'animateur dit « oui-non-oui », le groupe répond « non-oui-non », ...

### 2- Les destinataires

#### Questionnement collectif :

Qui devraient recevoir ces rapports ?

Les rapports sont repris par **IA**, Vincent fait lui-même des rapports auprès des **financeurs d'IA & ATIA**.

**Bailleurs locaux** (FSD, UNICEF). Dans ce dernier cas, les rapports trimestriels sont repris par Fanja.

#### Questionnement collectif :

Pour chaque destinataire, définir quel profit ils en tirent.

Financeurs	S'informer de l'utilisation de l'argent donné, du travail.
Stagiaires	S'informer pour comprendre le fonctionnement de Koloaina, les activités, etc.
Chercheurs (UCM)	Ressources de recherches.
Instances dirigeantes (direction, Versailles)	S'informer pour une bonne planification. Source d'encouragement.
Membres du Comité de gestion	Vérifier les grandes orientations et les règles éthiques
Collègues de travail	Les résultats (le fait d'atteindre les objectifs fixés) rendent les salariés heureux et les encouragent.

**PAUSE**

### III Comment rédiger les rapports?

#### 1- Règles générales

Vous travaillez dans un projet avec divers financeurs et un **siège** qui canalise le travail et qui donc **doit rester informée des événements sur le terrain**. Vos rapports représentent les principales informations pour les personnes qui décident de financer ce projet.

Ceci demande de votre part une certaine **analyse** qui dépasse la simple description de vos activités. Il faut donc faire une **distinction** cruciale entre :

- les activités
- **les résultats** de ces activités ou les **effets** sur le groupe ciblé.

L'analyse doit répondre à la question, « **Jusqu'à quel point est-ce que nous avons atteint les objectifs fixés ?** » et de **comparer** avec les périodes précédentes.

Revoyez toujours les **objectifs** du projet avant de rédiger un rapport mensuel de progression. Si vous n'avez pas atteint un objectif, ou si vous avez dépassé ou atteint partiellement un aspect d'un objectif, vous devriez ajouter une explication des raisons.

Quels sujets devrait-on inclure ?

- Les **antécédents**, l'introduction
- Les **réussites** du projet !! Raisons (facteurs, causes)
- Les **échecs** du projet (pour atteindre les objectifs) ; Pourquoi ? (raisons)
- Les **changements** nécessaires (par exemple, des changements de stratégies)
- Les **problèmes** inattendus
- Les **leçons**
- Les **recommandations** (dire spécifiquement à qui elles s'adressent).

N'oubliez pas que chaque rapport devrait **comparer** ce que l'on **attendait** ou souhaitait avec ce qui **a eu lieu**. **Mettez l'accent sur les résultats** des actions **plutôt que la description** des actions elles-mêmes.

**Un rapport est bon (a) si on le lit et (b) si on agit pour réaliser ses recommandations et conclusions.**

#### 2- L'analyse des objectifs

**Post it (une idée par post it/ Post it vert pour But, rose pour objectif général et jaune pour objectifs spécifiques) :**

*Définir le but, l'objectif général et les objectifs spécifiques de Koloaina sur des post it de différentes couleurs.*

**But :** *lutter contre la pauvreté par la (ré)intégration sociale des familles touchées par l'extrême pauvreté.*

**Objectif général :** *amélioration durable des conditions de vie, l'autonomie, les compétences et les capacités de développement des familles les plus défavorisées d'Antananarivo.*

**Objectifs spécifiques :**

- *amélioration de l'accès aux services de base : santé, éducation, accès à l'emploi, accès à la citoyenneté, habitat et harmonie familiale,*
- *mettre en évidence avec elles qu'en faisant appel aux services publics ou privés existants, elles améliorent rapidement leur situation et leurs capacités à long terme.*

**Craft par groupe de 2 :**

*Noter chacun quels sont les objectifs de chaque activité et les lire : AF (Lova + Vanessa ou moi)/ Activités spécifiques (Mamitiana + Noro) / TB (Vero + Fanja)  
A comparer avec le cadre logique (**Impression**)*

## LES ACTIVITES

Les activités menées par Koloaina en 2011 / 2012 sont les suivantes :

Catégorie	Activité	Population cible	Fréquence	Objectif
<b>Activités d'accompagnement familial</b>	Accompagnement familial dynamique (AFD) : visites à domicile	Les familles les plus démunies du quartier qui acceptent de collaborer avec Koloaina dans la Commune Urbaine d'Antananarivo	Accompagnement en principe de 6 à 8 mois à raison d'une VAD par semaine (au minimum 2 à 4 VAD / famille / mois).	Ecouter, conseiller, informer accompagner, orienter la famille pour qu'elle devienne plus autonome.
	Permanences sociales (PS)	Tous les habitants des quartiers concernés <sup>1</sup>	Entre 1 à 3 PS par zone et par semaine.  Une PS dure environ 2 heures.	Ecouter, conseiller, informer pour aider la famille à trouver des solutions à ses problèmes.  Repérer les familles ayant besoin d'un accompagnement plus rapproché.
	Suivi des malades tuberculeux	Tous les malades tuberculeux résidents dans les quartiers où intervient Koloaina (selon les listes transmises par les structures de santé partenaires : IHS, centre de santé de base Isotry central, centre de santé des sœurs Anatihazo).	La tuberculose devient un critère d'intégration d'une famille en AFD.  La fréquence est donc équivalente (au moins 2 VAD / mois)	Soutenir /informer les malades pour qu'ils n'abandonnent pas leur traitement ou qu'ils reprennent leur traitement.
<b>Activités collectives</b>	<b>Séances de Protection Maternelle et Infantile (PMI postnatale)</b>	Tous les enfants âgés de 0 à 3 ans de la zone concernée	Une fois par mois et par zone	Suivre la croissance, les vaccinations et la santé du jeune enfant.
	<b>Ateliers d'éveil</b>	Tous les enfants âgés de 0 à 3 ans de la zone concernée	Une fois par mois et par zone en parallèle des séances de PMI postnatales	Suivre le développement psychomoteur du jeune enfant et la relation mère / enfant. Informer la mère sur les besoins de base du jeune enfant.

<sup>1</sup> Cf annexe : Zones d'intervention

<b>Ateliers récréatifs</b>	Tous les enfants âgés de 4 et 5 ans, accompagnant leur maman venant en PMI avec un bébé de moins de 3 ans, ou issus de familles suivies en AF	Une fois par mois en parallèle des séances de PMI et ateliers d'éveil, dans les zones où Koloaina partage les locaux avec un centre préscolaire (Antsalovana, Tsaramasay, Anosibe 1). Ces ateliers sont en principe encadrés par une animatrice de Koloaina et une monitrice de centre préscolaire soutenu par Inter Aide.	Activités d'éveil scolaire en atelier libre ou encadré.  Sensibiliser les parents à l'envoi de leurs enfants en préscolaire. Familiariser les jeunes enfants avec le centre préscolaire et les monitrices de centre préscolaire.
Ateliers enfants	En priorité les enfants issus de familles suivies en AFD repérés comme étant en difficulté (enfants non scolarisés, négligés, victimes de violence, travailleurs...).  Enfants âgés de 6 à 12 ans.	Deux ateliers par mois et par zone.  Sauf dans la zone de Tsaramasay cette année.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer aux enfants des activités ludiques leur offrant une ouverture sur le monde extérieur.</li> <li>• Transmettre des messages sur la santé, l'hygiène, la connaissance de son corps.</li> <li>• Favoriser la confiance en soi et l'estime de soi.</li> <li>• Valoriser les enfants aux yeux de leurs parents</li> </ul>
<b>Atelier parents</b>	En priorité les parents issus de familles suivies en AFD	1 atelier parent / mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rompre l'isolement social des familles très pauvres en favorisant les échanges entre participants dans un cadre respectueux et convivial.</li> <li>• Apporter une écoute et des éclairages nouveaux sur des thèmes choisis par les familles (vie prénatale, éducation des enfants, violence conjugale, alcoolisme...) pour favoriser le changement de comportement, la compréhension de certaines événements / attitudes...</li> </ul>
<b>Animation de masse</b>	Tous les habitants d'un quartier donné ou un groupe cible en fonction du thème abordé	Non défini à l'avance. En fonction des demandes ou des besoins repérés.	Informé, sensibiliser la population sur certains thèmes : démarches pour l'obtention de documents administratifs, planning familial, tuberculose...
<b>Portes ouvertes</b>	Tous les habitants d'un quartier donné.	2 à 3 par zone et par an.	Informé les populations sur les activités et les services offerts par Koloaina.

## PAUSE DEJEUNER

### 3- L'analyse des résultats

#### Lecture impression :

Les principaux résultats attendus de Koloaina :

#### Principaux résultats qualitatifs

- Amélioration du suivi statistique
- Renforcement important de la **collaboration avec les institutions publiques** (fokontany, districts, structures de santé publique, établissements scolaires publics ...)
- Amélioration de la **qualité** des accompagnements à travers les différentes activités grâce au **professionnalisme** des intervenants et à la qualité des diverses **formations reçues**, notamment dans le domaine psychosocial.

Indicateurs	2011-2012		2012-2013	
	Objectifs	Réalisés	Objectifs	Réalisé
effectif de familles accompagnées en VAD	1 000	901	1 100	
effectif de familles sorties du programme	600	529	680	
effectif de familles sorties "positives" (+ et ++)	390	367	500	
effectif de familles sorties "négatives" ou "égales"	180	146	150	
effectif de familles sorties "pas évaluées" non analysable et Mec moins	30	16	30	
proportion de problèmes résolus (obj atteints) par les familles sorties	50%	43%	50%	
proportion de problèmes résolus (obj atteints) par les familles sorties +	50%	48,50%	50%	
proportion de problèmes résolus (obj atteints) par les familles sorties ++	70%	77,50%	70%	
proportion de problèmes résolus (obj atteints) par les familles sorties =	20%	15,03	15%	
nombre de zones (agences/bureaux) couvertes	7	6	7	
nombre de fokontany couverts	27	21	28	
nombre de zones ouvertes dans l'année	1	0	1	
nombre de zones fermées dans l'année	0	0	0	
nombre de VAD par famille	22,5	21	22	
durée moyenne d'accompagnement des familles (en mois)	9	9,03	9	
effectif de familles par animateur par an	57	56	60	
effectif de personnes reçues en PS	3 000	3 242	3 500	
nombre d'ateliers d'éveil	64	61	60	
effectif de mères-enfants touchées par les ateliers d'éveil	750	421	600	
nombre de PMI	44	44	50	
effectif de nourrissons suivis en PMI	530	677	750	
nombre d'ateliers enfants	94	91	110	
effectif d'enfants accueillis en ateliers enfants	250	196	350	
nombre d'ateliers récréatifs	21	21	25	
effectif d'enfants sensibilisés en ateliers récréatifs	90	48	100	
nombre d'ateliers parents	50	38	70	
effectif de parents réunis en groupes parents	275	286	350	
effectif de malades TB à localiser	250	185	250	
effectif de malades TB localisés	135	94	150	
effectif de malades TB accompagnés en AF	20	13	30	
effectif de malades TB "surveillés" (fiches) ou suivis par le volet TB				
effectif de patients TB adhérent à AFAFI		2	15	
effectif de familles AF non TB adhérent à AFAFI		0	100	
effectif de familles référencées à CEFOR ( ayant fait présent au Rif)		2	50	
effectif de familles ( Enfants) référencées à Kozama Education		59	70	
effectif d'enfants référencées (atelier éveil + groupe enfant) à Kozama		16	40	
effectif de familles suivies par les psychologues externes		4		
nombre de formations reçues par l'équipe	10	9	12	

KOLOAINA

**Jeux : « La croix et le cercle »**

L'animateur demande de faire un cercle avec la main droite, puis une croix avec la main gauche. Puis les 2 en même temps.

**Craft :**

Noter chacun quels sont les résultats qualitatifs spécifiques de chaque activité et les lire (craft).  
(Reprendre les objectifs)

On doit toujours avoir en tête ces informations quand on écrit un rapport, afin de savoir qu'est-ce qu'on évalue. Quels sont les **résultats** qu'on veut mettre en valeur par rapport aux **objectifs** fixés.

**Jeux : « l'animateur dit »**

L'animateur demande de se lever. Chacun à sa place regarde l'animateur.

L'animateur dit « touchez-vous la tête ». En même temps, il se touche une autre partie du corps pour créer la confusion.

## IV Rédiger des rapports plus efficaces

### 1- Qu'est-ce qu'un bon rapport ?

Un rapport est bon lorsqu'on le **lit** et que l'on passe à **l'action** grâce à lui (pas quand il est classé et ignoré). **Comment** pouvez-vous augmenter les chances que votre **rapport soit lu** ?

**Brain storming :**

Imaginez être un chef de secteur, quelles sont les caractéristiques du rapport qui peuvent vous amener à le lire attentivement ?

- Etre bien **structuré** et bien **organisé** (en titres et sous titres)
- être **court** mais **complet (concis)** : contenir uniquement ce qui est nécessaire
- être **simple** et **rédigé** dans une langue correcte, dans un **français simple**
- **pas de répétitions** et ne pas être redondant
- contenir des **informations** intéressantes et **pertinentes**
- qu'ils soient **directs, honnêtes** et sans faux-semblants (pas de mensonges)
- **pas de discours moralisateurs** ou supérieurs

Forme :

- être **clair** et **propre** (saisi ou bien imprimé/manuscrit).
- qu'ils soient **attrayants**, bien **aérés**
- qu'ils comportent des **illustrations** intéressantes, des **croquis** (en couleur, si c'est possible)

### 2- Les astuces

- **Savoir à qui ils s'adressent**, pour quelle raison le lecteur voudrait lire vos rapports, et **ce que votre lecteur attend** et veut de vos rapports.

Pour chaque phrase que vous rédigez, posez-vous la question suivante : « **Cela va-t-il intéresser mes lecteurs ?** »

- Ne pas hésiter à **demander de l'aide** à ses collègues, directeur, appui technique et à tous ceux qui peuvent vous aider tant au niveau des **idées** que du **style**.

- Commencer par faire un **plan** : Faites une **liste de points** à couvrir, avec **3 mots par point** sur **1 seule feuille**. Une fois inscrit, on voudra peut-être modifier l'ordre des sujets.

Utiliser ce plan comme **guide personnel**, lors de la rédaction de votre première ébauche.

- Rédiger d'une manière **simple à comprendre** et de façon à inviter le lecteur à lire jusqu'au bout.

On lit plus facilement un rapport lorsqu'il est écrit **simplement**, avec des **mots clairs et directs**, une grammaire soignée et un **vocabulaire abordable**. N'essayez pas d'impressionner qui que ce soit avec un style fleuri, un vocabulaire opaque, ou des phrases longues et complexes.

Utilisez des **phrases courtes et simples**. Utilisez des **niveaux de titres différents pour différencier les sections** (comme dans ce document). Utilisez des **paragraphes courts**. **Évitez la voix passive**.

- Les rapports doivent être « **concis** » = être à la fois brefs et complets.

Les rapports **courts ont plus de chance d'être lus** que les plus longs. Mais les rapports auxquels il manque des informations importantes sont décevants.

Pour **raccourcir** vos rapports, **ôter toutes les tournures encombrantes** (telle que « pendant la période de rédaction du rapport ... ») et les **répétitions** d'éléments inclus ailleurs dans le rapport.

### **Questionnement collectif :**

*Par qui voudrait-on que les rapports de Koloaina soient lus ?*

*Qu'est-ce que l'on pourrait faire à Koloaina pour qu'ils soient lus ?*

- *l'ensemble de l'équipe (fait une seule fois dans l'année lors de la transmission orale des résultats annuels, devrions nous les impliquer plus d'une manière trimestriel ? seulement dans les résultats ? dans les recommandations ?)*

- *le Comité de gestion (c'est déjà fait à travers les réunions par transmission orale : il y a-t-il des choses à améliorer ?)*

## **Conclusion**

### **1- Synthèse**

#### **Impression :**

#### **RAPPEL :**

- Connaitre les destinataires.
- Organiser les rapports en utilisant un plan et des sous titres.
- Rédiger de manière concise (rapport court mais complet) : Pas de blabla
- Éviter la voix passive.
- Utiliser une langue simple à lire et accessible.
- Souligner les résultats plutôt que les activités.
- Dépasser le stade du descriptif et aller à l'analyse.

*Un rapport n'est efficace que s'il est lu et qu'il déclenche une action comme résultat de sa lecture.*

## 2- Evaluation de la formation

### **Questionnaires à remplir**

#### **Jeu « tu vas y arriver » :**

*Tout le monde forme un cercle, bras posé sur l'épaule de leurs voisins*

*Chacun qui le désire peut exprimer un souhait ou parler de son objectif personnel.*

*Tout le monde soutien le souhait par un refrain : « tu vas y arriver »*

## Planning de formation :

Heure	Thème	Outil	Matériel	Temps
9h	Introduction	Jeux « Se dire bonjour »		5 mn
		Attentes des participants et de l'animateur	Impression feuille introductive (6)	5 mn
		Règles de fonctionnement		2 mn
9h 12	I - Pourquoi la rédaction de rapports ?	Brain storming	Tableau blanc + marqueurs	15 mn
9h27	II Pour qui? (Les bénéficiaires)	Pour quelles raisons, la rédaction d'un rapport vous profiterait (aux auteurs)?	Post it	10 + 15 mn
		Jeux oui-non		2 mn
		Qui devraient recevoir ces rapports ?	Questionnement collectif	5 mn
		Pour chaque destinataire, définir quel profit ils en tirent.	Questionnement collectif	10 mn
10h10	PAUSE			10 mn
10h20	III Comment rédiger les rapports?	Exposé		15 mn
		Définir le but, l'objectif général et les objectifs spécifiques de Koloaina	Post it de 3 couleurs	10 + 15 mn
		Par 2, noter pour chaque volet (AF, Activités spécifiques, TB) quels sont les objectifs	6 feuilles papier craft Marqueurs permanents (9) Impression cadre logique (6)	30 + 30 mn
12h	PAUSE DEJEUNER			1 h 30
13h30		Exposé des principaux résultats attendus de koloaina	Impression résultats (6)	15 mn
		Jeux la croix et le cercle		2 mn
		Par 2, noter pour chaque volet (AF, Activités spécifiques, TB) quels sont les résultats spécifiques	Papier craft (6) Marqueurs permanents (9) Masking tape	30 + 30 mn
		Jeux l'animateur dit		3 mn
14h50	IV Rédiger des rapports plus efficaces	Brain storming à la place du chef de secteur	Tableau blanc Marqueurs	15 mn
		Exposé les astuces		20 mn
		Questionnement collectif : Comment faire pour que les rapports de Koloaina soient lus et par qui ?	Papier craft Marqueurs permanents	20 mn
15h45	Conclusion	Synthèse	Impression (6)	5 mn
		Evaluation	Questionnaire à remplir (6)	10 mn
		Jeux tu vas y arriver		5 mn
16h05	FIN			

# Evaluation Formation Rapports de progression

## 1-Organisation globale de la formation/ déroulement/ ambiance/ méthodologie

Appréciation	Très Satisfaisant 4/4	Satisfaisant 3/4	Pas satisfaisant 2/4	Pas du tout satisfaisant 1/4	Pourquoi ?
Lieu de formation					
Durée de la formation					
Langue utilisée					
Méthodologie Participative					
Enseignement des théories					
Travail de groupe					
Outils pédagogiques					

Vos propositions / suggestions pour améliorer l'organisation d'une éventuelle prochaine formation ?

.....

.....

.....

## 2 - Contenu de la formation : ce que vous avez retenu pendant la formation.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Pensez-vous que cette formation va vous aider dans votre travail ?

Oui       Non

- Pourquoi ?

.....

.....

.....

- et sur quels points ?

.....

.....

.....

- Quels points vous semblent-ils encore flous (pas clairs) sur la formation?

.....

.....

.....

- Quels points aurez-vous aimé voir sur ce module ou sur un autre n'ont pas abordés (traités) ?

.....

.....

.....

- Pour une prochaine formation éventuelle, quels thèmes en particulier souhaiteriez-vous voir aborder ? (attente)

.....

.....

.....

Tout autre commentaire :

.....

.....

.....

**MISAOTRA TOMPOKO Ô !**