

# Manuel du reponsable de programme



Enseignements tirés de la mise en œuvre du programme de santé infantile dans le district de Lilongwe, au Malawi

## **AVIS IMPORTANT**

*Ces notes techniques sont diffusées par le réseau "Pratiques" entre les ONG signataires de la "Charte Inter Aide". L'objectif de ce réseau est de faciliter l'échange d'idées et de méthodes entre les équipes de terrain travaillant sur des programmes de développement.*

*Nous tenons à souligner ici que ces notes techniques ne sont pas normatives. Leur but n'est pas de "dire ce qu'il faut faire" mais de présenter des expériences qui ont donné des résultats positifs dans le contexte où elles ont été menées.*

*Les auteurs de "Pratiques" autorisent la reproduction de ces notes techniques, sur demande, à condition que les informations qu'elles contiennent soient reproduites intégralement, y compris le présent avis.*

**28 novembre 2014**

### **Préparé par**

Piroska Bisits Bullen  
Gestionnaire de programme,  
Programme de santé infantile Région  
centrale, Malawi  
PO Box 31405, Lilongwe 3  
Téléphone : +265 997 619 734 +265 997 619 734  
Courriel : [interaide.health.ll@gmail.com](mailto:interaide.health.ll@gmail.com)

## Contenu

<b>1</b>	<b>Comment utiliser ce document .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Le rôle d'un g e s t i o n n a i r e d e p r o g r a m m e .....</b>	<b>6</b>
2.1	Responsabilités .....	6
2.2	Élaborer un plan sur deux ans .....	6
<b>3</b>	<b>Structure de l' équipe .....</b>	<b>8</b>
3.1	Compréhension interculturelle .....	8
3.2	Organigramme .....	8
3.3	Description des emplois .....	9
3.4	L'équipe de direction .....	9
3.5	Délégation .....	10
3.6	Recrutement.....	10
3.7	Communication .....	11
3.8	Transparence .....	12
<b>4</b>	<b>Organiser les choses.....</b>	<b>13</b>
4.1	Manuel de procédure .....	13
4.2	Formulaires .....	14
4.3	Audit .....	14
4.4	Tableau des tâches .....	15
4.5	Dépôt.....	16
<b>5</b>	<b>Motivation et développement du personnel .....</b>	<b>17</b>
5.1	Salaires .....	17
5.2	Primes de rendement.....	17
5.3	Permettre aux employés de prendre des décisions.....	17
5.4	Plans de développement de carrière .....	18
5.5	Formation .....	19
5.6	Concours et prix .....	20
5.7	Activités de renforcement de l'esprit d'équipe et voyages .....	21
<b>6</b>	<b>Gestion des performances .....</b>	<b>22</b>
6.1	Donner un retour d'information .....	22
6.2	Utilisation de listes de contrôle.....	23
6.3	Examens de performance .....	24
6.4	Avertissements et licenciements.....	24
<b>7</b>	<b>L'argent .....</b>	<b>27</b>
7.1	D'où vient l'argent ? .....	27
7.2	Établir un budget avec l'équipe .....	27
7.3	Comptabilité .....	28
7.4	Caisses et approvisionnement .....	29
7.5	Audit des reçus.....	30
7.6	Allocations .....	31
7.7	Paiement des salaires .....	31
7.8	Avances et prêts .....	32
<b>8</b>	<b>Administration générale.....</b>	<b>33</b>
8.1	Conformité juridique .....	33
8.2	Santé et sécurité .....	33
8.3	Gestion des magasins.....	34
8.4	Livraisons sur le terrain .....	35
8.5	Sécurité .....	36

8.6	Véhicules et entretien.....	37
8.7	Carburant .....	38
8.8	Nettoyage .....	39
8.9	Audit du bureau .....	39
<b>9</b>	<b>Conception du programme.....</b>	<b>41</b>
9.1	Cartographie de la zone de chalandise .....	41
9.2	Impliquer les parties prenantes .....	42
9.3	Évaluation des besoins .....	42
9.4	Choix des activités .....	44
9.5	Élaboration d'un document de programme.....	44
<b>10</b>	<b>Activités de mise en œuvre .....</b>	<b>45</b>
10.1	Planification .....	45
10.2	Supervision.....	46
10.3	Rapports.....	47
10.4	Audit .....	47
<b>11</b>	<b>Mesurer les résultats .....</b>	<b>48</b>
11.1	Définition d'indicateurs et d'objectifs .....	48
11.2	Collecte de données de bonne qualité.....	48
11.3	Saisie de données.....	49
11.4	Analyse des données.....	51
11.5	Résultats de la cartographie .....	52
11.6	Suivi qualitatif .....	52
11.7	Élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation .....	54
11.8	Audit .....	54
<b>12</b>	<b>Tenir les gens au courant .....</b>	<b>55</b>
12.1	Rapports de terrain .....	55
12.2	Mise à jour des parties prenantes.....	55
12.3	Tableau des résultats.....	55
<b>ANNEXES.....</b>		<b>56</b>

# Comment utiliser ce document

En tant que gestionnaire de programme, vous devez superviser tous les aspects du programme, des ressources humaines aux aspects financiers et techniques. Ce document constitue un guide pour les gestionnaires de programme, qu'ils soient nouveaux ou expérimentés. Il contient des conseils, des astuces et des ressources sur des questions que vous êtes susceptible de rencontrer au quotidien.

Il est important de **se rappeler qu'il ne s'agit que d'un *guide***. Vous n'êtes pas tenu de suivre tous les conseils qui y figurent. Vous devez les adapter aux circonstances de votre programme.

Quelques points à noter :

- Les conseils donnés ici s'adressent aussi bien aux gestionnaires de programme locaux qu'aux expatriés.
- Dans chaque chapitre, vous trouverez des références à d'autres documents, modèles et échantillons dans les annexes. Les annexes sont fournies sous forme de documents séparés dans des fichiers .zip. Vous êtes libre de modifier, d'adapter et de partager tous les documents des annexes.
- Les conseils donnés ici sont basés sur l'expérience du programme de santé infantile Inter Aide dans la région centrale du Malawi. Vous trouverez des études de cas et des photos de ce programme tout au long du document. Les études de cas ont été rédigées par le responsable du programme.
- Les termes gestionnaire de programme (GP) et chargé de programme (CP) sont utilisés de manière interchangeable.

Les termes "programme" et "projet" sont également utilisés de manière interchangeable.

## 2 Le rôle d'un gestionnaire de programme

### 2.1 Responsabilités

Par rapport à d'autres ONG, Inter Aide a des attentes particulièrement élevées à l'égard de ses responsables de programme. Chaque responsable de programme supervise un programme, qui est mis en œuvre indépendamment de tous les autres programmes. Il est inhabituel pour Inter Aide d'avoir un bureau national qui supervise tous les programmes dans le pays.

En tant que gestionnaire de programme, vous êtes entièrement responsable de **tous les** aspects de votre programme. Cela inclut, mais n'est pas limité à :

- Conception technique
- Mise en œuvre Suivi et
- évaluation Gestion
- financière Ressources
- humaines
- Administration
- Conformité juridique

Comme vous pouvez le constater à la lecture de cette liste, être un bon gestionnaire de programme exige bien plus que de solides compétences techniques. Vous devez également posséder de bonnes compétences en matière de *gestion générale* et de *gestion des personnes*.

Si une partie de votre programme (ou un membre de votre équipe) ne donne pas les résultats escomptés, c'est qu'il s'agit d'un problème de santé publique.

Il est de **votre** responsabilité d'y remédier.

### 2.2 Élaborer un plan sur deux ans

Inter Aide exige que tous les responsables de programme restent à leur poste pendant au moins deux ans. Ceci est particulièrement important pour les responsables de programme expatriés, car le changement de responsable de programme entraîne trop souvent des problèmes de continuité.

Il est prévu qu'au bout de deux ans, vous quittiez le programme dans une **meilleure** position que celle dans laquelle vous l'avez trouvé. Si tous les gestionnaires de programme atteignent cet objectif, les programmes s'amélioreront continuellement.

La mise en œuvre d'améliorations n'est pas une tâche facile. Commencez dès votre arrivée - n'attendez pas les derniers mois pour le faire.

Lors de la remise des clés par l'ancien gestionnaire de programme, demandez-lui ce qu'il pense devoir être amélioré. Passez vos 1 à 2 premiers mois à observer attentivement chaque aspect du programme (technique, administratif, financier, ressources humaines, etc. Préparez ensuite un plan énumérant les objectifs que vous espérez atteindre dans les deux ans.



## ÉTUDE DE CAS PLAN DE DEUX ANS

Lorsque je suis arrivée au sein du programme de santé de l'enfant, il m'a fallu quelques mois pour comprendre comment les choses fonctionnaient. J'ai passé beaucoup de temps sur le terrain et au bureau à observer comment chaque membre de l'équipe s'acquittait de ses tâches. J'ai également passé beaucoup de temps à examiner les documents du programme, y compris les propositions et les rapports des donateurs.

Après quelques mois d'apprentissage, j'ai pu identifier trois domaines dans lesquels je pensais que le programme pouvait être amélioré. Mon plan sur deux ans consistait à

- 1. Améliorer les contrôles pour réduire les risques de vol et d'abus** - Au cours de mon premier mois, j'ai effectué un audit de l'ensemble du bureau. J'ai découvert plusieurs problèmes concernant la gestion du carburant, les carnets de bord des véhicules et les normes de sécurité. Mon premier objectif était de corriger toutes les procédures de contrôle au bureau et sur le terrain. Il a fallu six mois pour créer et mettre en œuvre un nouveau manuel de procédures et un processus d'audit.
- 2. Redéfinir le programme en fonction des besoins réels de la communauté** - Au cours des premiers mois, j'ai également passé beaucoup de temps à observer les activités du programme et à examiner les résultats. Le programme fonctionnait sous la même forme depuis quelques années. J'ai décidé que mon deuxième objectif serait de procéder à une nouvelle évaluation des besoins de la communauté afin de m'assurer que les activités correspondaient aux besoins. Au total, l'évaluation des besoins et l'adaptation du programme ont pris dix mois, bien que des améliorations constantes soient apportées au cours de la mise en œuvre.
- 3. Former un gestionnaire de programme malawite pour qu'il prenne la relève** - J'ai remarqué que le coordinateur de programme avait beaucoup de potentiel, j'ai donc décidé que mon troisième objectif serait de le former pour qu'il devienne un gestionnaire de programme. J'ai travaillé avec lui pour créer un plan de développement de carrière sur deux ans. Chaque mois, je prévoyais de lui confier une nouvelle tâche, de sorte qu'au bout de deux ans, il soit en mesure de diriger le programme.

Les personnes sont l'atout le plus important de votre programme. La qualité d'un programme dépend de la qualité des personnes qui le mettent en œuvre. En tant que gestionnaire du programme, vous devez vous assurer que les bonnes personnes occupent les bons postes.

### 3.1 Compréhension interculturelle

Si vous êtes un gestionnaire de programme expatrié, la première étape pour définir la structure de votre équipe consiste à comprendre la culture dans laquelle vous travaillez. Les attentes en matière de fonctionnement des équipes diffèrent d'une culture à l'autre. Dans certaines cultures, c'est une structure horizontale qui fonctionne le mieux, alors que d'autres cultures préfèrent la hiérarchie. Demandez à vos collègues nationaux ou à d'autres expatriés qui sont dans le pays depuis longtemps de vous parler de leur expérience du travail en équipe.

### 3.2 Organigramme

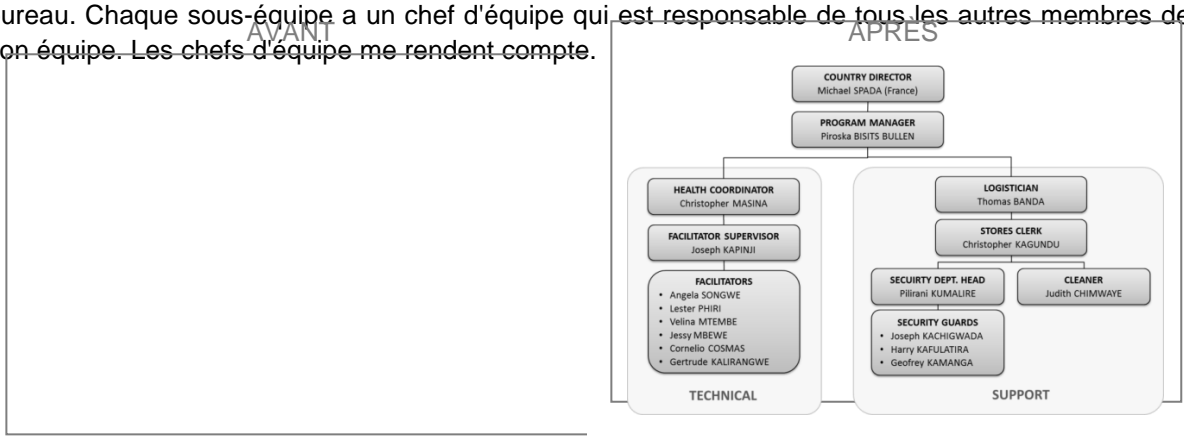
La structure de l'équipe doit être définie dans un organigramme. Si un tel organigramme existe déjà, vous devez le réviser lorsque vous commencez à travailler sur le programme. S'il n'y a pas d'organigramme, vous devrez en créer un.

Veillez à ce que les lignes hiérarchiques de votre tableau soient claires. Il ne doit pas y avoir de lignes en pointillé et chaque personne ne doit avoir qu'un seul chef. Seules 2 ou 3 personnes doivent vous rendre compte directement. Le fait que de nombreux employés vous rendent compte directement vous surcharge et prive les autres de la possibilité d'acquérir des compétences en matière de leadership.

## ÉTUDE DE CAS : EXAMEN D'UN ORGANIGRAMME

L'une de mes premières tâches au sein du programme de santé de l'enfant a été de revoir l'organigramme. L'organigramme original n'était pas clair et prêtait un peu à confusion. Le logisticien et le magasinier semblaient me rendre compte, ainsi qu'à d'autres personnes par le biais de lignes pointillées. Il y avait trop de personnes qui me rendaient compte directement, y compris le nettoyeur et les gardes de sécurité.

La première chose que j'ai faite a été de supprimer les lignes en pointillés. Ensuite, j'ai divisé l'équipe en deux sous-équipes : l'équipe technique et l'équipe de soutien. L'équipe technique est responsable de toutes les activités du programme, tandis que l'équipe de soutien s'occupe de l'administration du bureau. Chaque sous-équipe a un chef d'équipe qui est responsable de tous les autres membres de son équipe. Les chefs d'équipe me rendent compte.





### 3.3 Description des emplois

Chaque poste doit faire l'objet d'une description de fonction qui définit clairement les responsabilités de chacun. Sans cela, il est impossible pour un employé de savoir ce qu'il doit faire. Il est également difficile de lui donner un retour d'information sur ses performances.

Les employés doivent signer deux exemplaires de la description du poste, l'un pour votre dossier et l'autre pour eux.

#### RESSOURCES

##### ANNEXE C Exemples de descriptions d'emploi

Comprend des descriptions de postes pour un coordinateur de programme, un superviseur, un agent de suivi et d'évaluation, un agent de terrain, un logisticien, un chef de bureau, un magasinier, un agent de sécurité et un agent d'entretien.

### 3.4 L'équipe de direction

Un gestionnaire de programme ne doit jamais prendre de décisions seul - cela conduit à un mauvais jugement, à des employés mécontents et (si vous êtes un expatrié) à des malentendus culturels. Vous devez sélectionner un petit groupe de votre personnel pour former une équipe de gestion.

La taille de l'équipe de gestion dépend de votre programme, mais une équipe de 3 à 6 personnes est normale. L'équipe doit être composée de personnes aux personnalités et aux compétences diverses. L'idéal est d'y inclure des hommes et des femmes.

L'équipe de gestion doit se réunir régulièrement pour discuter de la gestion du projet. Si vous devez prendre une décision ou résoudre un problème, vous devez d'abord demander l'avis de l'équipe de gestion. Cela ne signifie pas que vous déciderez toujours de la manière qu'ils préfèrent, mais seulement que vous devez écouter leurs opinions avant de prendre une décision.

L'équipe de gestion doit également vous aider dans d'autres aspects de la gestion du programme, tels que la préparation des budgets, l'élaboration des plans de travail, la communication avec le personnel et l'examen de la comptabilité. Cela réduit votre charge de travail et leur donne l'occasion de développer leurs compétences en matière de gestion.



Réunion de l'équipe de gestion du programme de santé de l'enfant.

### 3.5 Délégation

De nombreux gestionnaires de programme pensent qu'ils sont les seuls à pouvoir effectuer une tâche correctement. En conséquence, ils finissent par être surchargés de travail, épuisés et incapables de trouver du temps pour les choses vraiment importantes (comme la supervision sur le terrain). Ils ratent également des occasions d'enseigner de nouvelles compétences à d'autres personnes. Si vous voulez éviter cette situation difficile, il est important d'apprendre l'art de déléguer.

Déléguer signifie demander à un membre de votre équipe d'accomplir une tâche et s'assurer qu'il dispose des compétences et de la supervision nécessaires pour la mener à bien. Déléguer ne signifie pas que vous devez lui confier la tâche et ne plus jamais y penser. Cela ne signifie pas non plus que vous devez microgérer la façon dont ils s'acquittent de la tâche (si vous prévoyez de microgérer, vous pourriez tout aussi bien effectuer la tâche vous-même).

Même si vous déléguez une tâche, vous restez en fin de compte responsable de sa bonne exécution. Il est donc important de s'assurer que la personne à qui vous déléguez une tâche possède les compétences nécessaires. Si ce n'est pas le cas, vous devrez lui fournir une formation sur le tas. Il est également important d'assurer le suivi de chaque tâche pour s'assurer qu'elle a été accomplie correctement.

Les tâches courantes qui doivent être déléguées à d'autres personnes sont les suivantes :

- Comptabilité
- Achats
- Organiser la nourriture / les rafraîchissements pour les réunions Établir le planning de l'agent de sécurité Gérer l'agent d'entretien
- Créer des programmes d'activité quotidiens, hebdomadaires et mensuels Livrer des articles sur le terrain
- Gestion des magasins de bureau Organisation de l'entretien des véhicules Saisie de données
- Impression et photocopie
- Classement

Si vous effectuez encore l'une des tâches énumérées ci-dessus, élaborer un plan pour la déléguer à quelqu'un d'autre. En tant que directeur de programme, vous devez également encourager les chefs d'équipe / superviseurs qui vous sont directement subordonnés à déléguer à des personnes plus bas dans la hiérarchie.

#### RESSOURCES

##### GUIDES EN LIGNE

[Outils de gestion "de base](#)

Manager Tools est un site web qui fournit des conseils sur la manière de gérer des équipes. Manager Tools Basics est leur podcast le plus important. Il couvre les réunions individuelles, le feedback, le coaching et la délégation.

### 3.6 Recrutement

Le recrutement de nouveaux employés est l'une des tâches les plus importantes que vous aurez à accomplir. Il est essentiel d'embaucher de bonnes personnes pour avoir un bon programme.

Lors du recrutement de nouveaux employés, il est important d'utiliser un processus rigoureux. Les conseils généraux pour le recrutement sont les suivants :

- N'engagez pas des personnes uniquement parce que vous les connaissez personnellement. Même si vous les connaissez bien, il se peut qu'ils ne soient pas les meilleurs candidats. Cela peut également apparaître comme du népotisme aux yeux des autres. Tous les candidats doivent être soumis au même processus.
- Publiez d'abord le poste en interne, puis s'il n'y a pas de candidats adéquats, publiez-le en externe. Vous ne devez pas prendre un candidat interne simplement parce qu'il travaille déjà à Inter Aide - il doit avoir toutes les compétences et l'expérience requises pour bien faire le travail.
- Le processus de recrutement doit comporter au moins trois parties :
  - **Test d'aptitude écrit** - il s'agit de tester les capacités de lecture, d'écriture et d'arithmétique requises pour le poste. Par exemple, si les agents de terrain doivent calculer des totaux, des pourcentages et des moyennes pour leurs rapports, cela doit être inclus dans le test d'aptitude.
  - **Entretien oral** - c'est l'occasion d'interagir avec le candidat en face à face. Vous pouvez lui poser des questions sur son expérience professionnelle passée et sur les raisons pour lesquelles il a postulé à ce poste. Incluez également des questions comportementales (par exemple : "Si x se produisait, que feriez-vous ?").
  - **Épreuve pratique** - cette épreuve doit permettre de tester les compétences pratiques requises pour le poste. Elle doit être aussi proche que possible des tâches réelles qu'ils doivent accomplir. Par exemple, si les agents de terrain doivent convaincre les gens de construire des toilettes, demandez à chaque candidat de passer 10 minutes à vous convaincre de construire des toilettes.
- Faites appel à un panel d'au moins trois personnes pour juger les candidats. Écoutez leurs opinions avant de prendre la décision finale.
- Utilisez une feuille de notation pour évaluer chaque candidat. Par souci de transparence, communiquez le total des notes à tous les candidats. Permettez aux candidats qui n'ont pas été sélectionnés d'obtenir un retour d'information sur la manière dont ils peuvent s'améliorer la prochaine fois.

## RESSOURCES

### ANNEXE D Exemples de tests de recrutement

Exemples de tests d'aptitude et de tests pratiques pour un superviseur de terrain. Un formulaire d'évaluation des candidats est également inclus.

## 3.7 Communication

La communication doit circuler librement au sein de votre équipe, mais doit passer par les bons canaux. Si un employé a un problème, il doit d'abord en faire part à son supérieur hiérarchique, qui se chargera ensuite de le résoudre. Vous éviterez ainsi d'être surchargé par de nombreux problèmes qui pourraient être résolus par d'autres.

Toutefois, si un employé a l'impression que ses préoccupations ne sont pas entendues par son supérieur hiérarchique, vous devez l'encourager à vous en parler directement. Vous pouvez l'y aider en ayant régulièrement des entretiens individuels avec chaque employé. En laissant votre porte ouverte lorsque vous êtes au bureau, vous facilitez également l'approche des employés.

### 3.8 Transparence

La transparence consiste à partager des informations avec l'équipe, plutôt que de les garder pour soi. Vous devez essayer de partager autant que possible avec l'équipe. Il se peut que vous ne puissiez partager certaines informations qu'avec l'équipe de direction. D'autres peuvent être partagées avec l'ensemble de l'équipe. Quelques éléments très sensibles que vous devrez garder pour vous.

La transparence permet aux employés de comprendre pourquoi les choses sont comme elles sont. Elle contribue à prévenir ou à dissiper les rumeurs et peut faciliter l'acceptation des changements par les employés.

Un gestionnaire de programme transparent devra

- Partager le budget du programme avec l'équipe de gestion chaque mois et avec l'ensemble de l'équipe chaque année (hors salaires).
- Partager le grand livre comptable avec l'équipe de direction chaque mois et avec l'ensemble de l'équipe chaque année (à l'exclusion des salaires).
- Expliquer comment et pourquoi les décisions sont prises, et qui les a prises.
- Soyez honnête sur les avantages dont bénéficie un gestionnaire de programme, en particulier pour les gestionnaires de programme expatriés (par exemple, l'utilisation de la voiture, les vols de retour, etc.)
- Expliquez comment les salaires sont fixés, même si vous ne communiquez pas les salaires exacts. Par exemple, sont-ils fixés par le siège ? Sont-ils fixés par vous ? Existe-t-il des fourchettes de salaires que vous devez respecter ?
- Décrivez d'où vient l'argent pour le programme et expliquez comment ce programme a été sélectionné pour le financement.

# 4 Organiser les choses

En tant que gestionnaire de programme, vous êtes responsable de l'organisation du bureau. Avec tant de tâches à accomplir, cela peut parfois s'avérer difficile. Mettre de l'ordre dans vos affaires vous facilitera grandement la vie.

## 4.1 Manuel de procédure

La première étape pour s'organiser est de rédiger un manuel de procédures. Un manuel de procédures décrit la manière dont chaque tâche doit être effectuée - de la demande de congé à l'achat de carburant.

Il est beaucoup plus facile de déléguer et de donner un retour d'information lorsque l'on dispose d'instructions claires pour tout. Sans manuel écrit, il est difficile pour les employés de savoir ce qu'ils doivent faire, car les "règles" peuvent changer à tout moment. Un manuel peut contenir trois types de procédures :

- **Procédures générales** - par exemple, comment demander un congé annuel, dans quelles circonstances le bureau peut fournir des repas, qui bénéficie du temps d'antenne, etc.
- **Procédures de soutien** - comment gérer les achats, comment conserver les stocks, comment le service de sécurité doit enregistrer les visiteurs, la comptabilité, etc.
- **Procédures techniques** - comment les activités sont planifiées, comment les rapports sont rédigés, etc.

Tous les employés doivent participer à l'élaboration du manuel de procédures. Ils ont souvent de très bonnes suggestions de procédures et leur participation les aidera à comprendre la raison d'être de chaque procédure.

Tous les employés doivent recevoir une copie des procédures définitives. Vous devez fixer un calendrier régulier pour leur mise à jour (par exemple, tous les 6 ou 12 mois).

### ÉTUDE DE CAS : ÉLABORATION D'UN MANUEL DE PROCÉDURES

Au départ, le programme de santé de l'enfant ne disposait pas de procédures claires ni de méthodes normalisées d'exécution des tâches, de sorte que les employés n'étaient pas toujours certains d'avoir fait ce qu'il fallait (ou ce qu'il ne fallait pas).

Pour y remédier, j'ai décidé d'élaborer un manuel de procédures avec l'équipe. Nous avons convoqué tout le monde au bureau pour un atelier d'une semaine. J'ai expliqué pourquoi nous avons besoin de procédures et toute l'équipe était d'accord. Ils ont également trouvé l'absence de procédures frustrante.

Nous avons commencé par discuter des procédures générales. Il s'agit de choses qui s'appliquent à tous, comme les heures de travail, les congés, les indemnités, la santé et la sécurité, etc. Chaque sujet a fait l'objet de nombreux débats, mais nous avons fini par nous mettre d'accord sur des normes que tout le monde peut respecter.

Nous avons ensuite divisé l'équipe en deux sous-équipes : l'équipe technique et l'équipe de soutien. L'équipe technique a rédigé des procédures pour la planification des activités, la mise en œuvre et l'établissement de rapports. L'équipe de soutien a rédigé des procédures pour ses tâches, notamment l'entretien des véhicules, les réserves, le carburant et le nettoyage.

À la fin de l'atelier, nous avons revu toutes les procédures ensemble. Je les ai dactylographiées et j'en ai imprimé une copie pour chaque membre de l'équipe. Au début, il était difficile de s'assurer que nous suivions tous les procédures, mais avec le temps, nous nous y sommes habitués. Aujourd'hui, tout se

passé bien.

## RESSOURCES

### ANNEXE A Modèle de manuel de procédure

Le manuel de procédures complet du programme de santé de l'enfant, comprenant les procédures générales, de soutien et techniques.

## 4.2 Formulaires

Chaque procédure doit être associée à un formulaire. Par exemple, si vos procédures stipulent que toutes les livraisons doivent être accompagnées d'un formulaire de livraison signé, vous devrez créer le formulaire de livraison. Le manuel de procédures final doit être accompagné de l'ensemble des formulaires.

Les procédures ne peuvent être suivies que si les formulaires sont toujours disponibles. Confiez à une personne (par exemple, le magasinier ou le chef de bureau) la responsabilité de garder des photocopies des formulaires disponibles à tout moment. Elles doivent être classées dans des chemises étiquetées ou rangées dans un endroit commun où tout le monde peut y avoir accès.



Stockage des formulaires au bureau du programme de santé de l'enfant

## RESSOURCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

Tous les formulaires utilisés pour la mise en œuvre des procédures de l'ANNEXE A.

## 4.3 Audit

L'audit est le moyen de s'assurer que les procédures sont mises en œuvre. Tout au long de ce guide, vous verrez des références à de nombreux types d'audits destinés à vérifier les différences entre les procédures (par exemple, audits de réception, audits de livraison, audits de collecte de données, audits de bureau, etc.)



En tant que gestionnaire de programme, vous êtes responsable de l'audit régulier des procédures. Dans certains cas, cela signifie qu'il faut procéder directement à l'audit. Dans d'autres cas, vous pouvez déléguer l'audit à quelqu'un d'autre et examiner ses rapports.

Conseils pour un audit efficace :

- L'audit est une activité qu'il est facile de remettre à plus tard lorsque l'on est occupé. Préparez un calendrier d'audit et respectez-le.
- L'audit doit être une activité de routine. Effectuez des audits même lorsque tout va bien, et pas seulement lorsque vous soupçonnez l'existence d'un problème.
- Utilisez un formulaire d'audit qui répertorie chaque procédure que vous prévoyez de vérifier.
- Veillez à rassembler toutes les informations et preuves pertinentes. Si nécessaire, utilisez un appareil photo pour prendre des clichés.
- Soyez respectueux de la personne auditée. Donnez-lui la possibilité d'expliquer toute constatation inhabituelle.
- Rédiger un rapport d'audit écrit à l'intention de l'équipe de direction, avec des preuves à l'appui du résultat final. Ne présentez pas les résultats de l'audit verbalement sans preuves.

## RESSOURCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- Formulaire d'audit complet
- Audit hebdomadaire
- Rapport d'audit - Livraison
- Rapport d'audit - Réception
- Rapport d'audit - Collecte des données

## 4.4 Tableau des tâches

De nombreuses tâches doivent être accomplies dans le cadre d'un projet. Si vous avez réussi à déléguer des tâches à d'autres personnes, il est important de savoir où en sont ces tâches.

Un tableau des tâches est un moyen d'assurer le suivi des tâches. Le chef d'équipe ou le superviseur peut être chargé de dresser la liste de toutes les tâches que son équipe est en train d'accomplir, de désigner le responsable de la tâche et d'indiquer la date limite. Lorsque la tâche est terminée, elle est effacée, ce qui permet de voir qu'elle a été accomplie. Vous pouvez consulter le tableau des tâches avec les chefs d'équipe tous les jours ou toutes les semaines pour savoir où en sont les choses.

SUPPORT TEAM			TECHNICAL TEAM		
TASK	BY	DATE	TASK	RESPONSIBLE	DATE
1. M/Bike Maintenance BP 7932	Harry Kaputima	14-18 July	1. Planning should be printed and redistributed to staff	JASTA & KADIRI	14-18 July
2. Fuel Consumption Test New/Make B5	Kumaline & Wadi	14-18 July	2. Designing the Auditing spreadsheet	KADIRI & LESTA	14-18 July
3. Check that all Employees have a Pension Certificate	Wadi	14-18 July	3. Accounting	CHRISTOPH	14-18 July
4. Pay NRA every month	Wadi	14-18 July	4. Receipts Auditing	CHRISTOPH	14-18 July
5. Display Pre-Registered Supplies	Makolija	14-18 July	5. Monthly Report from facilitator	JASTA	14-18 July
6. Change Camera Batteries (see)	Wadi	14-18 July	6. Teaching app to ride motor bike	KADIRI	14-18 July
7.			7. Village Clinic Report	KADIRI	14-18 July
8. Teach Kumaline to ride 10/Bike	Wadi	14-18 July	8. Comparing Competition Results	All Supervisors	14-18 July
9. Pay Milele Bill every month	Makolija	14-18 July	9. Office Report from field activities	LESTA	14-18 July
10. Fuel Consumption every month	Kumaline	14-18 July	10. To fill in on M/Bike Quality bits	CHRISTOPH	14-18 July
11. Receipts Auditing every month	Wadi & Makolija	14-18 July	11. To develop Child worksheet forms	CHRISTOPH & LESTA	14-18 July
12. Time & Distance Table	Makolija	14-18 July	12. To update Bill on IP Address	CHRISTOPH	14-18 July
13. Monthly Accounting	Wadi	14-18 July	13. To install the printer & Resistor to DND	CHRISTOPH	14-18 July
14. Inventory	Kumaline	14-18 July	14. To fill in on correct to C Check	CHRISTOPH	14-18 July
15. Monthly Procurement	Makolija	14-18 July			
16. Self Auditing	Kumaline	14-18 July			
17. Office Auditing	Makolija	14-18 July			
18. Prepare and deliver Account Package to L.S.O	Wadi	14-18 July			
19. Prepare a Delivery Book for L.S.O Package	Makolija & Wadi	14-18 July			

Le groupe de travail au bureau du programme de santé de l'enfant

## 4.5 Dépôt

### Copies papier

Les programmes génèrent une grande quantité de documents. Il est important de garder cette paperasse organisée, sinon le gestionnaire de programme qui vous succédera ne pourra rien retrouver.

Si vous avez délégué une tâche à quelqu'un, cette personne doit être responsable de la conservation des dossiers. Par exemple, si le logisticien paie l'assurance, il doit être responsable de la conservation des dossiers d'assurance. N'accumulez pas tous les dossiers dans votre bureau.

Aidez votre équipe à développer de bonnes compétences en matière de classement avant de lui confier des dossiers à conserver. Pour ce faire, vous pouvez procéder à des audits de classement réguliers en leur demandant un dossier particulier et en chronométrant le temps qu'il leur faut pour le trouver dans leur bureau.

### Exemplaires électroniques

Si vous avez accès à l'internet, vous devriez envisager d'utiliser un service de partage de fichiers comme [Dropbox](#) ou [Google Docs](#) pour stocker des copies électroniques. Ces services sauvegardent automatiquement vos fichiers. Vous pouvez partager les dossiers avec le siège plutôt que d'envoyer des dizaines de pièces jointes par courrier électronique (en particulier pour Diame). Cela facilite également le partage des fichiers avec le prochain gestionnaire de programme.

Si certains membres de votre équipe utilisent des ordinateurs, assurez-vous que leurs fichiers sont sauvegardés régulièrement.

## Motivation et développement du personnel

Le fait d'avoir une équipe motivée et en apprentissage permanent améliorera la qualité de votre programme. Il existe de nombreuses façons de motiver les employés. En voici quelques-unes.

### 5.1 Salaires

Si vous êtes un gestionnaire de programme expatrié, il y a de fortes chances que vous ayez rejoint Inter Aide pour faire une différence positive dans le monde. Avoir le salaire le plus élevé possible n'est pas votre préoccupation principale (si c'est le cas, vous devriez probablement travailler dans un autre secteur).

Bien que de nombreux employés locaux souhaitent également faire une différence positive, leur principale préoccupation est de subvenir aux besoins de leur famille. Si un autre emploi était disponible avec un salaire plus élevé, ils l'accepteraient. Le salaire est donc un facteur de motivation important.

Lorsque vous fixez les salaires, vous devez rendre le processus transparent pour le personnel, même si vous ne communiquez pas les salaires spécifiques. Expliquez clairement qui fixe les salaires et si vous tenez compte (ou non) des éléments suivants :

- Tâches
- effectuées
- Qualité du travail
- Fourchettes de salaires à partir
- du siège
- Années d'expérience
- Années de travail à Inter
- Aide Qualifications formelles
- Taux d'inflation (pour les augmentations)

Bien que le salaire soit important, les salaires d'Inter Aide sont généralement inférieurs à ceux d'autres ONG internationales. Il est donc très important d'envisager d'autres moyens de motiver et de retenir votre personnel talentueux.

### 5.2 Primes de rendement

Les primes peuvent être versées tous les 6 ou 12 mois. Elles peuvent être basées sur les performances ou sur un montant fixe. Les primes basées sur les performances sont particulièrement utiles car elles vous donnent l'occasion d'inciter clairement le personnel à s'améliorer.

Le chef d'équipe ou le superviseur direct de l'employé doit contribuer autant que possible à l'attribution de la prime à ses subordonnés. La décision ne doit pas être prise uniquement par vous. Par exemple, si l'agent d'entretien relève du logisticien, ce dernier doit participer à la décision concernant la prime de l'agent d'entretien, sur la base de l'évaluation de ses performances (voir la section suivante).

La prime d'un chef d'équipe ou d'un superviseur doit être basée sur les performances de l'ensemble de son équipe, et pas seulement sur ses propres performances. Ils sont ainsi pleinement responsables des performances de leur équipe.

### 5.3 Permettre aux employés de prendre des décisions

Les employés qui contrôlent les décisions relatives à leurs tâches quotidiennes sont plus motivés que ceux à qui l'on se contente de dire ce qu'ils doivent faire.

Pouvoir prendre des décisions de manière indépendante peut être très gratifiant pour les employés. Bien que cela ne soit pas toujours possible, cela peut l'être dans de nombreux cas. C'est particulièrement vrai pour les tâches qui font partie de leur quotidien (par exemple, le choix du déjeuner pendant les formations, l'ordre des activités, etc.)

Dans la mesure du possible, permettez à la personne concernée par la décision de prendre cette dernière. Si ce n'est pas possible, expliquez pourquoi.

#### ÉTUDE DE CAS DÉCIDER CE QU'IL FAUT PRENDRE POUR LE DÉJEUNER

Le programme de santé de l'enfant comprend une équipe de huit animateurs de terrain. Chaque animateur est responsable de l'organisation des activités communautaires, y compris la formation des comités de santé villageois.

À l'origine, c'est le responsable du programme qui décidait de ce que les participants prendraient pour le déjeuner, et c'était la même chose pour toutes les formations. Une boisson non alcoolisée et du pain pour le goûter, du riz et du poulet pour le déjeuner. Cette approche a frustré les animateurs. Certains participants voulaient d'autres types de nourriture, comme du bœuf ou des biscuits. D'autres animateurs ont vu leur formation retardée parce que le bureau n'était pas en mesure de livrer la nourriture à temps. Certains n'étaient pas satisfaits de la qualité de la nourriture livrée.

Je ne savais pas trop comment résoudre ces problèmes moi-même, et j'ai donc décidé qu'il serait préférable que les animateurs choisissent le déjeuner pour leur propre formation. Chaque animateur disposait d'un budget maximum en fonction du nombre de participants. Ils ont préparé une liste détaillée indiquant exactement ce qu'ils voulaient acheter, le coût et les magasins de leur région où ils pouvaient l'acheter. Le superviseur a effectué les achats avec chaque animateur pour s'assurer que l'argent liquide n'était pas utilisé à mauvais escient.

Permettre au personnel de décider du déjeuner peut sembler anodin, mais cela présente de nombreux avantages. Les animateurs ont été heureux de fournir un déjeuner que les participants ont apprécié. Ils ont appris à établir un budget et ont négocié fermement avec les fournisseurs pour qu'ils baissent leurs prix. Plus important encore, ils étaient plus motivés pour organiser la formation parce qu'ils avaient plus de contrôle sur la prise de décision.

## 5.4 Plans de développement de carrière

La plupart des employés ont une idée de ce qu'ils aimeraient accomplir dans leur carrière. Pour certains, il peut s'agir d'une promotion au sein d'Inter Aide. Pour d'autres, il peut s'agir de terminer leurs études ou de créer une entreprise. Pour de nombreux employés, ces idées ne sont que des idées. Aider les employés à prendre des mesures concrètes pour réaliser leur rêve (aussi petites soient-elles) peut être très motivant.

L'élaboration de plans de carrière peut également vous aider à anticiper ou à contrôler les changements de postes, ainsi qu'à éviter le départ inattendu d'un employé.

Vous devez commencer par avoir une discussion individuelle avec chaque employé, y compris son chef d'équipe/supérieur hiérarchique, afin de discuter de son plan de carrière. Précisez que le plan de carrière est le projet du salarié. Inter Aide ne peut pas garantir qu'il se réalisera, mais vous essayerez de l'aider dans la mesure du possible.

Demandez à l'employé de se fixer un objectif à un an, cinq ans et dix ans. Aidez-le à rédiger les étapes à suivre pour atteindre cet objectif.

Demandez-vous si vous pouvez aider à franchir certaines étapes. Par exemple, si un agent de sécurité souhaite devenir agent de terrain, vous pouvez lui permettre de venir voir les activités sur le terrain. Si d'autres employés peuvent contribuer à certaines étapes, demandez-leur de vous aider. Par exemple, si un employé sait comment utiliser un ordinateur, il peut enseigner à d'autres personnes qui souhaitent apprendre.

Passez en revue les plans de carrière avec chaque employé tous les six mois pour voir les progrès accomplis.

### ÉTUDE DE CAS : CONCRÉTISER LES PLANS DE CARRIÈRE

Aider les employés à **planifier** leur carrière est l'une des choses les plus **précieuses** que l'on puisse faire en tant que gestionnaire de programme. J'ai entamé le processus en organisant des réunions individuelles avec chaque employé pour discuter de leur carrière. Je leur ai demandé quelle formation ils avaient suivie, quelle expérience ils avaient acquise et où ils espéraient se trouver dans un an, dans cinq ans et dans dix ans.

Certains d'entre eux souhaitaient progresser avec Inter Aide, d'autres voulaient s'orienter vers un autre domaine ou créer une entreprise. Je leur ai demandé d'écrire les étapes nécessaires pour atteindre leurs objectifs et ce qu'ils comptaient faire pour y parvenir. Ensuite, j'ai regardé s'il y avait quelque chose que moi, Inter Aide ou un autre membre du personnel pouvions faire pour les aider.

En deux ans, la plupart des employés ont pu progresser dans leur carrière. Cela a grandement contribué au moral de l'équipe et a également amélioré la qualité des activités. Voici quelques-unes de ses réalisations les plus remarquables :

- Le coordinateur de santé souhaitait devenir gestionnaire de programme. Pendant deux ans, j'ai pu le former à la gestion de programme. Je lui ai confié une nouvelle tâche chaque mois jusqu'à ce qu'il soit en mesure de gérer le programme.
- Le superviseur de terrain souhaitait devenir coordinateur de santé, et le coordinateur de santé l'a donc formé à ce rôle. Cela a permis à l'un des animateurs de terrain de devenir superviseur.
- Le magasinier souhaitait acquérir davantage de compétences en matière d'administration. Il n'avait jamais utilisé d'ordinateur auparavant, mais en six mois, j'ai pu lui apprendre à faire la comptabilité sur Diame. Il a également appris à s'occuper des assurances, des impôts et de l'archivage. J'ai créé pour lui un nouveau poste de chef de bureau. Le magasinier a formé l'un des agents de sécurité pour qu'il prenne sa place.
- Plusieurs employés souhaitaient apprendre à conduire. Le logisticien a demandé un permis d'instructeur et leur a enseigné pendant son temps libre. Il a fini par créer une auto-école.
- De nombreux employés souhaitaient terminer leur scolarité. Inter Aide n'était pas en mesure de les soutenir, mais nous avons réussi à rassembler suffisamment de dons et de contributions pour engager un tuteur de l'école secondaire locale. Ils suivent maintenant des cours du soir pour terminer le lycée. Une fois leur diplôme en poche, nombre d'entre eux souhaitent s'inscrire à des études d'infirmier ou d'enseignant.

### RESSOURCES

#### ANNEXE B Modèles de formulaires

- Plan de développement de carrière

## 5.5 Formation

La formation est étroitement liée aux plans de carrière. Elle permet aux salariés de développer de nouvelles compétences, ce qui leur permet d'assumer de nouvelles tâches et de saisir de nouvelles opportunités.

Le type de formation le plus courant est la formation sur le tas. Il s'agit d'une formation que vous dispensez à quelqu'un pendant qu'il travaille. Par exemple, si vous enseignez la comptabilité à quelqu'un, vous pouvez aller le voir sur son lieu de travail.

Le mois suivant, ils peuvent prendre en charge les tâches simples, puis les plus complexes, jusqu'à ce qu'ils les maîtrisent. Le mois suivant, ils peuvent prendre en charge les tâches simples, puis les plus complexes, jusqu'à ce qu'ils les maîtrisent.

Il est parfois possible d'inscrire les employés à un cours formel. Cela peut s'avérer particulièrement utile pour des compétences techniques spécifiques, telles que l'informatique ou la mécanique. Dans ce cas, vous pouvez signer un accord avec le salarié stipulant que s'il quitte l'entreprise dans un délai déterminé, il devra rembourser les coûts de la formation.



*Harry était agent de sécurité au Programme de santé de l'enfant. Son projet professionnel était de devenir mécanicien moto. Inter Aide lui a payé une formation de mécanicien pendant son temps libre. Aujourd'hui, il assure l'entretien de toutes les motos, ce qui permet d'économiser beaucoup d'argent.*

## 5.6 Concours et prix

Un autre moyen de motiver le personnel est d'organiser des concours avec des prix à la clé. Par exemple, vous pouvez organiser un concours pour voir quel agent de terrain peut convaincre le plus grand nombre de ménages de construire des toilettes. Vous pouvez également organiser un concours pour voir quelle équipe sera la plus performante lors du prochain audit.

Lors de la création d'un concours, plusieurs éléments doivent être pris en compte :

- Évitez les prix en espèces. Achetez plutôt des chèques-cadeaux ou demandez à tous les participants de se mettre d'accord sur le prix.
- Les prix doivent être suffisamment importants pour être intéressants, mais pas au point d'éclipser le salaire d'un employé.
- Veillez à ce que le concours ne détourne pas les participants d'autres activités ou ne les concentre pas trop sur un seul domaine.
- Les règles et la notation doivent être très transparentes. Élaborez-les avec le groupe.



## **5.7 Activités de renforcement de l'esprit d'équipe et voyages**

Un dernier moyen de motiver votre équipe est d'organiser des activités ou des voyages de renforcement de l'esprit d'équipe. Par exemple, si certains membres de l'équipe ne travaillent pas bien ensemble, vous pouvez leur fixer une tâche difficile à réaliser en groupe (par exemple, escalader une montagne, faire du canoë sur une rivière, etc.)

Les voyages annuels de 2 à 3 jours sont également très populaires, mais doivent être traités avec prudence. Le voyage ne doit pas être considéré comme des vacances, puisqu'il s'agit d'utiliser les fonds du programme pour un plaisir personnel. Si les employés souhaitent prendre des vacances, ils doivent y contribuer personnellement. Il en va de même pour les fêtes.

Si vous souhaitez utiliser les fonds du programme pour effectuer un voyage annuel, celui-ci doit avoir un but précis, tel que l'évaluation annuelle ou une visite d'échange. La majeure partie du temps doit être consacrée au travail, avec un peu de temps alloué à des activités spécifiques de renforcement de l'esprit d'équipe.

# 6 Gestion des performances

Il arrive que les employés aient besoin d'un retour d'information spécifique pour s'améliorer. Il se peut même que vous deviez recourir à des mesures disciplinaires dans les cas difficiles. Ce chapitre fournit des conseils sur la manière de donner un retour d'information aux employés et sur ce qu'il faut faire s'ils n'écoutent pas.

## 6.1 Donner un retour d'information

En tant que gestionnaire de programme, vous devez donner régulièrement un retour d'information à tous les membres de l'équipe. Vous devez également encourager les chefs d'équipe / superviseurs à donner un retour d'information à leurs subordonnés.

Le retour d'information doit être à la fois positif et négatif. Il doit être donné dès que possible après la réalisation de l'activité ou de la tâche. N'attendez pas l'évaluation formelle des performances.

La chose la plus importante à retenir est que le retour d'information doit toujours être lié à des **comportements spécifiques**. Après avoir reçu le retour d'information, l'employé doit savoir exactement ce qu'il doit améliorer la prochaine fois. Vous devez également lui donner la possibilité de répondre ou de s'expliquer. Si l'employé a enfreint une procédure, vous devez le signaler.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de bons et de mauvais retours d'information.

MAUVAIS RETOUR D'INFORMATION	BON RETOUR D'INFORMATION
<i>Cessez d'être aussi grossier.</i>	<i>Lorsque vous jouez avec votre téléphone pendant une réunion, vous pouvez donner l'impression de ne pas respecter la personne qui parle. La prochaine fois, éteignez votre téléphone avant le début de la réunion.</i>
<i>Vos rapports de terrain sont toujours en retard. Vous êtes paresseux et manquez de sérieux.</i>	<i>Nous n'avons pas encore reçu votre rapport de terrain pour le mois de juillet. Selon le manuel de procédure, il devrait être soumis à la fin du mois. Il a maintenant deux semaines de retard. La présentation tardive de votre rapport peut donner l'impression que vous ne prenez pas votre travail au sérieux. La prochaine fois, veuillez le remettre à temps.</i>
<i>Vous êtes très sympathique. Continuez ainsi.</i>	<i>J'apprécie la façon dont vous avez encouragé les participants à poser des questions au cours de la réunion. Vous avez également fait du bon travail en vous présentant et en vous adressant à chacun par son nom. Continuez à le faire lors de vos prochaines sessions.</i>

## RESSOURCES

## GUIDES EN LIGNE

### [Outils de gestion "de base"](#)

Manager Tools est un site web qui fournit des conseils sur la manière de gérer des équipes. Manager Tools Basics est leur podcast le plus important. Il couvre les réunions individuelles, le feedback, le coaching et la délégation.

## 6.2 Utilisation de listes de contrôle

Les listes de contrôle sont un outil que vous pouvez utiliser pour vérifier si une tâche a été effectuée correctement. Elles vous aident à donner un retour d'information spécifique aux employés sur la manière de s'améliorer. Elles peuvent également être utilisées dans le cadre d'un audit.

Une bonne liste de contrôle comporte des **comportements spécifiques** que vous pouvez observer. Elle ne doit pas comporter de déclarations subjectives ou émotionnelles. Voir les exemples ci-dessous.

MAUVAIS CRITÈRES	BONS CRITÈRES
<i>Le carburant a-t-il été géré correctement ?</i>	<p><i>Existe-t-il un registre des carburants ?</i></p> <p><i>Chaque ligne du registre est-elle complète ?</i></p> <p><i>Le carburant indiqué comme "OUT" dans le registre des carburants correspond-il au carburant indiqué comme "IN" dans le carnet de bord du véhicule ?</i></p>
<i>L'agent de terrain est-il organisé ?</i>	<p><i>Les tableaux de conférence et les marqueurs sont-ils prêts ? Respectent-ils l'ordre du jour prévu ?</i></p> <p><i>Commencent-ils et terminent-ils chaque session à l'heure ?</i></p>
<i>Les agents de sécurité sont-ils vigilants ?</i>	<p><i>Existe-t-il un formulaire de sécurité quotidien ?</i></p> <p><i>Toutes les colonnes du formulaire ont-elles été remplies, y compris l'heure de départ, l'heure de retour, le conducteur, le kilométrage et les marchandises transportées ?</i></p> <p><i>Les entrées du formulaire de sécurité journalier correspondent-elles à celles du registre des magasins et des carnets de bord des véhicules ?</i></p>

Les listes de contrôle peuvent être assorties d'un système de notation ou se limiter à des réponses oui/non accompagnées de commentaires. Une fois que vous avez créé votre formulaire, commencez par le faire très fréquemment. Au fur et à mesure que l'individu s'améliore, vous pouvez réduire la fréquence.

Effectuez la liste de contrôle avec le chef d'équipe ou le superviseur responsable. Au fil du temps, le chef d'équipe devrait commencer à le faire lui-même et à vous fournir les rapports. Vous devez toutefois continuer à le faire vous-même de temps en temps pour vous assurer que tout se passe bien.

## RESSOURCES

## GUIDES EN LIGNE

[Comment rédiger une liste de contrôle pour la supervision](#)

### 6.3 Examens de performance

Les entretiens d'évaluation fournissent un retour d'information formel aux employés. Les entretiens d'évaluation devraient avoir lieu tous les six mois. Tous les 12 mois, c'est trop long pour donner un retour d'information significatif.

Le chef d'équipe ou le superviseur doit contribuer autant que possible à l'évaluation de ses subordonnés. Le gestionnaire de programme ne doit pas être le seul à s'en charger.

Les subordonnés doivent avoir la possibilité d'évaluer leur supérieur hiérarchique, soit verbalement, soit au moyen d'un formulaire anonyme. Cela inclut votre évaluation en tant que directeur de programme. L'évaluation du chef d'équipe ou du superviseur doit se fonder sur les performances de l'ensemble de l'équipe, et pas seulement sur les siennes. Il doit également prendre en compte les commentaires que ses subordonnés ont formulés à son sujet.

Si vous avez deux équipes (par exemple, une équipe technique et une équipe d'assistance), elles doivent avoir la possibilité de s'examiner mutuellement en vue d'une collaboration.

Les résultats de l'évaluation des performances de chaque employé doivent être consignés par écrit et conservés dans son dossier. Les comportements spécifiques à améliorer doivent être clairement expliqués. Lors de la prochaine évaluation des performances, il convient de comparer les résultats à ceux de l'évaluation précédente afin de vérifier si les comportements se sont améliorés.

## RESSOURCES

### ANNEXE E Exemples de formulaires d'évaluation des performances

Comprend des formulaires qui peuvent être utilisés pour évaluer les subordonnés, les superviseurs et les collègues. Un formulaire de calcul de la prime de performance est également inclus.

### 6.4 Avertissements et licenciements

Il arrive qu'un employé commette une infraction grave qui nécessite plus qu'un simple retour d'information verbal. Dans ce cas, un avertissement écrit, voire un licenciement, peut être approprié. **Vous devez toujours rester calme et professionnel. Ne criez pas et n'utilisez pas de langage offensant.**

Points à prendre en compte lors de l'émission d'un  
**avertissement :**

- Un employé ne doit recevoir un avertissement écrit qu'en cas de mauvaise conduite. Les fautes sont définies dans les conditions de service.
- Avant de rédiger un avertissement, vous devez discuter du problème avec l'employé et son supérieur direct. Si vous n'êtes pas sûr de devoir donner un avertissement, envisagez d'en discuter avec votre équipe de direction afin d'obtenir différents points de vue.
- La lettre d'avertissement doit comprendre
  - Le type de faute, avec une référence à la section correspondante des conditions

- générales de service.
  - La date à laquelle la faute a été commise.
  - Les preuves dont vous disposez pour démontrer que la faute a été commise.
  - Une déclaration indiquant que s'ils reçoivent trois lettres d'avertissement, ils seront immédiatement licenciés.
- Pour les infractions plus graves, vous pouvez également suspendre un employé sans salaire pendant une période déterminée.
  - La lettre d'avertissement doit être signée par vous, l'employé et son supérieur direct. Veillez à ce que son supérieur soit présent pour assister à l'ensemble de la discussion.
  - Conservez un registre de tous les avertissements donnés aux employés. Vous pouvez faire en sorte qu'un avertissement expire après un certain temps si l'employé fait preuve d'une grande amélioration dans son comportement.
  - Certaines équipes préfèrent que les avertissements soient affichés publiquement. Discutez de cette option avec votre équipe de direction.

Points à prendre en compte lors du **licenciement d'un salarié** :

- Un salarié ne doit être licencié qu'au troisième avertissement. Il peut également être licencié immédiatement (sans avertissement) pour faute grave, telle que le vol. La définition de la faute grave figure dans les conditions générales de service.
- La lettre de licenciement doit contenir les éléments suivants
  - Les types de fautes commises et le nombre de fois où elles ont été commises, en référence aux lettres d'avertissement précédentes.
  - Les dates auxquelles la faute a été commise.
  - Les preuves dont vous disposez pour démontrer que la faute a été commise.
  - Qu'en raison de la faute commise, l'employé est licencié, avec effet immédiat.
  - Tout détail concernant les fonds de pension ou les indemnités de licenciement.
- La lettre de licenciement doit être signée par vous, l'employé et son supérieur direct. Veillez à ce que son supérieur soit présent pour assister à l'ensemble de la discussion.
- Conservez une copie de la lettre de licenciement, de toute lettre d'avertissement antérieure ou de toute autre preuve. Vous pourrez en avoir besoin si le salarié décide de déposer une plainte auprès de l'agence pour l'emploi.
- Payez le salaire ou les jours de congé restants à l'employé et assurez-vous qu'il signe un reçu.
- Ne permettez pas à l'employé d'effectuer une période de préavis. Il doit quitter le bureau immédiatement après avoir reçu la lettre de licenciement. Si nécessaire, demandez à un agent de sécurité de l'escorter. Une fois qu'il est parti, il doit être traité comme un visiteur s'il revient au bureau.
- Annoncez à l'ensemble du personnel le licenciement de l'employé.

**ANNEXE B Modèles de formulaires**

→ Fiche d'avertissement

**ANNEXE F Exemples de lettres d'avertissement et de licenciement**



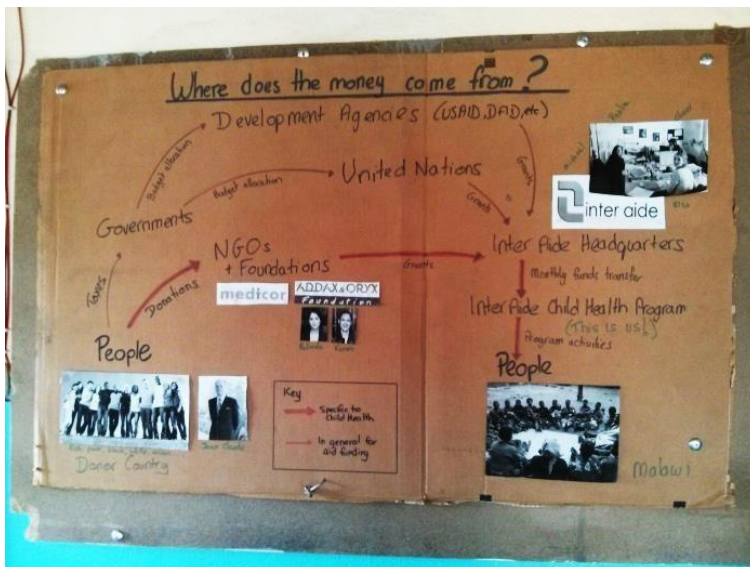
# 7 L'argent

## 7.1 D'où vient l'argent ?

Pour que votre équipe gère bien l'argent, elle doit savoir d'où il vient. Il y a souvent des idées fausses à ce sujet. Certaines personnes pensent que l'argent ne vient que des riches, tandis que d'autres croient que les donateurs disposent d'importantes sommes d'argent supplémentaires qui ne seraient pas dépensées. Ce type d'idées fausses permet aux gens de justifier plus facilement l'utilisation abusive des fonds.

Expliquez à votre équipe quels sont les donateurs qui financent le projet. Remontez ensuite dans le temps pour montrer d'où vient réellement l'argent des donateurs. En fin de compte, la quasi-totalité de l'argent des donateurs provient de personnes d'autres pays qui contribuent par des dons ou des impôts.

Demandez à votre équipe ce qu'elle ressentirait si elle faisait don de son propre argent à des personnes vivant dans d'autres pays. À quels types de choses seraient-ils heureux que cet argent soit consacré ? Qu'est-ce qui les rendrait malheureux ?



Un panneau expliquant d'où provient l'argent du programme de santé de l'enfant

### RESSOURCES

#### GUIDES EN LIGNE

[D'où vient l'argent ?](#)

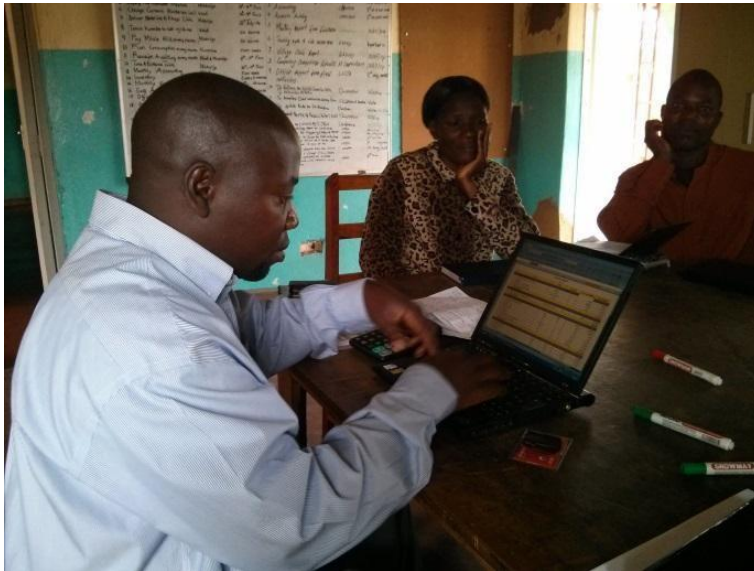
## 7.2 Établir un budget avec l'équipe

Chaque mois, vous devez préparer un budget détaillé avec votre équipe de direction. Il est essentiel que l'équipe de direction soit impliquée dans le processus budgétaire. Elle sait ainsi de combien d'argent elle dispose et pour quoi faire. Ne leur cachez pas les décisions difficiles. Par exemple, si le budget doit être réduit, demandez-leur ce qu'ils pensent qu'il faut réduire.

Une fois le budget terminé, vous pouvez l'utiliser pour remplir votre demande de fonds au siège. Vous devez également imprimer une copie du budget pour tous les membres de l'équipe de gestion afin qu'ils

sachent ce qu'ils peuvent acheter au cours du mois.

Dans la mesure du possible, faites participer les employés qui ne font pas partie de l'équipe de direction à l'élaboration du budget. Cela les aidera à développer des compétences en matière de budgétisation et ils comprendront mieux les décisions que vous devez prendre. Par exemple, les agents de terrain peuvent préparer leur propre budget pour le matériel de formation ou la nourriture. Donnez-leur un budget fixe et laissez-les décider de la quantité de chaque article à acheter. Ils se rendront vite compte que l'augmentation d'un poste nécessite la diminution d'un autre.



*L'équipe de gestion prépare le budget mensuel du programme de santé de l'enfant.*

### 7.3 Comptabilité

Ne faites pas la comptabilité vous-même. C'est une perte de temps et une occasion manquée de former d'autres personnes. Trouvez un membre de l'équipe (par exemple, un magasinier, un chef de bureau, un logisticien) et formez-le à cette tâche. Vous devrez peut-être commencer par lui enseigner les bases de l'informatique s'il n'a jamais utilisé d'ordinateur.

Même si vous déléguez la comptabilité à quelqu'un d'autre, vous en restez responsable en dernier ressort. Vous devez examiner la comptabilité chaque mois pour vous assurer qu'il n'y a pas d'erreurs avant de la signer.

#### ÉTUDE DE CAS SUR LA DÉLÉGATION DE LA COMPTABILITÉ

Lorsque j'ai rejoint Inter Aide, Christopher était magasinier pour le programme de santé de l'enfant. Il travaillait à Inter Aide depuis 9 ans, toujours au même poste. Dans son plan de carrière, il disait vouloir acquérir des compétences en administration.

Christopher n'avait jamais utilisé d'ordinateur auparavant et était impatient d'apprendre. J'ai commencé par lui enseigner les bases de l'informatique. Une fois qu'il a été capable d'allumer l'ordinateur et de taper, nous sommes passés à la comptabilité.

Le premier mois, je lui ai demandé de trier les recettes dans l'ordre du grand livre. Lorsqu'il a maîtrisé le tri, je lui ai ensuite montré comment saisir chaque recette dans le livre d'enregistrement et l'affecter à un compte. Il a saisi les recettes pendant plusieurs mois. Chaque mois, je vérifiais chaque recette et lui indiquais ce qui devait être corrigé. J'ai également rédigé une série d'instructions pour l'aider dans son apprentissage.

J'ai laissé le compte bancaire, les salaires, la pension et les impôts pour la fin, car ce sont les plus difficiles. Il a fallu six mois de formation, mais il a fini par être capable de faire tout le processus comptable tout seul. Aujourd'hui, il se contente de m'apporter les documents à examiner avant leur livraison, ce qui me laisse beaucoup plus de temps pour d'autres tâches. Je l'ai promu au poste d'Office Manager en reconnaissance de ses nouvelles responsabilités.

## 7.4 Caisses et approvisionnement

N'effectuez pas tous les achats vous-même. Cela peut sembler être le meilleur moyen d'empêcher l'utilisation abusive des fonds, mais tant que les achats sont contrôlés correctement (y compris l'audit), le risque de vol d'argent liquide est minimisé.

Conseils pour la gestion des marchés publics :

- La plupart des achats doivent être effectués par le logisticien, mais d'autres personnes (par exemple le coordinateur de programme) peuvent également avoir besoin d'acheter des articles. Toute personne effectuant des achats doit disposer d'une caisse physique et d'un registre dans DIAME.
- Précisez le montant maximum d'argent liquide que chaque personne peut transporter dans le cadre des procédures. Décrivez également ce qui se passera en cas de perte ou de vol d'argent.
- L'argent liquide doit être transféré du compte bancaire à la caisse du gestionnaire de programme. Lorsqu'une autre personne a besoin d'acheter quelque chose, elle doit vous soumettre une demande de fonds écrite. La demande de fonds précise ce qu'elle a l'intention d'acheter et le prix.
- Vous devez vérifier la demande de fonds par rapport au budget mensuel avant de l'approuver. Une fois qu'elle est approuvée, vous pouvez transférer l'argent de votre caisse à la sienne. Précisez ce qu'ils doivent faire si l'article est plus cher que ce qu'ils ont demandé.
- Chaque employé disposant d'une caisse doit tenir un registre indiquant toutes les entrées et sorties d'argent. À la fin du mois (ou plus fréquemment si nécessaire), vous devez vérifier tous les reçus et le montant réel de l'argent liquide par rapport au registre.

Il est plus facile de contrôler les achats si vous disposez d'une liste de fournisseurs présélectionnés. De cette façon, vous savez quel sera le prix pour l'établissement du budget et vous ne devez vous adresser qu'à un petit nombre de magasins pour l'audit. Pour présélectionner des fournisseurs :

1. Dressez une liste des articles que vous achetez habituellement dans différentes catégories (papeterie, pièces détachées, carburant, etc.).
2. Obtenez des devis de plusieurs magasins différents dans chaque catégorie.

3. Comparez le prix, la qualité, la gamme, la qualité de réception et la politique de retour des magasins. Sélectionnez les 1 ou 2 meilleurs dans chaque catégorie. Négociez avec ces magasins pour obtenir, si possible, des remises globales.
4. Dressez la liste des fournisseurs présélectionnés. Tous les achats doivent être effectués auprès de ces fournisseurs.
5. Au bout de 6 à 12 mois, répétez le processus.

## RESSOURCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- ➔ Registre de caisse
- ➔ Formulaire de demande de fonds
- ➔ Formulaire de devis

## 7.5 Audit des reçus

Il existe quatre façons courantes pour les employés de voler de l'argent au projet :

- Vol direct d'argent
- liquide Création de faux
- reçus
- gonfler les prix et recevoir une ristourne de la part du fournisseur modifier le reçu de manière à ce qu'il semble correspondre à un montant plus élevé

Pour s'assurer que les fonds n'ont pas été utilisés à mauvais escient, il est essentiel de procéder à un audit des reçus chaque mois. Dans un premier temps, vous pouvez vous en charger, mais cette tâche doit ensuite être confiée à une personne qui n'a pas de caisse (par exemple, le magasinier), bien que vous deviez continuer à le faire périodiquement.

Étapes de l'audit des reçus :

1. À la fin du mois, choisissez au hasard quelques reçus dans chaque caisse.
2. Visitez le magasin ou le fournisseur de chaque reçu en personne (n'appellez pas) pour vous assurer qu'ils existent.
3. Vérifiez que le prix est correct et qu'il n'a pas été gonflé.
4. Vérifiez que le commerçant dispose d'un double du reçu et que les détails correspondent à la copie du reçu dont vous disposez.
5. Vérifiez que les articles corrects ont été reçus au bureau. Par exemple, si 5 sacs de ciment ont été achetés, le magasinier aurait dû enregistrer 5 sacs de ciment au bureau.
6. Rédiger un rapport et le communiquer à l'équipe de direction.

De nombreux fournisseurs n'ont pas de reçus (par exemple, les stands de marché, les minibus). Vous devez créer un double du carnet de reçus pour ces types de fournisseurs. Remettez le duplicata au fournisseur afin que le reçu puisse être contrôlé à la fin du mois.

## RESSOURCES

## ANNEXE B Modèles de formulaires

- Rapport d'audit - Réception
- Accusé de réception (peut être utilisé pour imprimer des livres en double)

### GUIDES EN LIGNE

[Comment \(essayer de\) mettre fin à la fraude sur votre projet](#)

## 7.6 Allocations

Il est important de minimiser le recours aux allocations en espèces avec le personnel et les partenaires, en particulier les partenaires gouvernementaux. Les allocations en espèces peuvent fausser le comportement des gens (par exemple, en ne participant à des réunions que lorsqu'il y a une allocation). Elles peuvent également donner lieu à des fraudes et à des abus.

En règle générale, vous devez

- Acheter directement la nourriture, le transport et l'hébergement dans la mesure du possible.
- Si vous devez payer en espèces, remboursez le coût réel après avoir vu le reçu.
- S'il n'est pas possible de rembourser le coût sur la base d'un reçu, fixez l'indemnité sur la base d'une enquête sur les coûts dans différents lieux (par exemple, enquête sur les coûts des repas dans différents restaurants avant de décider du montant de l'indemnité de repas).
- Utiliser les mêmes allocations pour tous et les rendre publiques dans une politique officielle.
- Expliquez clairement votre politique d'indemnités pour le personnel dans les procédures. La politique d'indemnisation des partenaires doit être décrite dans le protocole d'accord.

## RESSOURCES

### GUIDES EN LIGNE

[7 choses que vous pouvez faire pour aider à mettre fin aux abus d'indemnités journalières](#)

## 7.7 Paiement des salaires

Il est essentiel de payer les salaires à temps et correctement. Ne commettez pas d'erreur dans le versement des salaires ou vous perdrez rapidement la confiance de vos employés.

Il y a trois façons de payer les salaires :

1. **Espèces** - elles ne doivent être utilisées que lorsqu'il n'y a pas d'autre option. Les espèces peuvent facilement être volées et sont plus difficiles à contrôler.
2. **Chèque** - vous pouvez établir un chèque pour chaque employé. Il peut s'agir d'un chèque ouvert s'ils n'ont pas de compte bancaire, ou d'un chèque fermé qu'ils peuvent déposer sur leur compte. Les chèques sont plus difficiles à voler et plus faciles à contrôler.
3. **Virement** - si vos employés ont des comptes bancaires, c'est l'option la plus facile. De nombreuses banques autorisent les transferts directs du compte du projet vers les comptes des employés. Si vos employés n'ont pas de compte bancaire, vous pouvez les aider à en ouvrir un auprès d'une banque ordinaire ou d'une banque de microfinance. Cela peut

également offrir des avantages supplémentaires, comme leur permettre d'épargner de l'argent ou de contracter des prêts bancaires.

Lorsque vous payez les salaires, vous devez toujours remettre à l'employé une fiche de paie signée.

## 7.8 Avances et prêts

Les employés demandent souvent des avances sur leur salaire ou des prêts du projet. Vous devez disposer d'une politique claire à ce sujet dans le manuel de procédures.

Les avances et les prêts ne doivent pas être considérés comme acquis. Il est possible de ne pas avoir d'avances ou de prêts sur un projet. Une autre solution consiste à mettre en place un comité de prêts pour les employés, au sein duquel ces derniers contribuent à un fonds central. Une autre option consiste à encourager les employés à ouvrir des comptes bancaires dans des banques qui accordent des prêts.

### ÉTUDE DE CAS SUR LES ALTERNATIVES DE PRÊT

Les employés des pays en développement ont souvent un accès limité au capital et doivent subvenir aux besoins d'une famille nombreuse avec un seul revenu. Pour relever ces défis financiers, les employés du programme de santé infantile demandaient régulièrement des avances et des prêts sur leurs salaires. Si cela les aidait à répondre à leurs besoins quotidiens, cela entraînait un surcroît de travail administratif et des problèmes de trésorerie pour le projet.

J'ai décidé qu'il fallait trouver une meilleure solution et j'ai donc mis fin à toutes les avances et à tous les prêts, sauf en cas d'urgence grave (par exemple, l'hospitalisation d'un enfant ou d'un conjoint). Cette décision n'a pas été très populaire, mais les employés ont fini par se concentrer sur d'autres moyens d'obtenir des prêts.

La première chose qu'ils ont faite a été de mettre en place un comité de prêts aux employés. Chaque employé membre du comité a versé une partie de son salaire à la fin du mois. Ils pouvaient ensuite emprunter de l'argent à la caisse commune. J'ai également versé une partie de mon salaire à ce fonds.

Nous avons également décidé qu'il serait bon que chaque employé ouvre un compte bancaire. Auparavant, tous les employés étaient payés en espèces, mais cela présentait des risques. Tout le monde a ouvert un compte et, après quelques mois, la banque a accepté de leur accorder des prêts. Les prêts qu'ils pouvaient obtenir à la banque étaient beaucoup plus importants que les prêts accordés par le comité ou le projet, et les remboursements étaient automatiquement déduits de leur compte. En fin de compte, ils étaient heureux d'avoir ce nouveau système.

## 8 Administration générale

### 8.1 Conformité juridique

Il vous incombe de veiller à ce que votre projet soit conforme à la législation. Veillez à trouver et à lire la législation sur :

- **Droit du travail** - souvent disponible sur le [site de l'Organisation internationale du travail \(OIT\)](#)
- **Sécurité sur le lieu de travail** - souvent disponible sur le [site web de l'OIT](#)
- **Impôts**
- **Enregistrement d'une ONG ou d'un projet Assurance**

### 8.2 Santé et sécurité

Vous devez vous assurer que vos employés sont en sécurité à tout moment. Votre manuel de procédures doit contenir des instructions sur ce qu'il faut faire si un employé pense que quelque chose n'est pas sûr ou se blesse au travail.

Vous devez également créer un registre des risques énumérant chaque risque de votre programme, la probabilité et la gravité du risque, et la manière dont il a été contrôlé. Tous les employés doivent être couverts par une assurance contre les accidents du travail en cas de blessure.

Les mesures de sécurité communes à tous les projets sont présentées ci-dessous.

#### MESURES DE SÉCURITÉ COMMUNES



Un extincteur entretenu régulièrement et facilement accessible. Le personnel doit être formé à son utilisation.

Un seau de sable pour nettoyer les déversements de carburant (si vous avez un magasin de carburant).



## MESURES DE SÉCURITÉ COMMUNES



Une trousse de premiers secours dans le bureau.



Une trousse de premiers secours dans la voiture.



Casques, gants et bottes pour les motocyclistes.



Une politique de port de la ceinture de sécurité pour la voiture.  
Limites de vitesse et de passagers pour les voitures et les motos. Règles relatives à la conduite de nuit.

Des mesures supplémentaires peuvent être nécessaires pour votre projet, en fonction de ce que vous faites.

Vous devrez également identifier un centre de santé ou un hôpital qui peut fournir des soins de santé à votre personnel. Si le programme prend en charge les soins de santé du personnel, veillez à ce que les employés signent pour les médicaments et les services qu'ils reçoivent afin de vous assurer que vous ne payez pas trop.

## RESSOURCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

→ Modèle de registre des risques

## 8.3 Gestion des magasins

Toutes les fournitures de bureau doivent être conservées dans un local fermé à clé (magasin) afin d'éviter les vols. Il doit y avoir un registre des magasins pour suivre tout ce qui entre et sort du magasin. Une personne (par exemple, le magasinier ou le logisticien) doit être désignée pour gérer le registre et conserver les clés des magasins.

Les magasins doivent faire l'objet d'un audit régulier. Pour ce faire, il faut

1. Prendre le registre des magasins
2. Choisir au hasard quelques éléments
3. Demander à l'employé des magasins de trouver les articles dans les magasins.
4. Comptez le nombre de personnes présentes et comparez ce nombre au solde du registre.
5. Vérifier qui a pris les articles pour s'assurer qu'ils ont été utilisés correctement.
6. Rédiger un rapport



*Le préposé aux magasins vérifie le solde réel des marqueurs pour le comparer à ce qui est inscrit dans le registre des magasins.*

## DOCUMENT

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- Registre des magasins
- Audit hebdomadaire

## 8.4 Livraisons sur le terrain

La plupart des programmes prévoient des livraisons aux membres de la communauté ou à d'autres personnes sur le terrain. Par exemple, des semences peuvent être livrées aux agriculteurs, des moustiquaires peuvent être livrées à un centre de santé, ou les participants à une formation peuvent recevoir des boissons non alcoolisées.

Ces types de livraisons doivent être gérés avec soin afin d'éviter le vol ou l'utilisation abusive de ces articles. Cependant, il n'est pas nécessaire que vous fassiez les livraisons vous-même. Vous pouvez les déléguer à d'autres personnes, à condition que des contrôles appropriés soient mis en place.

Préparez un reçu de livraison que les destinataires peuvent signer pour confirmer qu'ils ont reçu l'article. Si possible, la personne chargée des livraisons devrait disposer d'un appareil photo. Elle peut prendre une photo de chaque personne avec l'article qu'elle a reçu. Le numéro d'identification de la photo doit être inscrit sur le reçu.

Effectuer des audits réguliers des livraisons sur le terrain. Pour ce faire :

1. Prenez le récépissé de livraison (ou la liste des participants s'il s'agit de denrées alimentaires pour une réunion).
2. Choisir des personnes au hasard.
3. Rendez-leur visite en personne pour leur demander s'ils ont reçu le matériel (moustiquaire, nourriture, etc.). S'il s'agit d'un objet physique, demandez à le voir.
4. Si une photo a été prise lors de la livraison, vérifiez que la ~~personne~~ qui vous rend visite est la même que celle qui a reçu l'article.
5. Rédiger un rapport.



*Photo de vérification d'un accouchement dans le cadre du programme de santé de l'enfant. La photo montre le facilitateur (à droite) donnant à la bénéficiaire (à gauche) un kit d'accouchement sans risque. Les détails de l'appareil photo montrent que cette photo (ID# 353) a été prise à 9h15 le 26<sup>th</sup> novembre 2013.*

## DOCUMENT

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- Reçu de livraison
- Reçu de livraison du bénéficiaire
- Rapport d'audit - Livraison

## 8.5 Sécurité

La plupart des bureaux disposent d'agents de sécurité. Les agents de sécurité doivent disposer de procédures claires pour enregistrer tout ce qui entre ou sort du bureau, y compris le personnel, les visiteurs, les véhicules et les fournitures. Ils doivent également disposer de procédures d'urgence expliquant ce qu'il faut faire en cas de vol ou de menace physique.

La gestion d'un horaire de 24 heures pour les agents de sécurité peut prendre beaucoup de temps. Vous devriez déléguer cette tâche à quelqu'un d'autre, comme le logisticien, le magasinier ou l'agent de sécurité en chef.

Il est difficile de s'assurer que les agents de sécurité restent en service, surtout la nuit. Vous devrez procéder à des audits aléatoires en dehors des heures de bureau pour vous assurer de leur présence.

L'installation d'une caméra de sécurité est une autre option pour améliorer la sécurité. Cela vous permettra de surveiller la présence des gardes en dehors des heures de bureau. Elle peut également fournir des preuves cruciales après un cambriolage. Il existe des caméras alimentées par batterie pour les bureaux qui n'ont pas d'électricité, dont certaines sont dotées d'une vision nocturne.



*Une caméra de sécurité alimentée par batterie avec vision nocturne et détecteur de mouvement au Programme de santé de l'enfant (modèle : Swann OutbackCam). Deux photos de la caméra de sécurité sont également montrées, l'une de jour et l'autre de nuit.*

## RESSOURCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- ➔ Calendrier du département de la sécurité
- ➔ Feuille de temps
- ➔ Livre d'or
- ➔ Formulaire de sécurité quotidien - jour et nuit
- ➔ Audit hebdomadaire

## 8.6 Véhicules et entretien

Les voitures et les motos coûtent très cher. Leur utilisation doit être soigneusement contrôlée. Chaque véhicule doit disposer d'un carnet de bord dans lequel le conducteur enregistre les détails de chaque trajet. Ces carnets doivent être vérifiés régulièrement.

Il est important de maintenir les véhicules en bon état. Vous devez disposer de procédures standard pour l'entretien régulier, notamment en ce qui concerne la fréquence de l'entretien et ce qui doit être fait au cours de l'entretien. Chaque véhicule étant différent, il est conseillé de demander conseil à un mécanicien qualifié.

Tous les travaux d'entretien doivent être consignés dans un carnet d'entretien, y compris les pièces de rechange, l'huile ou le carburant utilisés. Les vieilles pièces de rechange doivent être retournées au magasin plutôt que d'être laissées au mécanicien. En permettant au mécanicien de conserver les vieilles pièces de rechange, on augmente le risque qu'il les remplace inutilement pour les garder.



## RESSOURCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- Carnet de bord du véhicule
- Carnet d'entretien du véhicule
- Audit hebdomadaire

## 8.7 Carburant

Le carburant est l'un des articles les plus couramment volés ou utilisés à mauvais escient. Lorsque vous devez acheter du carburant, envoyez au moins deux personnes ensemble pour réduire le risque de fraude.

Conservez la quantité minimale de carburant au bureau. Une seule personne doit être responsable de la distribution du carburant (par exemple, le responsable des stocks). Elle doit tenir un registre des carburants dans lequel sont consignées toutes les entrées et sorties de carburant. Les carnets de bord des véhicules et le registre des carburants doivent être comparés régulièrement pour vérifier leur concordance.

Le solde réel de carburant doit être comparé fréquemment au registre. Pour mesurer le niveau de carburant dans un fût, utilisez un bâton calibré et de la pâte à tremper. La pâte de recherche d'eau peut également être utilisée pour vérifier si quelqu'un a ajouté de l'eau au carburant.



*Une jauge à essence avec de la pâte à base d'eau (à gauche). Après avoir plongé la jauge dans l'eau, la pâte devient rose (à droite). Cette méthode peut être utilisée pour vérifier si de l'eau a été ajoutée aux fûts de carburant.*

Stocker du carburant au bureau peut être dangereux. Les mesures de sécurité suivantes réduisent les risques :

- Le local de stockage des combustibles doit être ventilé et ne doit pas contenir d'autres produits que les combustibles. Il ne doit pas y avoir de lumière ou d'autres sources d'inflammation. Il ne doit pas être possible de fumer ou de cuisiner dans un rayon de 10 mètres.
- Le diesel et l'essence doivent être conservés dans des fûts distincts avec un code couleur.
- Un seau de sable et un extincteur doivent être facilement accessibles à tout moment. En cas de déversement de carburant, recouvrez-le de sable pour l'absorber, puis enterrez-le dans une fosse à ordures, à l'écart des habitations et de la végétation. En cas d'incendie, le sable et l'extincteur peuvent être utilisés pour l'éteindre.

- Toute personne manipulant régulièrement du carburant doit porter des gants et des chaussures fermées.
- Les fûts doivent toujours être fermés hermétiquement pour éviter l'évaporation. S'ils n'ont pas été ouverts depuis 2 jours, ils doivent être ouverts et refermés pendant quelques secondes pour évacuer la pression accumulée et réduire le risque d'explosion.
- Pompez d'abord l'essence, puis le gazole. Si le diesel est pompé après l'essence, la pompe et le seau doivent être nettoyés entre les deux, car le diesel peut dégrader l'essence.

Ne faites pas le plein du véhicule dans le local à carburant. S'assurer que le véhicule est éteint avant de faire le plein.

Le contrôle de la consommation de carburant de chaque véhicule est essentiel pour éviter les abus. Faites un essai routier de chaque véhicule pour mesurer la consommation standard. À la fin de chaque mois, calculez la consommation et comparez-la à la norme. Si la consommation de carburant est plus élevée que prévu, vous devrez enquêter. Les calculs de consommation de carburant peuvent être confiés à quelqu'un d'autre (par exemple, un magasinier ou un logisticien), à condition que vous examiniez et vérifiiez les calculs.

## RESSOURCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- ➔ Registre des carburants
- ➔ Rapport sur la consommation de carburant
- ➔ Audit hebdomadaire

## 8.8 Nettoyage

La propreté des bureaux est importante pour la santé des employés. Un programme de nettoyage doit être établi et suivi chaque jour par l'agent d'entretien. Déléguez quelqu'un (par exemple, le magasinier, le chef de bureau, le logisticien) pour vérifier que le programme est respecté.

Veillez à ce que de l'eau potable traitée, de l'eau pour se laver les mains et du savon soient disponibles à tout moment. Si les toilettes sont des latrines, veillez à ce que le couvercle soit toujours en place.

## RÉFÉRENCES

### ANNEXE B Modèles de formulaires

- ➔ Calendrier de nettoyage

## 8.9 Audit du bureau

Un audit hebdomadaire du bureau permet de s'assurer que les procédures décrites dans cette section sont respectées. Au minimum, l'audit du bureau doit permettre de vérifier

- Registre des carburants
- Carnets de bord des véhicules
- Registre des stocks

Formulaires de sécurité (livre des visiteurs,  
formulaires de sécurité quotidiens) Autres  
procédures sélectionnées de manière aléatoire

Lorsque vous commencez à auditer, faites-le vous-même. Par la suite, vous pouvez confier la responsabilité de l'audit à quelqu'un d'autre (par exemple, le logisticien), même si vous devez encore le faire de temps en temps.

De temps à autre, vous devez procéder à un audit complet du bureau. Outre les points énumérés ci-dessus, il s'agit également de vérifier les assurances, les contrats, la santé et la sécurité, les reçus et les livraisons au hasard.

## DOCUMENT

### **ANNEXE B Modèles de formulaires**

- Audit complet
- Audit hebdomadaire



# Conception du programme

En tant que gestionnaire de programme, vous êtes chargé de veiller à ce que le programme soit techniquement solide et atteigne ses objectifs. Vous devez toujours chercher à améliorer la conception du programme. Dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire de le remanier complètement, par exemple si le contexte change ou si vous découvrez que le programme n'est pas efficace.

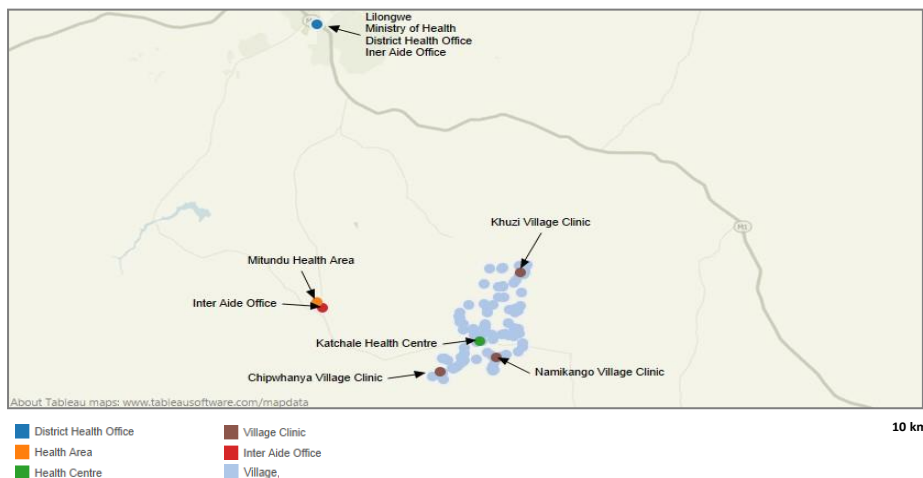
Chaque programme étant différent, il est impossible de donner des conseils spécifiques sur la manière dont votre programme doit être conçu. Toutefois, cette section donne quelques conseils généraux applicables dans la plupart des cas.

## 9.1 Cartographie de la zone de chalandise

Que vous gériez un programme existant ou que vous en conceviez un nouveau, vous devez savoir où vous travaillez. Cela signifie que vous avez besoin d'une carte de la zone de chalandise.

Si vous avez de la chance, vous pourrez peut-être trouver une carte existante. Cependant, dans de nombreux cas, il n'existe pas de cartes précises. Vous devrez donc créer votre propre carte à l'aide de données GPS.

Réaliser une carte GPS de base est très simple. Tout ce dont vous avez besoin, c'est d'un téléphone intelligent, d'un ordinateur et d'un logiciel gratuit. Suivez les instructions figurant dans les ressources énumérées ci-dessous.



*Une carte GPS créée pour le programme de santé de l'enfant*

**RESSOURCES**

**ANNEXE G Manuel de formation à la saisie et à l'analyse des données de base**

➔ Section 6 : Cartographie

**GUIDES EN LIGNE**

[Comment créer une carte GPS simple de votre projet](#)

## 9.2 Impliquer les parties prenantes

Les programmes ne fonctionnent pas de manière isolée. Ils fonctionnent au sein d'une communauté qui comprend une variété de personnes et d'organisations qui seront affectées par le programme ("parties prenantes"). Les parties prenantes peuvent souvent apporter une contribution importante à un programme. Toutefois, si elles ne sont pas impliquées dès le départ, elles peuvent également empêcher le programme de fonctionner.

Commencez par dresser une liste de toutes les parties prenantes de votre zone de chalandise. Il peut s'agir de

- Départements gouvernementaux à
- différents niveaux Chefs, anciens ou
- autorités locales
- Autres ONG travaillant dans la même région
- Associations locales ou organisations communautaires Églises ou groupes religieux

Si vous avez un grand nombre de parties prenantes, vous devrez décider lesquelles vous souhaitez impliquer directement dans le programme.

Une fois que vous avez décidé d'impliquer une partie prenante, celle-ci doit participer à **chaque étape** du processus de conception. Vous devez être aussi transparent que possible sur vos activités et votre budget, et vous devez leur demander de prendre des engagements spécifiques sur la manière dont ils vous aideront.

Les responsabilités de chaque partie prenante (y compris Inter Aide) doivent être clairement définies dans un protocole d'accord détaillé. Au fur et à mesure de l'avancement des activités du programme, assurez-vous que chaque partie prenante respecte les engagements pris dans le protocole d'accord. Organisez des réunions régulières avec les parties prenantes pour les informer des progrès réalisés.

### RESSOURCES

#### ANNEXE H Exemple de protocole d'accord

Cet exemple est le protocole d'accord u programme de santé de l'enfant pour 2014. Il a été signé par Inter Aide, trois niveaux du ministère de la Santé et deux chefs traditionnels.

## 9.3 Évaluation des besoins

Un programme efficace doit répondre aux besoins spécifiques de la communauté. Les besoins évoluent avec le temps, il est donc important de procéder périodiquement à une évaluation des besoins dans votre zone de chalandise.

Il existe de nombreuses façons de procéder à une évaluation des besoins. Toutefois, l'idéal serait qu'elle se déroule en deux étapes :

1. **Données qualitatives** : Organiser des réunions, des groupes de discussion et des entretiens avec les membres de la communauté et les parties prenantes pour discuter de leurs besoins. Une bonne méthode consiste à utiliser un "arbre à problèmes" (voir l'étude de cas ci-dessous). L'arbre à problèmes montre ce que les gens pensent être les causes profondes des problèmes dans leur communauté.
2. **Données quantitatives** : La deuxième étape devrait consister en une enquête visant à vérifier si les besoins exprimés au cours de la phase qualitative sont communs à l'ensemble de la communauté. Dans certains cas, vous constaterez que les besoins exprimés au cours de la phase qualitative ne sont pas réels. Ils peuvent alors être retirés de l'arbre à problèmes.

## ÉTUDE DE CAS ARBRES À PROBLÈMES

L'objectif du programme de santé de l'enfant est de réduire le nombre d'enfants de moins de 5 ans qui meurent de maladies évitables. Pour ce faire, il est important de savoir *pourquoi* les enfants de moins de 5 ans meurent. Non seulement les causes immédiates, mais aussi les causes profondes.

Pour trouver les causes profondes, nous avons décidé de procéder à une analyse de l'arbre des problèmes. Nous avons organisé des réunions séparées avec chaque partie prenante, y compris les membres de la communauté, les chefs, les travailleurs des centres de santé et le personnel du gouvernement. Une discussion typique se déroule comme suit :

*L'animateur* : "Qu'est-ce qui cause la mort des enfants de moins de 5 ans ?"

*Participant* : "Malaria"

*Animateur* : "Pourquoi les enfants meurent-ils du paludisme ?"

*Participant* : "Parce qu'ils ne dorment pas sous une moustiquaire"

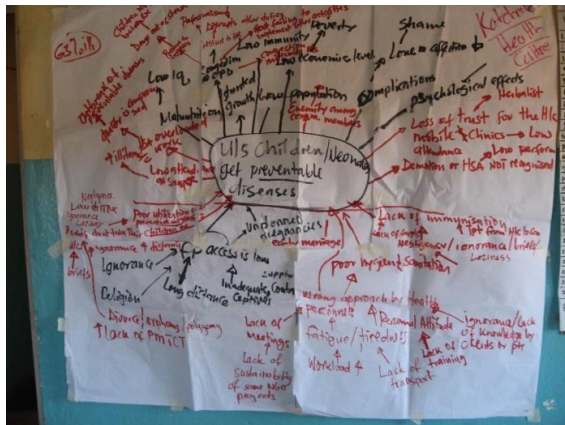
*Animateur* : "Pourquoidorment-ils pas sous une moustiquaire ?"

*Participant* : "Parce que leurs parents n'utilisent pas la moustiquaire qu'ils ont reçue du gouvernement"

*Animateur* : "Pourquoil leurs parents n'utilisent-ils pas de moustiquaire ?"

*Participant* : "Parce qu'ils ne savent pas qu'il peut prévenir le paludisme"

Nous avons continué jusqu'à ce que toutes les causes profondes aient été identifiées. Chaque racine a été dessinée sur l'arbre. Nous avons fait de même pour les conséquences ("Que se passe-t-il si les enfants de moins de 5 ans meurent ?" "Que se passe-t-il si cela arrive ?").



Un arbre à problèmes créé par le personnel du centre de santé

Après avoir organisé toutes les réunions des parties prenantes, nous avons obtenu cinq arbres à problèmes différents. Nous les avons combinés pour obtenir un seul arbre avec tous les problèmes.

Nous avons ensuite conçu une enquête de référence qui devait mesurer l'ampleur de chaque problème. Par exemple, le centre de santé pensait que les parents ne savaient pas qu'il était important d'utiliser une moustiquaire. Nous avons donc inclus cette question dans l'enquête de référence.

L'enquête a montré qu'en réalité, 99 % des parents savaient déjà que les moustiquaires prévenaient le paludisme. La sensibilisation n'étant manifestement pas un problème, nous l'avons supprimée de l'arbre à problèmes. La même enquête a également révélé que certaines familles avaient été oubliées lors de la distribution des moustiquaires par le gouvernement. Ce problème n'ayant pas encore été mentionné, nous l'avons ajouté à l'arbre à problèmes.

L'arbre à problèmes final a été utilisé pour concevoir les activités du programme. Chaque activité s'attaque à une cause fondamentale.

## RESSOURCES

### GUIDES EN LIGNE

[Comment concevoir un nouveau programme](#) (y compris des instructions sur la manière de réaliser un arbre à problèmes)

## 9.4 Choix des activités

Vos activités doivent être conçues pour traiter chacune des causes profondes de l'arbre à problèmes. Si vous ne pouvez pas vous attaquer à une cause première seule, travaillez avec la partie prenante qui peut le faire.

Dans la mesure du possible, essayez de fonder vos activités sur des preuves. Il peut s'agir de données scientifiques publiées ou d'expériences tirées d'autres programmes. Si vous n'êtes pas sûr de l'efficacité d'une activité, mettez-la d'abord à l'essai et suivez les résultats de près.

## RESSOURCES

### BASES DE DONNÉES EN LIGNE

Il existe de nombreuses bases de données en ligne qui contiennent des preuves, des exemples et des analyses d'autres programmes. Parmi les plus importantes, citons

- [Initiative internationale pour l'évaluation d'impact \(3ie\)](#)
- [USAID Development Experience Clearinghouse \(DEC\)](#)
- [DFID Research for Development \(R4D\)](#)
- [La collaboration Cochrane](#)
- [La collaboration Campbell](#)
- [Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab \(J-PAL\)](#)
- [Givewell](#)

## 9.5 Élaboration d'un document de programme

Créez un document qui décrit tout ce qui concerne votre programme (zone de chalandise, évaluation des besoins, activités, etc.), y compris les *raisons pour lesquelles* il a été conçu de cette manière. Ce document peut être utilisé pour expliquer le programme à d'autres personnes, en particulier au gestionnaire de programme qui vous remplace.

## RESSOURCES

### ANNEXE I Exemple de document de programme

Un exemple de document de programme pour le programme de santé de l'enfant en 2014 - 2016.

# Activités de mise en œuvre

Un programme bien conçu peut échouer s'il est mal mis en œuvre. En tant que gestionnaire du programme, vous êtes chargé de veiller à ce que chaque activité soit mise en œuvre conformément au document du programme. Vous devez veiller à ce que l'équipe suive le plan, mais il est également important d'adapter et d'ajuster le plan si nécessaire.

## 10.1 Planification

Toutes les activités doivent être planifiées à l'avance. Au début de l'année, vous devez établir avec l'équipe un plan de travail annuel indiquant les mois au cours desquels chaque activité est censée se dérouler. Au début de chaque mois, tous les membres de l'équipe doivent établir leur propre plan d'activité mensuel qui s'inscrit dans le cadre de votre plan de travail annuel.

Essayez de donner à chaque personne autant de flexibilité que possible dans la planification de son temps, tant qu'elle atteint les résultats que vous attendez. Si possible, donnez aux agents de terrain la possibilité d'évaluer les besoins dans leur zone de recrutement et d'adapter leurs activités pour obtenir un impact maximal.

Assurez-vous que tous les plans sont dactylographiés et que des copies sont disponibles au bureau et auprès de chaque employé. Partagez les copies des plans avec les parties prenantes si nécessaire. À la fin du mois, chaque employé doit passer en revue son plan et indiquer les activités qui ont été réalisées, celles qui ont été retardées et celles qui ont été annulées.

### ÉTUDE DE CAS PLANIFICATION SUR MESURE

Certains programmes exigent que les activités soient toujours mises en œuvre de manière standardisée. Dans d'autres programmes, il est plus important que les activités soient adaptées aux besoins de la communauté. Le programme de santé de l'enfant appartient à la deuxième catégorie.

Le programme de santé infantile couvre huit zones de recrutement, avec un animateur dans chaque zone. Au début du programme, chaque animateur a mené une enquête maison par maison dans sa zone de recrutement afin de déterminer les besoins. Les résultats ont été très différents d'une zone à l'autre.

Zone de chalandise	% de ménages disposant de leurs propres latrines	% de ménages disposant d'au moins une moustiquaire suspendue	% de femmes ayant accouché dans un établissement de santé
Mlodzenzi	48%	55%	87%
Chimutu	19%	41%	80%
Namikango	44%	59%	84%
Chiphwanya	36%	66%	88%
Nyamazani	39%	75%	89%
Kalumbi	54%	63%	65%
Khuzi	41%	68%	46%
Chimphanga	21%	37%	66%

#### Trois indicateurs de l'enquête présentés par zone de chalandise

Plutôt que de demander à tous les animateurs de mener les mêmes activités, je les laisse décider (sur la base des résultats de l'enquête) des activités à mener et de l'ordre dans lequel elles doivent être menées. Ainsi, les communautés reçoivent les activités dont elles ont réellement besoin. La motivation des animateurs s'en trouve également renforcée. Ils disposent désormais d'un plus grand pouvoir de décision, mais sont également plus responsables des résultats obtenus dans leur région.

## 10.2 Supervision

Une supervision régulière est essentielle pour s'assurer que les activités se déroulent comme prévu. En tant que gestionnaire de programme, vous devez être sur le terrain chaque semaine pour superviser les activités.

Vous devez vous concentrer sur la supervision des activités difficiles, nouvelles ou inhabituelles. Une fois que l'équipe a maîtrisé une activité particulière, la supervision régulière peut être déléguée à un superviseur de votre équipe, bien que vous deviez toujours superviser périodiquement.

Élaborez des listes de contrôle de la supervision qui peuvent être utilisées pour évaluer les employés effectuant des activités particulières. Veillez à discuter des résultats avec l'employé à la fin de la supervision et donnez-lui un retour d'information spécifique sur la manière de s'améliorer.

Il n'est pas possible pour un superviseur d'être partout à la fois. Si vous voulez vous assurer que les activités sont mises en œuvre en votre absence, une solution consiste à fournir un appareil photo numérique à tous les membres du personnel de terrain. Ils peuvent alors prendre une photo au début et à la fin de l'activité. L'appareil photo peut être réglé de manière à ce que l'heure et la date de la prise de vue soient automatiquement indiquées sur la photo. À la fin du mois, toutes les photos peuvent être comparées au plan mensuel pour confirmer quelles activités ont été effectivement mises en œuvre.



*Photos de vérification du programme de santé de l'enfant montrant qu'une activité a eu lieu. La photo de gauche a été prise au début de l'activité. La photo de droite a été prise à la fin de l'activité. Sur les deux photos, l'agent de terrain (portant un pull rouge) est visible. L'heure indique que l'activité a duré un peu plus de 2 heures.*

### RESSOURCES

#### ANNEXE B Modèles de formulaires

- ➔ Vérification mensuelle des activités
- ➔ Vérification mensuelle de la supervision

#### GUIDES EN LIGNE

[Comment utiliser la technologie pour contrôler](#)

[les activités sur le terrain ? Comment rédiger](#)

[une liste de contrôle pour la supervision ?](#)



## 10.3 Rapports

Le personnel de terrain doit fournir des rapports réguliers sur ses activités (par exemple, quelles activités ont été menées à bien, combien de personnes y ont participé, etc.). Vous devez élaborer des formulaires de rapport à cet effet.

**Il est généralement préférable d'obtenir un rapport par activité plutôt qu'un rapport global pour l'ensemble du mois.** Les données qui ont été regroupées dans un rapport mensuel ne peuvent pas être désagrégées. Par exemple, si le rapport mensuel indique qu'il y a eu 4 activités avec 200 participants au total, vous ne pouvez pas savoir combien de participants étaient présents à chaque activité. Il est donc difficile d'analyser les données du rapport.

Si vous recueillez un rapport par activité, vous devrez entrer chaque rapport dans l'ordinateur afin de calculer les totaux pour chaque mois. Vous devez déléguer cette tâche à quelqu'un (par exemple, le coordinateur du programme, le superviseur, le responsable du suivi et de l'évaluation, etc.)

## 10.4 Audit

Les procédures de planification, de supervision et d'établissement de rapports doivent toutes être décrites dans votre manuel de procédures. Comme pour les autres procédures, il est important de les vérifier régulièrement pour s'assurer qu'elles sont respectées.



# 11 Mesurer les résultats

Il est important de savoir si votre programme fonctionne (ou non). Pour savoir si le programme fonctionne, il faut en mesurer les résultats. Le terme général pour cela est suivi et évaluation (S&E). Le suivi vise à déterminer si les activités ont été mises en œuvre comme prévu. L'évaluation vise à déterminer si le programme a atteint ses objectifs à long terme.

## 11.1 Définition d'indicateurs et d'objectifs

Avant de pouvoir mesurer les résultats, vous devez décider de la manière dont le succès de votre projet sera mesuré. Cela signifie que vous devez définir des indicateurs. Par exemple, si vous menez un programme de lutte contre le paludisme, l'indicateur pourrait être le pourcentage de ménages disposant d'une moustiquaire suspendue.

Dans la mesure du possible, vous devez utiliser des indicateurs standard, les mêmes que ceux utilisés dans les enquêtes nationales ou par les organisations internationales. Cela permettra de comparer vos résultats avec ceux d'autres programmes.

**Les indicateurs doivent se concentrer sur les résultats et non sur les activités.** Par exemple, si vous organisez des sessions de formation sur la création d'une petite entreprise, un bon indicateur pourrait être le pourcentage de participants qui ont réussi à créer une petite entreprise. Le nombre de sessions de formation organisées n'est pas un bon indicateur de réussite.

Chaque indicateur doit être défini avec précision afin qu'il soit toujours calculé de la même manière. Vous utiliserez normalement une enquête pour mesurer l'indicateur, de sorte que les questions exactes de l'enquête doivent être référencées dans la définition. Un exemple est donné ci-dessous :

<b>Indicateur</b>	<b>Pourcentage de ménages disposant de leurs propres latrines (non partagées)</b>
<b>Définition</b>	A = Nombre de ménages disposant de latrines (Question 14 = Oui) B = Nombre de ménages disposant de latrines partagées (Question 15 = Oui) C = Total des ménages <b>Indicateur = (A-B)/C</b>

*Exemple de définition d'un indicateur du programme de santé de l'enfant*

Dans certains cas, il peut être utile de fixer des objectifs pour chaque indicateur. C'est particulièrement vrai si vous savez ce que d'autres programmes ont pu réaliser avec des activités similaires. Toutefois, si vous menez les activités pour la première fois, vous ne savez peut-être pas ce qu'est un objectif réaliste. Dans ce cas, il est préférable de ne pas avoir d'objectif plutôt que d'avoir un objectif irréalisable.

### RESSOURCES

#### GUIDES EN LIGNE

[Comment créer un système de suivi et d'évaluation \(S&E\) - guide étape par étape](#)

## 11.2 Collecte de données de bonne qualité

Il est important de mesurer *avec précision* l'évolution de chaque indicateur. En ce qui concerne les enquêtes, une petite quantité de données de bonne qualité est toujours préférable à une grande

quantité de données de mauvaise qualité. Vous devez concentrer vos efforts sur la qualité des données, plutôt que d'essayer d'enquêter auprès de milliers de ménages.

Pour obtenir des données de bonne qualité, il faut

- **Des questions d'enquête bien rédigées** - dans la mesure du possible, vous devriez utiliser des questions standard provenant d'enquêtes nationales qui ont déjà été testées.
- **Un formulaire bien conçu** - La présentation du formulaire d'enquête peut faire une grande différence dans la précision avec laquelle il est rempli. Elle influe également sur la rapidité et la précision de la saisie des données.
- **Pré-test** - L'enquête doit d'abord être pré-testée sur un petit échantillon pour s'assurer qu'elle fonctionne.
- **Des recenseurs qualifiés** - Le recensement est une compétence. Les personnes ayant une plus grande expérience du dénombrement et un niveau d'éducation plus élevé obtiendront généralement des résultats plus précis.
- **Des recenseurs impartiaux** - Recourir à des agents de terrain, à des membres de la communauté ou à d'autres parties prenantes pour collecter des données peut s'avérer risqué.
- Ils peuvent consciemment ou inconsciemment biaiser les résultats.
- **Formation** - Les recenseurs ont besoin d'une formation spécifique sur la manière de réaliser l'enquête.
- **Supervision** - Au cours d'une enquête, des superviseurs doivent être présents sur le terrain tous les jours. Des caméras peuvent également être utilisées pour photographier chaque personne interrogée. Cela réduit le risque de falsification des données.
- **Vérification** - un pourcentage d'enquêtes doit être sélectionné au hasard pour vérification. Il s'agit de retourner dans le ménage pour vérifier si les réponses sont correctes.

Dans la mesure du possible, vous devriez également avoir :

- **Taille appropriée de l'échantillon** - Il existe plusieurs guides sur la manière de choisir la taille d'un échantillon. Il ne faut pas échantillonner plus de personnes que nécessaire - cela prend du temps, coûte cher et ne rend pas les résultats plus précis.
- **Échantillonnage aléatoire** - Dans la mesure du possible, vous devez choisir au hasard les personnes qui répondront à votre enquête.
- **Zone de contrôle** - Une zone de contrôle est une zone dans laquelle vous ne mettez pas en œuvre le programme. Si vous réalisez l'enquête dans votre zone de recrutement et dans une zone de contrôle, vous pourrez comparer les résultats pour voir si les changements observés dans votre zone sont réellement dus au programme.

## RESSOURCES

### ANNEXE J Rapport sur l'enquête de référence

Il s'agit du rapport de l'enquête de référence pour le programme de santé de l'enfant en 2014. Les annexes contiennent tout ce qui est nécessaire à la réalisation de l'enquête de référence, y compris le questionnaire, l'échantillonnage, le guide de l'enquêteur, le guide du superviseur, les formulaires d'audit, les termes de référence du consultant, le contrat du consultant, etc.

### GUIDES EN LIGNE

[Comment choisir la taille d'un échantillon \(pour les statisticiens\)](#) [Comment rédiger de superbes questions d'enquête ?](#)  
[Comment prétester et piloter un questionnaire d'enquête](#)

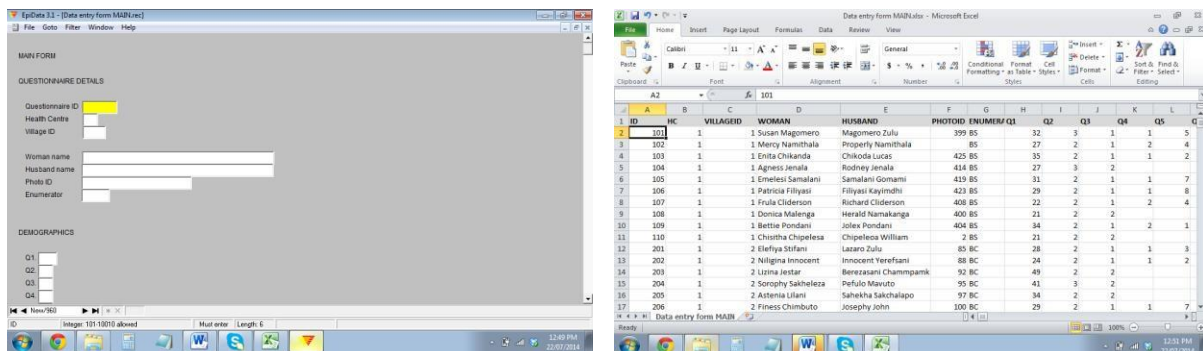
## 11.3 Saisie de données

N'effectuez pas vous-même la saisie des données. C'est une perte de temps et une occasion manquée de former d'autres personnes. Si vous mettez en place un bon système de saisie des données, le risque d'erreur est minime.

Conseils pour une bonne saisie des données :

- **Formation** - Veillez à former la personne chargée de la saisie des données. Assistez-la lorsqu'elle effectue le premier lot pour vous assurer qu'elle le fait correctement.
- **ID de l'enquête** - Chaque enquête doit avoir un numéro d'identification unique. Ce numéro est inscrit sur la copie papier et saisi dans l'ordinateur. Les copies papier doivent être classées dans l'ordre du numéro d'identification afin que vous puissiez retrouver une enquête individuelle si nécessaire.
- **Saisir chaque enquête séparément** - Chaque enquête doit être saisie séparément dans l'ordinateur. N'additionnez pas les résultats à la main pour ensuite saisir les totaux. Si vous saisissez les résultats dans une feuille de calcul, il doit y avoir une ligne par enquête.
- **Utiliser des codes** - Chaque réponse de l'enquête doit avoir un numéro de code (par exemple, Oui = 1, Non = 2).  
Ne saisissez que le numéro, pas la réponse écrite.
- **Limiter la plage** - La plupart des erreurs de saisie peuvent être évitées en limitant la plage de ce qui peut être saisi. Par exemple, s'il s'agit d'une question de type oui/non, la plage acceptable se situe entre 1 et 2. Vous pouvez limiter la plage de ce qui peut être saisi dans Excel à l'aide des outils de validation des données.
- **Audit** - Choisissez au hasard un pourcentage d'enquêtes à auditer. Comparez la copie papier aux données de l'ordinateur pour vous assurer qu'il n'y a que peu d'erreurs.

Si vous avez un grand nombre d'enquêtes à saisir, il peut être utile de créer un formulaire de saisie des données. Ce formulaire peut être créé à l'aide de différents logiciels, notamment [Microsoft Access](#) ou les logiciels gratuits [EpiData](#) et [EpiInfo](#). Ces programmes permettent à la personne chargée de la saisie des données de remplir un formulaire par enquête. L'ensemble des données peut être exporté à la fin.



Formulaire EpiData utilisé pour la saisie des données sur le programme de santé de l'enfant (à gauche) et données brutes exportées vers Excel avec une ligne par enquête (à droite).

## RESSOURCES

## ANNEXE G Manuel de formation à la saisie et à l'analyse des données de base

- Section 3 : Saisie des données
- Section 4 : Nettoyage des données

## ANNEXE B Modèles de formulaires

- Rapport d'audit - Collecte des données

## GUIDES EN LIGNE

[Comment concevoir des formulaires d'enquête pour une saisie rapide des données](#)

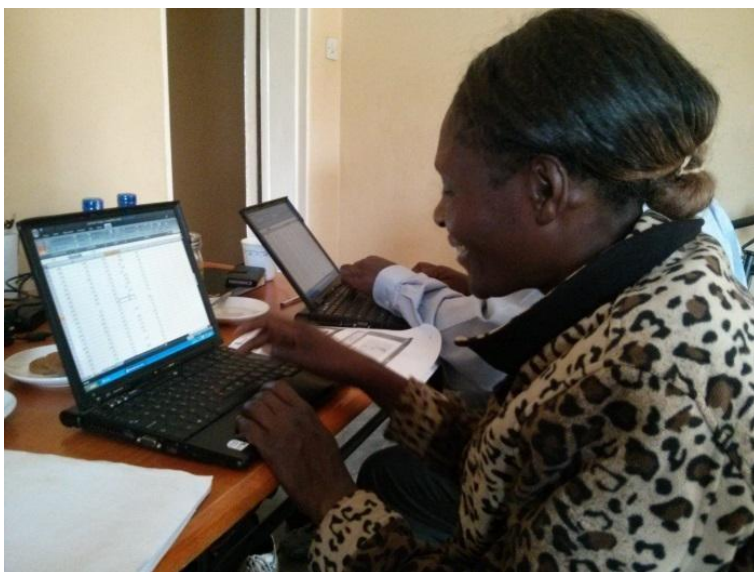
## 11.4 Analyse des données

La plupart des analyses peuvent être parfaitement effectuées avec Excel. Vous n'avez normalement pas besoin d'un progiciel statistique tel que SPSS, sauf si vous envisagez d'effectuer des tests statistiques (par exemple, test t, chi-carré, ANOVA, etc.).

Conseils pour effectuer des analyses dans Excel :

- **Une ligne par enquête** - Assurez-vous que vos données ont été saisies avec une seule ligne d'en-tête en haut. Sous l'intitulé, il doit y avoir une ligne par enquête.
- **Nettoyez vos données** - Utilisez l'option Filtre pour vérifier que chaque colonne contient des valeurs acceptables. Par exemple, si une colonne correspond à l'âge, elle ne doit généralement pas contenir de valeurs supérieures à 100. Si vous trouvez une erreur, utilisez l'identifiant de l'enquête pour localiser l'enquête originale afin de la vérifier.
- **Utiliser les tableaux croisés dynamiques** - Créez un tableau croisé dynamique à partir des données et utilisez-le pour l'analyse. Si vous ne savez pas comment utiliser les tableaux croisés dynamiques, de nombreux tutoriels gratuits sont disponibles sur Internet.
- **Vérifiez vos calculs** - Demandez à quelqu'un d'autre d'effectuer les mêmes calculs à partir de votre ensemble de données pour vous assurer qu'il obtient le même résultat.
- **Joindre l'ensemble des données** - Lorsque vous soumettez votre rapport, vous devez joindre l'ensemble des données au format Excel afin que le lecteur puisse vérifier vos calculs s'il le souhaite.

Une fois que vous avez appris à faire l'analyse vous-même, enseignez à d'autres personnes sur votre projet.



*Les employés du programme de santé de l'enfant apprennent à faire de l'analyse de données*

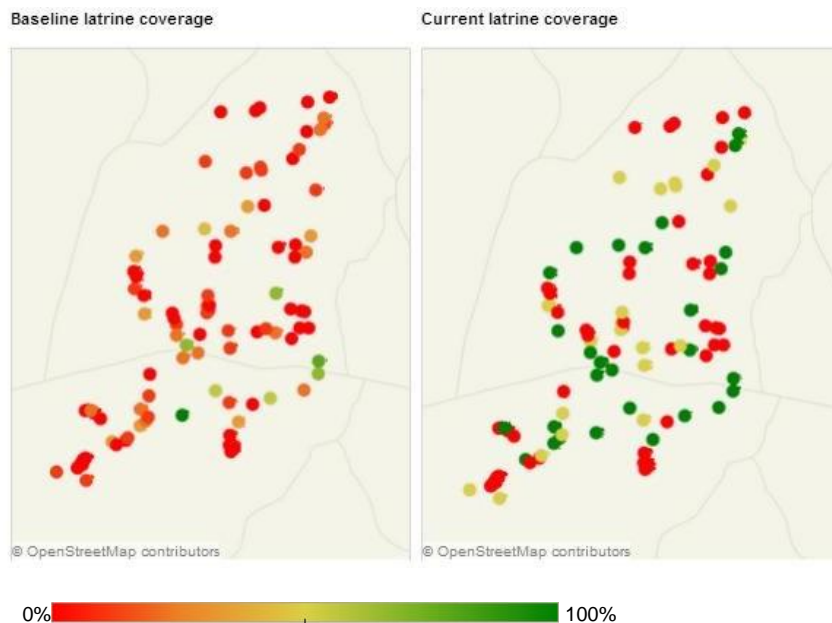
## RESSOURCES

### ANNEXE G Manuel de formation à la saisie et à l'analyse des données de base

- Section 4 : Nettoyage des données
- Section 5 : Analyse des données

## 11.5 Résultats de la cartographie

Si vous avez réalisé une carte GPS de votre projet, vous pouvez y ajouter les résultats des indicateurs. Par exemple, vous pouvez colorer les villages en fonction de leur couverture en latrines.



*Une carte montrant l'évolution de la couverture en latrines par rapport à la situation de départ.*

## DOCUMENTS

### ANNEXE G Manuel de formation à la saisie et à l'analyse des données de base

- Section 6 : Cartographie

### GUIDES EN LIGNE

[Comment créer une carte GPS simple de votre projet](#)

## 11.6 Suivi qualitatif

Tous les résultats ne peuvent pas être mesurés quantitativement. Le suivi qualitatif est également important pour mesurer des indicateurs moins tangibles (par exemple, l'autonomisation, l'amélioration des capacités, etc.) Il existe de nombreuses méthodes différentes pour le suivi qualitatif. Il existe de nombreuses méthodes différentes pour le suivi qualitatif, notamment

- **Journal des activités** - Tenez un journal des activités du programme, y compris des réunions et des discussions avec des personnes et des partenaires. Incluez des photos, des citations ou d'autres documents qui illustrent si le programme produit des résultats.

- **Entretiens ou groupes de discussion** - Rencontrez les bénéficiaires et les parties prenantes pour discuter du programme. Demandez-leur s'ils ont remarqué des changements depuis le début du programme.
- **Outils qualitatifs** - il existe une série d'outils permettant de mesurer les résultats qualitatifs, notamment les Tiny Tools, la technique du changement le plus significatif et la méthodologie des batteries. L'encadré "Ressources" contient des liens vers ces outils.

7<sup>th</sup> Mars 2014

Nous avons utilisé la voiture du projet pour emmener les responsables cliniques et les infirmières de la zone de santé de Mitundu aux centres de santé de Chadza et de Maluwa. Dans ces centres de santé, ils ont collecté les stocks de médicaments excédentaires que nous avons livrés à Katchale. Cela a permis de résoudre la plupart des problèmes de pénurie de médicaments à Katchale.

Les responsables ont eu une discussion privée avec l'assistante médicale et l'assistante sociale qui gèrent la pharmacie sur la manière d'établir les rapports de consommation afin d'éviter une nouvelle pénurie de médicaments.

Nous avons également livré cinq torches et des piles pour remplacer les bougies dans la salle de travail. L'infirmière responsable de Mitundu a clairement fait comprendre au personnel du centre de santé de Katchale (bien que l'infirmière soit absente) qu'il ne devait plus y avoir de bougies ("fees") maintenant que les torches étaient disponibles.



*Extrait du journal d'activité utilisé pour mesurer les améliorations qualitatives apportées aux services de santé du gouvernement grâce au programme de santé de l'enfant.*

## RESSOURCES

### GUIDES EN LIGNE

[Dois-je utiliser des entretiens ou des groupes de discussion ? Comment réaliser de bons entretiens semi-structurés](#)

### OUTILS EN LIGNE

[Simple, rapide et facile - Petits outils pour l'évaluation d'impact](#)  
[Utilisation de la technique du "changement le plus significatif" \(MSC\) pour mesurer l'intangible Méthodologie des piles pour mesurer la qualité de vie](#)

## 11.7 Élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation

Tous les indicateurs, outils et procédures de suivi et d'évaluation doivent être décrits dans un seul document. C'est ce qu'on appelle un plan de suivi et d'évaluation.

### RESSOURCES

#### **ANNEXE K Exemple de plan de suivi et d'évaluation**

Ce plan est issu du programme de santé de l'enfant. Tous les outils utilisés dans le plan (formulaires, listes de contrôle, etc.) sont inclus dans les annexes.

#### **GUIDES EN LIGNE**

[Comment créer un système de suivi et d'évaluation \(S&E\) - guide étape par étape](#)

## 11.8 Audit

Il est important de vérifier régulièrement les procédures de suivi et d'évaluation pour s'assurer qu'elles sont respectées. Il s'agit de vérifier que la collecte, la saisie et l'analyse des données ont été effectuées correctement et que le suivi qualitatif (par exemple, les journaux, les carnets de bord) est à jour.



De nombreuses personnes seront intéressées par les résultats de votre programme : la communauté, les services gouvernementaux, les dirigeants locaux, le siège d'Inter Aide et vos employés. Il est important de les tenir au courant par des rapports d'activité réguliers.

## 12.1 Rapports de terrain

Vous devez envoyer régulièrement des rapports de terrain à votre responsable de secteur. L'objectif d'un rapport de terrain est de le tenir au courant de ce qui se passe :

- Les derniers résultats pour chaque indicateur.
- Comment les activités progressent et quels sont les problèmes ou les défis auxquels vous êtes confrontés. L'évolution de vos relations avec les parties prenantes.
- Toute question d'ordre administratif, RH ou logistique.

Le rapport de terrain doit être bref. Si vous disposez d'informations supplémentaires pour illustrer vos propos, incluez-les dans une annexe.

### RESSOURCES

**ANNEXE L Exemples de rapports de terrain**

## 12.2 Mise à jour des parties prenantes

Vous devez distribuer une mise à jour écrite à vos parties prenantes au moins tous les six mois, ou plus fréquemment si nécessaire. La mise à jour des parties prenantes doit

- Décrire les progrès réalisés par rapport aux engagements pris par chaque partie prenante dans le protocole d'accord. Identifier les défis ou les problèmes auxquels Inter Aide ou d'autres parties prenantes sont confrontées.
- Fournir une mise à jour des résultats pour chaque indicateur.  
Inclure une mise à jour du budget montrant combien a été dépensé directement pour les activités du projet.

### RESSOURCES

**ANNEXE M Exemple de mise à jour des parties prenantes**

## 12.3 Tableau des résultats

Les résultats du programme doivent également être communiqués à votre équipe. Même si certains membres de l'équipe ne travaillent pas directement sur les activités (par exemple, le magasinier, les agents de sécurité, etc.), ils ont besoin de savoir comment le programme progresse.

Un moyen facile de partager les résultats avec l'équipe est de les afficher sur un tableau de résultats au bureau. Établissez un calendrier pour la mise à jour régulière du tableau. Vous pouvez examiner les résultats avec tout le monde lors des journées d'évaluation des performances ou des réunions générales.

# ANNEXES

---

Les annexes suivantes sont jointes sous forme de fichiers .zip séparés :

**ANNEXE**      **Modèle de manuel de  
procédure**  
**ANNEXE**      **Modèles  
de formulaires**

**ANNEXE**      **Exemples de descriptions  
d'emploi**  
**ANNEXE**      **Exemples de tests  
de recrutement**

**ANNEXE**      **Exemples de formulaires d'évaluation  
des performances**  
**ANNEXE**      **Exemples de lettres  
d'avertissement et de licenciement**

**ANNEXE**      **Manuel de formation à la saisie et à l'analyse  
des données de base**  
**ANNEXE**      **Exemple de protocole  
d'accord**

**ANNEXE**      **Exemple de document de  
programme** **ANNEXE**      **Exemple de rapport  
d'enquête de base**  
**ANNEXE**      **Exemple de plan  
de suivi et d'évaluation**

**ANNEXE**      **Exemples de rapports de  
terrain**  
**ANNEXE**      **Exemples de mises  
à jour des parties prenantes**