

Principes fondamentaux de mise en œuvre de projets

GUIDE À L'ATTENTION DES DIRECTEURS DE PROJETS



Remerciements

Ce guide a été composé avec le travail du personnel de CARE et des informations de plusieurs sources qui sont originalement disponibles à la Bibliothèque Digitale de Qualité des Programmes de CARE (<http://pdql.care.org>). L'éditeur remercie spécialement à tous les membres du personnel de l'organisation qui ont fait des contributions valables pour cette publication, et remercie aussi à tous nos collaborateurs pour leur soutien, leur conseil professionnel et leurs précieuses réponses. Un remerciement spécial est envoyé aux principaux collaborateurs et auteurs de ce guide: Barbara Durr, Eric Johnson, Jim Rugh, Kadry Furany, Melanie Chen, Minette Rubio et Rodolfo Siles.

Directeur d'Édition

Noha Hussein, Officier pour MERMU du Programme de Liaison
CARE USA, 404 979 9261, nhussein@care.org

Table des Matières

Remerciements.....	iii	Surveillance	24
Introduction	1	Le Cycle de Surveillance des Sous-Allocations	24
Sur ce manuel.....	2	Techniques de Surveillance Suggérées	25
Vision Générale.....	3	Documentation de la Surveillance	27
Principes de Programmation de CI.....	3	1. Plan de Surveillance.....	27
Normes de Projet de CI.....	4	2. Outil/Instrument de Surveillance.....	27
Votre Projet.....	4	3. Documents de Travail	27
Chapitre 1: Comprendre les documents du projet	5	4. Résumés.....	28
Introduction.....	5	5. Rapport des Résultats de la Surveillance.....	28
Liste de Vérification des Documents du Projet.....	5	7. Notification	28
Chapter 2: Preparer les Plans		8. Plans d'Actions Correctives	28
d'Implémentation du Projet.....	7	9. Lettre de Finalisation	28
Introduction	7	Chapitre 5: Conformité au Contrat	29
Le Cadre de Référence	7	Introduction	29
Cadre de Référence : Vision Générale des Rangs.....	8	Conditions Préalables d'une Subvention	30
Plan de Travail de Vie du Projet	9	Accord avec le Donateur	30
Plan Annuel de Travail.....	10	Conformité: Les Principaux Termes et Conditions,	
Procedé AWP.....	10	Règlements, Lois et Pratiques.....	31
Schéma du document AWP	12	Coûts Eligibles	31
Chapitre 3: Planification et Surveillance du Budget	15	Approbations Préalables du Programme.....	31
Introduction	15	Acquisitions.....	32
Planification du Budget	15	Normes, Politiques et Procédures.....	32
Articles du Budget commun.....	16	Source, Origine et Nationalité	32
i. Plan de Personnel	16	Biens Inéligibles.....	32
ii. Plan d'Acquisitions	16	Conditions Préalables d'Approbation	32
iii. Activités du Projet	17	Contrôles d'Exportation.....	33
iv. Autres coûts directs/Coûts Partagés du Projet (SPC)	17	Contrôles d'Importation	33
v. Sous allocations/Coûts contractuels.....	18	Coûts Pré-Allocation	33
vii. Recouvrement des Coûts Indirects (ICR)	18	Administration et Supervision du Donateur	33
Projeter les dépenses du projet	18	Personnel Pertinent du Donateur	34
Surveillance du Budget	19	Commercialisation/Marque	34
"Burn rate" lent.....	19	Coûts Partagés/Egalés	34
"Burn rate" rapide.....	19	Flexibilité des Points du Budget	35
Comment surveiller un budget.....	20	Revenus du Programme.....	36
Rapport en US\$ et dans la monnaie exigée par le donateur	20	Anti-terrorisme.....	36
Chapitre 4: Administrer et Surveiller les Sous-Allocations	21	Administration et Surveillance des Sous-Allocations	36
Introduction.....	21	Révisions des Accords Légaux et Modèles d'Accord	36
Le Cycle d'Implementation d'une Sous-Allocation	22	Administration des Contrats	37
Evaluation de Risque Correcte	23	Risques et Autres Conditions Légales	38
		Lobbying.....	38

Chapitre 6: Surveillance et Evaluation	39
Introduction.....	39
Normes et Principes de CI.....	39
Surveillance	40
Structure du Système d'Information	
de M&E: vue d'ensemble.....	41
Surveillance Institutionnelle	42
Surveillance du Contexte	42
Surveillance des Résultats	42
Plan de Matrices pour la Surveillance du Projet : un exemple.....	42
Evaluation	43
Idées pour Diriger les ToRs de CARE	45
Principes Directeurs pour la Pratique de M&E.....	46
Définitions de l'Organisation pour la Coopération	
Economique et le Développement-Comité	
d'Assistance au Développement	47
Chapitre 7: Rédaction du Rapport du Projet	49
Introduction.....	49
Buts du Rapport.....	49
Aspects Essentiels du Rapport	49
Opportunité	49
Contenu Approprié	50
Conformité avec le contrat/accord de contribution	50
Presentation Appropriée.....	50
Contenu du Rapport.....	51
Couverture	51
Résumé Exécutif.....	51
Information d'Ensemble du Projet	51
Objectifs:.....	52
Exécution du Projet	52
Indicateurs d'Effet.....	52
Résultats	52
Description Ecrite du procedé d'implémentation	52
Perspectives des participants	52
Leçons de développement apprises.....	53
Activités planifiées pour la prochaine période.....	53
Rapport financier	53
Appendices	53

Acronymes

AWP	Annual Work Plan (Plan de Travail Annuel)
CHQs	CARE Headquarters (Siège de CARE)
C-PIN	CARE International Program Information Network (Réseau d'Information de Programmes de CARE International)
CTO	Cognizant Technical Officer (Officier Connaisseur Technique)
CD	Country Director (Directeur de Pays)
EU	European Union (Union Européenne)
FRLC	Federal Reserve Letters of Credit (Lettres de Crédit de la Réserve Fédérale)
FY	Fiscal Year (Exercice Budgétaire ou Fiscal)
ICR	Indirect Cost Recovery (Recouvrement des Coûts Indirects)
IPIA	Individual Program Implementation Agreement (Accord Individuel d'Implémentation de Programme)
LOP-WP	Life of Project Work Plan (Plan de Travail de Vie du Projet)
LFA	Log Frame Analysis (Analyse du Cadre de Référence)
MDGs	Millennium Development Goals (Buts de Développement du Millénaire)
MOU	Memorandum of Understanding (Mémorandum d'Entente)
M&E	Monitoring and Evaluation (Surveillance et Evaluation)
NICRA	Negotiated Indirect Cost Recovery Agreement (Accord de Négociation du Recouvrement des Coûts Indirects)
OECD-DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development- Development Assistance Committee (Organisation pour la Coopération Economique et le Développement - Comité d'Assistance au Développement)
OGC	Office of General Counsel (Bureau du Conseil Général)
PRA	Participatory Rapid Assessments (Evaluations Rapides Participatives)
PIRs	Project Implementation Reports (Rapports d'Implémentation du Projet)
PM	Project Manager (Directeur de Projet)
PMSI	Project Standards Measurement Instrument (Instrument de Mesure des Normes du Projet)
SPC	Shared Program Cost (Coûts Partagés du Programme)
SRH	Sexual & Reproductive Health (Santé de la Réproduction et Sexuelle)
ToR	Terms of Reference (Termes de Référence)
USAID	United States Agency for International Development (Agence des Etats-Unis pour le Développement International)
USG	United States Government (Gouvernement des Etats-Unis)

Introduction

En tant que Directeur de Projet, vous jouez un rôle crucial dans la promotion de la vision de CARE d'éradication de la pauvreté et l'injustice sociale. Le but de ce manuel est de vous aider à gérer les projets de manière plus efficace et effective, avec un focus sur les difficultés de la phase d'implémentation du cycle de vie du projet. Quoique ce manuel se centre, principalement, sur les projets subventionnés par le gouvernement des EEUU, pour illustrer les principaux concepts et problèmes, plusieurs concepts et outils décrits s'appliquent aux projets d'autres donateurs.

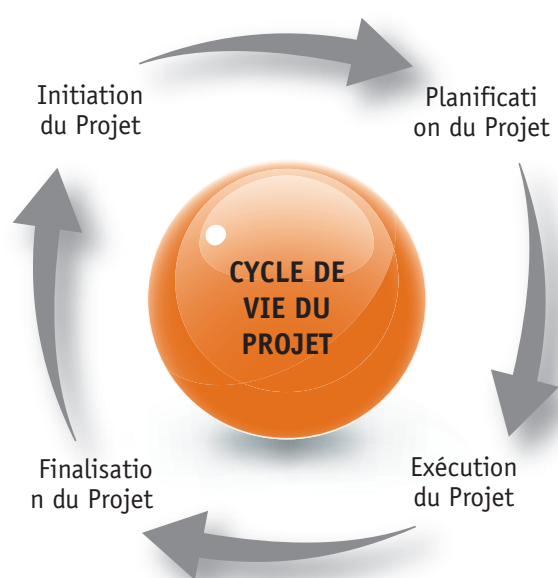
La direction d'un projet exige plus que la seule exécution des activités identifiées dans le cadre de référence. Votre équipe comptera sur vous pour surveiller tous les éléments du projet, de manière intégrée et holistique, pour assurer que le projet atteigne les objectifs stipulés et contribue à la vision de CARE. Les éléments d'un projet de succès comprennent la gérance des liaisons avec les différents "stakeholders" (les participants du projet, les partenaires, les gouvernements, les donateurs, les membres de CARE International et les "stakeholders" internes du Bureau National et du Bureau Central), la gérance des ressources humaines, la gérance des ressources financières, la facilitation de l'apprentissage, la gérance des risques et l'assurance de la flexibilité.

CARE comprend que vous êtes le responsable du succès de la planification et de l'exécution des projets au milieu de plusieurs défis – entre eux, travailler dans des environnements éloignés et hasardeux, faire "le plus avec le moins", jongler avec les nombreuses demandes des "stakeholders" et identifier et entraîner le personnel local. Pour vous aider à remplir vos responsabilités et à faire face aux divers défis, CARE est engagé à vous fournir des outils efficaces et des habilités de direction de projet appropriées, y comprises les directives d'implémentation esquissées dans ce manuel.

ntro

Sur ce manuel

Ce manuel se centre particulièrement sur la phase d'implémentation des projets par les directeurs de camp à CARE. Notez que ce manuel n'a pas l'intention de couvrir des compétences de l'Administration de Projets telles que la construction de l'équipe, la facilitation, la direction et l'entraînement du personnel ni la construction des capacités. Il n'inclut pas non plus du contenu sur les partenariats ou la soutenabilité, ni se centre sur aucun sujet programmatique en particulier. Quoique ces compétences et ces sujets soient importants, et nous vous encourageons également à les explorer, plusieurs d'entre eux sont couverts ailleurs à CARE. L'intention de ce manuel est plutôt de vous offrir un aperçu général, concis et centré, sur l'implémentation des projets. Avec une compréhension des principes fondamentaux de la direction des projets, nous espérons que vous serez encore plus capables de réfléchir à l'importance de la qualité et de l'impact du programme. Selon votre convenance, vous pouvez lire chaque chapitre séparément, ou dans la séquence, ce qui dépendra de vos besoins.



Chaque section inclut des références utiles sur les outils et les documents suggérés. Nous vous encourageons fortement à explorer la Bibliothèque Digitale de Qualité des Programmes de CARE (<http://pdql.care.org>) pour accéder à ces ressources et obtenir des connaissances profondes sur une effective implémentation des projets. La bibliothèque est un ensemble stratégique de milliers de documents produits à CARE - un ensemble qui contient les politiques des principaux programmes, les bonnes pratiques recommandées et les idées importantes. La bibliothèque est aussi disponible en CD-ROM en contactant le Bibliothécaire du PQDL, PQLibrarian@care.org.

Vision Générale

Pour satisfaire la vision et la mission de CARE, tous ses programmes doivent être conformes aux Principes de Programmation suivants, qui ont été adoptés par le Conseil de CARE International (CI), au mois de novembre 2003. A un niveau fondamental, ces Principes doivent instruire et diriger notre manière de travailler:

Principes de Programmation de CI

Principe 1: Promouvoir la Prise du Pouvoir (Empowerment)

Nous sommes solidaires avec les peuples pauvres et marginaux et soutenons leurs efforts pour contrôler leurs propres vies et satisfaire leurs droits, responsabilités et aspirations. Nous assurons que les principaux participants et les organisations qui représentent les personnes affectées soient nos partenaires dans le dessin, l'implémentation, la surveillance et l'évaluation de nos programmes.

Principe 2: Travail avec les Partenaires

Nous travaillons avec les autres pour maximiser l'impact de nos programmes, nous construisons des alliances et des associations avec ceux qui offrent des approches complémentaires, qui sont capables d'adopter des abordages de programme efficaces à grande échelle, et/ou qui ont la responsabilité de combler les droits et réduire la pauvreté par un changement et renforcement des politiques.

Principe 3: Assurer l'Engagement et Promouvoir la Responsabilité

Nous cherchons des manières de nous engager avec les pauvres et les marginaux dont les droits sont niés. Nous identifions des individus et des institutions qui ont une obligation envers les pauvres et les marginaux et soutenons et encourageons leurs efforts pour accomplir ces responsabilités.

Principe 4: Affronter la Discrimination

Dans nos programmes et nos bureaux nous travaillons avec la discrimination et la négation des droits en raison de sexe, de race, de nationalité, d'ethnie, de classe, de religion, d'âge, de capacité physique, de caste, de opinion ou d'orientation sexuelle.

Principe 5: Promouvoir la résolution non-violente des conflits

Nous promovons des moyens justes et non-violents pour empêcher et résoudre les conflits à tous les niveaux, en constatant que ces conflits contribuent à la pauvreté et à la négation des droits.

Principe 6: Chercher des Résultats Soutenables

Comme nous affrontons les causes fondamentales de la pauvreté et de la négation des droits, nous développons et utilisons des approches qui assurent que nos programmes auront comme résultat des améliorations fondamentales et durables dans la vie des pauvres et des marginaux avec lesquels nous travaillons.

Les Normes de Projet de CI complètent ces Principes de Programmation, avec un focus plus détaillé sur la direction. Bref, chaque projet de CARE doit:

1. Être consistant avec les Principes de Programmation de CARE International.
2. Être clairement lié à une stratégie du Bureau National et/ou à des objectifs de programme à long terme.
3. Assurer l'active participation et influence des « stakeholders » dans son analyse, son dessin, son implémentation et ses procédés de surveillance et évaluation.
4. Avoir une conception basée sur une analyse holistique des besoins et des droits de la population cible et des causes fondamentales de leurs conditions de pauvreté et d'injustice sociale. Un projet doit examiner aussi les opportunités et les risques inhérents aux potentielles interventions.
5. Utiliser une structure logique (cadre de référence) qui explique comment le projet provoquera, à la fin, un impact sur les vies d'une population cible définie.
6. Établir un but final significatif, mais qui soit aussi réalisable et mesurable.
7. Être techniquement, écologiquement et socialement appropriés. Les interventions doivent être basées sur les meilleures pratiques actuelles et sur une compréhension du contexte social et des besoins, des droits et des responsabilités des « stakeholders ».
8. Indiquer que les coûts du projet sont adéquats par rapport aux stratégies de projet choisies et aux résultats prévus.
9. Développer et exécuter un plan de surveillance et un système d'évaluation, basés sur une structure logique, qui assurent la collecte des données initiales, de contrôle et d'évaluation finales, et qui prévoient comment l'information sera utilisée pour prendre des décisions; avec un budget suffisant pour exécuter ces plans de surveillance et évaluation
10. Etablir une ligne de base pour mesurer les changements dans les indicateurs d'impact et d'effet, en conduisant une étude ou une révision avant l'implémentation des activités du projet.
11. Utiliser des indicateurs qui soient pertinents, mesurables, vérifiables et sûrs.
12. Employer un équilibre de méthodologies d'évaluation, assurer un niveau adéquat de rigueur et adhérer aux normes éthiques reconnues.
13. Recevoir des informations et contribuer à l'apprentissage permanent à l'intérieur et en dehors de CARE.

Votre Projet: En tant que directeur de projet vous devez être dirigé par ces principes et ces normes tout au long de votre travail, y comprises la manière comme le projet est conçu, quelles stratégies d'implémentation sont utilisées, quelles données de contrôle sont cueillies, comment sont réalisées les évaluations et comment cette information est utilisée pour améliorer ce projet et les autres projets à l'avenir.

Quoique votre point focal primaire soit votre propre projet, il est important de reconnaître comment il se rattache et contribue à un programme plus large qui promeut des changements de plus longue durée et plus fondamentaux dans les vies des bénéficiaires. Bien que tous les projets visent quelque niveau d'impact, normalement l'étendue et la durée d'un seul projet ne sont pas suffisantes pour provoquer un changement soutenable dans la vie des personnes. Cependant, il peut, et doit, être capable de contribuer de manière importante à ce changement, ensemble avec les contributions supplémentaires faites par les communautés elles-mêmes, les autres projets de CARE et les projets réalisés par d'autres organisations et par le gouvernement.

NOUS CHERCHONS DES FAÇONS

d'assumer la responsabilité des pauvres et des marginaux dont les droits sont niés. Nous identifions des individus et des institutions qui ont des obligations envers ces pauvres et les marginaux, et nous soutenons et encourageons leurs efforts pour accomplir leurs responsabilités.

Chapitre 1

Comprendre les documents du projet

DANS CE CHAPITRE

Apprenez quels sont les principaux documents qui définissent votre projet

Introduction

Dans de nombreux cas, les Directeurs de Projet sont engagés après que les projets sont conçus, les budgets approuvés, les partenariats formés et les contrats négociés. L'une de vos premières tâches, en tant que Directeur de Projet récemment engagé, doit être de trouver les principaux documents que définissent ce projet et ses engagements. Vous utiliserez souvent ces documents: ils doivent servir de base pour sa planification et la conformité et le contrôle des activités du même.

La suivante liste de vérification décrit les documents que le Directeur de Projet devrait examiner. (Vous devez vous assurer de demander à l'équipe de dessin et à la direction s'il y a d'autres documents liés au projet que vous devez connaître.)

Liste de Vérification des Documents du Projet

Document	Objectif	✓
Proposition technique	Ainsi que votre accord ou contrat de projet, ce document guide du dessin de projet déclare le contexte, définit le problème et décrit la population affectée et les zones cibles. Il doit identifier votre but, vos objectifs, vos activités, vos données, vos résultats et vos indicateurs. Il décrit aussi la stratégie du projet pour atteindre l'impact désiré. De plus, il peut vous fournir la structure d'équipe prévue, le focus géographique et les partenaires, y compris leurs rôles et responsabilités.	
Cadre de Référence	Quelques propositions comprennent un cadre de référence (la structure logique) qui est un résumé des principaux éléments de la proposition . Ce cadre de référence vous donne une image de la manière comme le projet travaillera pour atteindre son but. Il inclut les indicateurs (mesures qui montrent les progrès), les moyens de vérification (sources d'information et méthodes utilisées pour montrer ces progrès) et les suppositions (événements, conditions ou décisions qui sont au delà du contrôle du projet) relatifs au but, aux objectifs, aux résultats et aux activités.	
Budget	Le budget fournira les dépenses planifiées pour les activités suggérées dans la proposition technique. En vous familiarisant avec le budget, vous pourrez mieux gérer les subventions du donateur. Le budget inclura: <i>Les lignes de budget approuvées-</i> les principaux groupes de dépenses, qui peuvent varier selon le donateur. Ces groupes majeurs sont utilisés pour contrôler la situation des dépenses.	

Documento	Propósito	✓
Budget	<p><i>Le budget détaillé</i> - fournit les détails des dépenses incluses dans chaque ligne approuvée. Par exemple, le numéro d'articles budgétisés et les coûts par unité sont inclus dans ce document.</p> <p><i>Les coûts partagés</i> - représente la contribution de CARE aux coûts du projet, à partir de fonds de donateurs (autres que le principal donateur qui subventionne le projet). Cette contribution peut être en argent ou en "espèces". Le budget décrira le type de dépense et désignera le donateur. Les contributions de coûts partagés sont des obligations contractuelles; les contributions des donateurs peuvent être réduites si CARE est incapable d'apporter les coûts partagés.</p> <p><i>La Recouvrement des Coûts Indirects (ICR)</i> - Les coûts indirects de CARE sont toutes les dépenses du siège principal (qui exclut l'obtention de fonds et comprend les Unités de Direction Régionales de camp), utilisées pour gérer le travail général de CARE. Ces dépenses sont récupérés par l'ICR, calculé comme un pourcentage des coûts directs du projet. Le taux de ICR représente le pourcentage des dépenses du siège principal par rapport aux dépenses totales des projets de CARE. Ce taux est approuvé par le gouvernement des États-Unis et utilisé dans toutes les applications de fonds de ce gouvernement.</p>	
Notes du Budget	<p>Les notes du budget contiennent des informations supplémentaires sur le budget. Ces notes doivent expliquer la nature des dépenses, la base de coûts unitaires et comment ce nombre d'unités a été calculé dans le budget.</p>	
Plan de Surveillance et Évaluation	<p>Quelques propositions comprennent un plan de Surveillance et Évaluation, utilisé également dans l'implémentation, pour évaluer les progrès du projet, son exécution et son impact. La surveillance se réfère à la collecte régulière (plus l'analyse et l'utilisation) des informations sur les progrès du projet. L'évaluation se réfère aux révisions périodiques des informations des projets et leur exécution. L'évaluation est caractérisée aussi par plusieurs niveaux. Chaque niveau est lié de près à l'hierarchie d'objectifs du cadre de référence.</p>	
Partenariats et Accords de Sous-Allocation	<p>Quelques accords de partenariat et de sous-allocation sont signés pendant la phase de dessin du projet. Ces accords entre CARE et les partenaires du projet stipulent leurs droits et responsabilités. Entre les questions habituellement couvertes se trouvent la durée de l'accord, les financements et les paiements obligatoires, le rapport et l'évaluation, les provisions générales et d'autres sujets qui peuvent être liés à la confiance, au conflit d'intérêts, à la résolution de disputes et à beaucoup d'autres. Ces accords aident les partenaires à se rendre responsables et règlent les conflits potentiels. Si vous n'avez pas signé à l'avance des accords avec vos partenaires, soyez sûrs de le faire au début du projet.</p>	
Contrat	<p>Cet accord légal de liaison entre CARE et le donateur doit être signé pour que le projet (et toutes les dépenses relatives au même) commence. Les contrats, référés aussi comme des accords d'allocation, déclarent nos obligations envers le donateur, ainsi que les exigences de rapports et les règles et règlements. Soyez sûrs d'étudier cet important document puisque il vous fournira le schéma pour accomplir le contrat.</p>	
Accord Individuel d'Implémentation (IPIA)	<p>Le IPIA est le contrat entre un Bureau National et le membre de CI pertinent, sur un projet spécifique. Dans la plupart des cas, le IPIA est signé quand le membre qui subventionne n'est pas le membre principal du CO. Le IPIA énumère l'information fondamentale du projet, la portion de l'allocation qui sera contrôlée par le CO et le pourcentage des dépenses générales qui sera cueilli par le membre de CI. L'accord spécifie aussi les exigences de rapport du membre de CI, et toutes les circonstances spéciales exigées.</p>	

Chapitre 2

Préparer les Plans d'Implémentation du Projet

DANS CE CHAPITRE

Apprenez les principes fondamentaux d'implémentation du projet

Introduction

La planification d'un projet est une partie intégrale de la direction de ce projet. Par une planification efficace, vous - et votre équipe de projet et les principaux «stakeholders» (tels que les partenaires et ceux qui participent au projet) - accordez ce qui sera fait, qui le fera, quand et comment. Une bonne planification optimise l'utilisation des ressources du projet et limite le temps dépensé à résoudre des problèmes pendant son implémentation. Dans ce chapitre, vous apprendrez les principes fondamentaux de la planification de l'implémentation du projet.

Le Cadre de Référence

Depuis leur étape de dessin/considération, quelques propositions de projet incluront déjà un cadre de référence, et d'autres ne le feront pas, selon les conditions du donateur. Cependant, à la phase de démarrage, tous les projets de CARE doivent avoir un cadre de référence. En tant que Directeur de Projet, vous devez travailler avec votre équipe de projet au complet pour réviser ou développer le cadre de référence du projet.

Le cadre de référence, appelé aussi Analyse du Cadre de Référence (LFA), examine de manière plus soignée et pratique le rapport entre les ressources et les résultats. Il est présenté souvent comme une table qui énumère les étapes, à partir des ressources et jusqu'à l'obtention d'un but de programme désiré. Votre équipe de projet peut utiliser le cadre de référence pour graphiquer les composants de l'implémentation de la théorie de changement. Pendant les étapes initiales de la planification, le cadre de référence est un outil utile parce qu'il oblige l'équipe du projet à penser clairement sur les rapports: les activités produisent des résultats, qui remplissent les objectifs qui, à son tour, accomplissent le but du projet.

APPRENEZ



APPRENEZ PLUS "ONLINE"
"ONLINE"

Un guide recommandé pour le procédé de dessin du projet est l'excellent "Manuel de Dessin de Projets de CARE" par Rich Caldwell, ou sa version condensée, "L'Essentiel du Dessin de Projets."

Pour lire les deux versions du guide, visiter la Bibliothèque Digitale de Qualité des Programmes

Le cadre de référence est un outil de matrice. L'information est complétée en ordre décroissant (de rang en rang) de haut en bas. La logique est, alors, vérifiée en ordre, par rangs, de bas en haut. Les différentes agences utilisent divers formats de cadres de référence. Le suivant est un exemple de cadre:

Hiérarchie des Objectifs	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Suppositions
But: Qu'est ce que le projet essaye d'apporter à long terme, comme résultat de l'accomplissement des objectifs intermédiaires	Mesure <i>l'impact</i> . Évalue le vrai changement dans les conditions du problème fondamental identifié; montre les changements qui sont fondamentaux et soutenables au moment où termine le soutien au projet	Typiquement mesuré par des études de la ligne de base et de la ligne finale (évaluation finale).	Reconnaissance des choses qui peuvent arriver (au delà du contrôle direct du projet) pour atteindre l'impact désiré.
Objectifs: Quelle réponse essaye le projet d'obtenir entre les groupes cibles de la population	Mesure les <i>effets</i> . Décrit les réponses de la population cible pour projeter les résultats, par exemple, le changement des comportements, des réactions et des perceptions; les changements systémiques des institutions	Mesuré aussi par la différence entre les valeurs de la ligne de base et de la ligne finale	D'autres conditions et changements qui peuvent être provoqués par d'autres acteurs
Résultats: Qu'est ce que le projet veut atteindre, à court terme, comme conséquence de ses activités	Décrit les <i>produits</i> du projet, c'est à dire, les résultats directs des activités dont le projet est responsable	Doivent être documentés dans les rapports de contrôle du projet.	
Activités: Qu'est ce que le personnel du projet fera; parfois référé comme les interventions	Mesure <i>l'achèvement</i> ; si les activités ont été complétées ou non, en les comparant À ce qui été projeté	Contrôle et rapports annuels	
Ressources: Quelles sont les ressources nécessaires pour accomplir les activités du projet	Peut inclure les <i>ressources financières</i> et aussi les <i>ressources humaines et logistiques</i> nécessaires pour exécuter les activités.	Rapports financiers	

Cadre de Référence: Visión Générale des Rangs

Rang 1: But

But: Le premier rang décrit le but du projet ou l'impact désiré.

- > Le but est énuméré dans une phrase, accompagnée d'un ou deux indicateurs qui mesureront si ce but a été atteint.
- > Sont esquissés, alors, les moyens de vérification de la manière comme l'indicateur sera mesuré.
- > Sont énumérées, après, les hypothèses importantes relatives à la manière comme les objectifs du projet soutiennent le but de ce projet.

Noter que CARE se réfère parfois à un “but de haut impact” comme un But de Programme, c’est-à-dire, un changement plus fondamental dans les causes sous-jacentes, pour atteindre lesquelles il pourrait être nécessaire exécuter plus d’un projet (Un autre rang pourrait être ajouté au début du cadre de référence pour identifier ces Buts de Programme.)

Cependant, selon la Norme de Projet #6 de CI, un But Final de Projet doit être significatif ainsi que mesurable et évaluable – c’est-à-dire que le projet doit être tenu responsable pour évaluer si ce but a été atteint ou non, et s’il a fait une contribution plausible à l’accomplissement éventuel du plus haut But de Programme.

Rang 2: Objectifs

Objectifs: Le deuxième rang traite les objectifs du projet en utilisant le même système: description écrite, indicateurs, comment les indicateurs seront mesurés et, finalement, les hypothèses importantes qui relient les résultats du projet à son objectif. Les objectifs devraient être dirigés à des **résultats ou à des effets** - changements dans les comportements individuels ou dans les systèmes d’organisation.

Rang 3: Résultats

Résultats: Le troisième rang traite les résultats des activités du projet. Chaque objectif de projet a, normalement, plusieurs résultats. Des hypothèses sont présentées, si nécessaire, par rapport aux activités qui conduiront aux résultats et par rapport à l’objectif de plusieurs résultats.

Notez qu’il y a une différence importante entre un résultat et une conséquence. Un résultat est quelque chose dont le personnel du projet (et les partenaires qui l’exécutent) a un contrôle direct. Par opposition, une conséquence est tout ce que d’autres personnes réalisent par l’influence des résultats du projet.

Rang 4: Activités

Activités: Le quatrième rang énumère les activités ou interventions entreprises par le projet qui **produiront les résultats désirés**. Pour chaque production il peut y avoir plusieurs activités.

Rang 5: Ressources

Ressources: Le cinquième rang énumère les ressources **exigées pour entreprendre les activités**.

La Cadre de Référence est un outil utile pour le dessin, la planification, l’implémentation, la surveillance et l’évaluation d’un projet. CARE recommande grandement que vous **dirigiez le développement de ce Cadre de Référence pendant la phase initiale de votre projet** – ce sera plus facile pour vous et pour votre équipe d’élaborer un rapport sur les changements essentiels du projet et sa conséquente adaptation.

Plan de Travail de Vie du Projet

Le Projet de Vie du Plan de Travail (LOP-WP) décrit la vie des **activités générales** du projet, avec un **cadre de temps général** pour l’exécution de chaque activité. C’est un plan d’action pour plusieurs années, qui couvre toute la période de vie du projet. Le LOP-WP travaille avec les activités énumérées dans le Cadre de

Référence et inclut aussi des activités telles que l'administration des connaissances, la marque et la commercialisation qui peuvent ne pas faire partie du cadre de référence.

Plan Annuel de Travail

Un Plan Annuel de Travail (AWP) est un **plan détaillé** des activités nécessaires pour atteindre un **ensemble spécifique de résultats**, pendant une année en particulier. Le AWP se dérive du Cadre de Référence du projet et, dans le cas de projets de plusieurs années, des progrès du projet à cette date. Un AWP bien préparé fournit un plan d'action clair qui relie les ressources, les activités et les responsabilités aux résultats. Il construit aussi une base pour la prise de décisions, la planification quotidienne et le rapport des performances de toute l'année. Le AWP doit identifier ce que chacun fait, pourquoi, quand, comment, où et avec quelles ressources.

Quand vous préparez un AWP, il est essentiel d'impliquer la direction du projet, les soutiens du programme et les principaux «stakeholders» du projet pour pouvoir déterminer ce qui doit être exécuté pendant l'année, le cadre de temps et les coûts. Le document produit doit indiquer les principales activités à être réalisées pendant l'exercice fiscal, avec une planification du temps pour leur exécution.

Procédé AWP

Un procédé de préparation de AWP efficace est essentiel pour établir une vision et un accord partagés entre l'équipe étendue du projet par rapport à ce qui doit être atteint pendant l'année - et pourquoi. Ce procédé aidera les participants à comprendre les défis de son implémentation et comment faire pour atteindre les résultats. Impliquer vos partenaires dans le procédé assurera leur compréhension et l'engagement de toutes les parties importantes. A la suite, une brève description des étapes minimales que vous devez suivre pour développer votre AWP:

- 1) Formation de l'équipe pour la planification annuelle: Dirigée par le Directeur de Projet; une équipe de 3 à 5 personnes, qui représentent la direction du projet, plus un membre de chaque organisation partenaire est suffisante. (Note: le nombre de membres de l'équipe peut augmenter selon la taille et la structure du projet et le nombre de partenaires.)
- 2) Révision des Documents: une révision détaillée des documents suivants est essentielle pour construire une compréhension commune :
 - a. Le Cadre de Référence: Le cadre de référence fournit une « image instantanée » de la logique inhérente à la solution du problème que le projet empoigne. Le procédé AWP fournit une occasion pour défier et proposer une mise à jour du cadre de référence et construire un accord sur la chaîne de résultats et la logique verticale/horizontale de ce cadre. Vous pourrez avoir besoin de répondre à quelques-unes (ou toutes) des principales questions suivantes:
 - i. Est-ce que le problème ou les conditions externes importantes ont changé depuis que le cadre de référence a été élaboré ou depuis le dernier plan de travail annuel?
 - ii. Est-ce que la logique générale de la solution proposée est encore valide?

APPRENNEZ



P O I S

APPRENNEZ PLUS "ONLINE"
"ONLINE"

O Instrumento de Medição das Normas do Projecto (PSMI) é um processo facilitado que guia o pessoal do projecto e parceiros para passarem pelas Normas de Projectos da CI. Vocês serão capazes de ver de que modo o vosso projecto está a cumprir e, se necessário, desenvolverem planos de acção para melhorar o avanço da qualidade do programa.

Para acesso ao PSMI, visite o Program Quality Digital Library, <http://pqdl.care.org>.

- iii. Est-ce que les conséquences, les résultats et l'impact espérés sont encore valides et réalisables?
- iv. Est-ce qu'il y a des problèmes difficiles mesurés par les indicateurs de performance du projet? Est-ce que des changements sont proposés?
- v. Est-ce que l'analyse de risque est toujours valide?

b. Projet de Vie du Plan de Travail (LOP-WP): Il est essentiel de réexaminer le LOP-WP pour assurer que les activités proposées pour l'année sont alignées avec les activités générales planifiées du projet. La révision du document peut conduire à la nécessité de changer le LOP-WP à cause de son inconsistance, ou pour améliorer sa clarté, pour changer la planification du temps ou pour réviser l'efficacité et l'efficacite des activités planifiées en base à l'expérience d'implémentation. Dans ces cas, vous devez souligner les changements proposés au LOP-WP dans le document écrit de AWP, avec une justification pour son approbation et une nouvelle version du LOP-WP. Il sera, peut-être, nécessaire répondre à quelques unes ou toutes les importantes questions suivantes:

- i. Est-ce que les activités LOP proposées sont encore capables de produire les résultats souhaités?
- ii. Est-ce que les actuelles ressources du projet sont suffisantes pour compléter ces activités?
- iii. Est-ce que la planification du temps est encore réaliste?

c. Le dernier rapport de progrès: Le dernier rapport de progrès envoyé au donateur, si le projet est déjà commencé, fournit l'information nécessaire, mise à jour, pour le développement du AWP. Il est grandement recommandé que l'équipe de développement du AWP lise à fond et comprenne les suivantes sections du rapport de progrès:

- i. Résultats actuels contre les buts (tels qu'ils sont présentés dans le Cadre de Référence et dans la Structure de Contrôle du Projet). La comparaison des buts et des résultats actuels, pour la période et pour le projet, soulignera tous les écarts auxquels les projeteurs doivent faire face dans la période à venir,
- ii. La description écrite qui fournit l'analyse et explique les résultats indiqués.
- iii. Changement de l'environnement de l'opération.
- iv. Les risques, l'analyse des suppositions et de l'environnement, y compris les événements externes qui ont un impact sur le projet.

3) Choisir les activités de direction: Les activités de Direction sont une partie essentielle de l'implémentation, surtout dans les premières et les dernières années de vie du projet. Bien qu'il pourrait être difficile de relier certaines activités du projet à des conséquences spécifiques, ces conséquences sont considérées comme la base pour exécuter plusieurs activités conventionnelles du projet. À cause de ce niveau d'importance, et aux implications substantielles de coût et de temps des activités, l'équipe de planification doit prendre des décisions cruciales pendant l'étape d'implémentation du projet. Des exemples de ces activités de direction incluent :

a. Activités générales / permanentes:

- i. Réunions du comité de direction du Projet c'est-à-dire, du « steering committee ».
- ii. Voyages de surveillance de camp, rapports et planification/ révision du progrès.
- iii. Activités de communication telles que la page web, les bulletins, les ateliers sur "les leçons apprises".

- iv. Construction des capacités de l'équipe.
- v. Les contrôles financiers des livres du projet et des partenaires
- vi. La surveillance de l'exécution financière, « burn rate », etc.
- vii. Inventaire/compte physique.
- viii. Exercice périodique pratique de réflexion qui peut inclure l'utilisation de l'Instrument de Mesure des Normes de Projet (PSMI)

b. Activités de démarrage du Projet:

- i. Etablissement des bureaux.
- ii. Recrutement du personnel, descriptions de travail, induction, déploiement du personnel, construction des capacités
- iii. Mobilisation des ressources du projet, qui comprend l'acquisition de nouveaux biens, l'entretien des biens existants /usés, les contributions des communautés/stakeholders
- iv. Élaboration, développement et signature du Mémoire d'Entente des Partenaires (MOUs)
- v. Approbation par les autorités à niveau national et local
- vi. Dessin des systèmes d'information et de communication
- vii. Etablissement d'une ligne de base (étude initiale des indicateurs de résultats et du niveau d'impact)

c. Activités de finalisation du projet:

- i. Rapport final (rapport de finalisation du projet), dessin, collecte des données et son analyse et rédaction.
- ii. Évaluation finale du projet (se référer à la Politique d'Évaluation de CI)
- iii. Documentation et diffusion des leçons apprises
- iv. Contrôle financier final
- v. Accomplissement des activités stratégiques de sortie.
- vi. Évolution des interventions.
- vii. Maintenir les capacités des ressources humaines.
- viii. Révision des biens du projet, leur état, l'usage futur/la liquidation

4) Choisir les activités de Surveillance et d'Évaluation: Le AWP doit inclure les activités planifiées dans le plan de Surveillance et Évaluation (*Se référer au Chapitre 5: Surveillance et Évaluation.*)

5) Considérer les principales questions/considérations/défis:

- a. Rapport des progrès opportun et de bonne qualité (*Se référer au Chapitre 7: Rédaction du Rapport*)
- b. Quelles sont les tendances dans le contexte du projet qui pourraient avoir un impact sur le plan de l'année suivante?
- c. Comment les succès et les erreurs de l'exécution de la dernière année influenceront ou configureront le plan pour l'année suivante?

6) Communiquer le plan approuvé: Le plan approuvé doit être largement communiqué et expliqué au personnel et aux partenaires. Ce procédé de communication marquera le commencement des projets individuels et inspirera un contrôle et un rapport informés réguliers de l'exécution.

Schéma du Document AWP

- > *Introduction (une page):* information du projet, résumé des accomplissements, procédé pour préparer le document, période considérée, etc.
- > *Considérations stratégiques:* tendances et problèmes de l'environnement opérationnel qui ont des implications dans le programme.
- > *Accomplissements à cette date:* (Si ce n'est pas le premier AWP pour le



A disseminação das lições aprendidas pode ser parte da partilha do relatório de avaliação final do vosso projecto, i.e. via Biblioteca Electrónica de Avaliação Global da CARE (vide Política de Avaliação da CARE).

Para aceder à Biblioteca Electrónica entra no <https://gyst.globaldev.org/eiscare/lessonslearned.asp>

projet) les leçons apprises à cette date doivent être incluses, surtout celles qui peuvent avoir des implications sur les plans du projet à l'avenir. Cette section doit inclure aussi le rapport référé au but pour la dernière année et pour le LOP-WP.

- > *Objectifs et résultats planifiés* pour l'année suivante
- > *Activités planifiées pour l'année*: y comprises les activités en marche du projet, les nouvelles activités du projet, les activités régulières de direction, les activités spéciales de direction (démarrage du projet, finalisation, etc.)
- > *Calendrier*: Graphique de Gantt
 - a. Section A "Description": Cette section contient trois genres d'information:
 - i. Résultats exactement comme dans le Cadre de Référence et dans le même ordre
 - ii. Principales activités sous chacun des résultats comme dans le LF du projet et comme planifié dans le LOP-WP du projet
 - iii. Les sous activités qui esquissent les activités planifiées pour cette année pour atteindre les résultats prévus du projet. Comme ces activités seront le guide pour le personnel du projet pendant toute l'année, les descriptions doivent être spécifiques et le temps déterminé.
 - b. Section B "Calendrier": Cette section est formée, d'habitude, par 12 colonnes qui représentent les 12 mois de l'exercice fiscal qui commence le 1 juillet et termine le 30 juin de l'année suivante. Si le projet est dans l'étape de démarrage, vous devrez obtenir l'accord du donateur et/ou du personnel du siège principal de CARE sur la durée du premier et du dernier AWP. (Le premier AWP couvrirait la période qui va du démarrage jusqu'à la fin de l'exercice fiscal actuel pour assurer que la surveillance, le rapport, le budget et les autres procédés planifiés seront complets au début de la deuxième année.)
 - c. Section C "Bornes": Cette section inclut les indicateurs du niveau d'activité qui vous aideront à contrôler l'accomplissement de toutes les activités planifiées. Pour assurer des «bornes» significatives, soyez sûrs que les sous-activités (voir la Section A, iii) sont très spécifiques.
 - d. Section D "Moyens de Vérification": Cette section énumère les méthodes que le projet utilisera pour vérifier et mesurer les données et l'information relatives aux activités, c'est-à-dire, les registres du projet, les minutes de réunions, etc. Pour une analyse plus considérable, voir la Structure de Contrôle du Projet. (*Se référer au Chapitre 6: Surveillance et Evaluation*)

Graphique de Gantt

Graphique de Gantt

Section A		Section B					Section C			Section D			
Description	Calendrier										Etapas	Moyens de Vérification	
	M1									M12			
Produit 1: XXXX													
110 Principale Activité													
111 Sous-activité un													
112 Sous-activité deux													
113 Sous-activité trois													
120 Principale Activité													
121 Sous-activité un													
122 Sous-activité deux													
123 Sous-activité trois													
Produit 2: XXXX													
210 Principale Activité													
211 Sous-activité un													
212 Sous-activité deux													
213 Sous-activité trois													
220 Principale Activité													
221 Sous-activité un													
222 Sous-activité deux													
223 Sous-activité trois													

Chapitre 3

Planification et Surveillance du Budget

DANS CE CHAPITRE

Apprenez les principes fondamentaux de la planification et la surveillance des budgets

Introduction

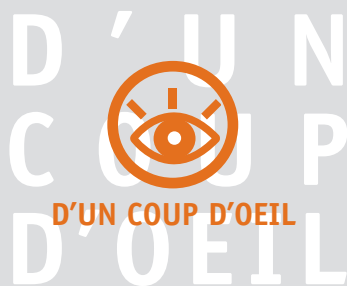
L'une des principales adresses que vous devez avoir pour être un Directeur de Projet efficace est la capacité de **gérer un budget**. Ceci est un clair défi pour les professionnels techniques qui peuvent avoir très peu d'entraînement et d'expérience sur l'administration de budgets. Pourtant, presque 90 pourcent du budget de CARE est dépensé par les projets. Il est donc décisif que vous compreniez comment gérer et contrôler les budgets de manière appropriée. Dans ce chapitre vous allez comprendre les principes fondamentaux de planification et contrôle des budgets.

Planification du Budget

Le personnel du programme doit travailler de près avec le personnel de soutien du programme (Finances, RH, Achats et Administration) pour préparer les budgets. Les données obtenues de ces secteurs **sont essentielles** pour assurer que les budgets reflètent les meilleures estimations de coûts et que les politiques internes du bureau national sont considérées dans les domaines tels que le partage des coûts, le Recouvrement des Coûts Indirects (ICR) et le recouvrement des Coûts des Programmes Partagés (SPC), l'administration des espèces, le rapport financier, l'administration de l'inventaire et de l'équipement et les plans d'acquisition.

L'information insérée dans le budget approuvé et dans les notes du budget est cruciale pour que le Directeur de Projet (PM) puisse contrôler et faire des rapports sur les activités du projet de manière efficace. En tant que PM, vous devez consulter les suivants documents avant de planifier le budget:

- 1) Directives du soutien des programmes sur le budget (à niveau du bureau national)
- 2) Plan annuel de travail
- 3) Le plus récent rapport «burn rate» du budget (en US\$ e dans la monnaie imposée par le donateur, selon le cas)
- 4) Les dépenses historiques du système comptable
- 5) Directives du donateur



Les documents pour une preparation effective du budget sont les suivants:

- > Budget Approuvé + Notes du Budget
- > Directives du Budget par le Soutien du Programme
- > Plan Annuel de Travail
- > Rapport "Burn Rate" du Budget
- > Dépenses Comptables Historiques
- > Directives du Donateur

Note: cette liste n'est nullement fermée; d'autres documents peuvent être aussi nécessaires.

Ces documents vous fourniront les données nécessaires pour alimenter les lignes du budget. La précision des budgets exige que l'on prête attention tant aux quantités de la ligne de code du compte des dépenses individuelles (individual expense account code line item amounts) comme au cumulatif ou total de la "ligne d'en bas" (cumulative or "bottom line" total) du budget du projet. Le but des dépenses, autant que possible, est que le budget pour les dépenses directes du projet par rapport aux coûts véritables soit de 10 pourcent à la fin de l'Exercice Fiscal (FY) et n'excède pas le total de la ligne d'en bas du budget du projet.

Articles du budget commun

Dans cette section, vous apprendrez comment préparer un budget pour les articles de ligne du budget commun tels que les coûts de personnel, l'acquisition (équipement et provisions), les activités du projet, les coûts contractuels, les autres coûts directs, les ICR et les coûts des programmes partagés. Assurez vous de préparer les budgets en coordination proche avec finances, RH, achats et administration. Ne présentez jamais un budget de projet à un donateur avant sa révision et approbation par ces unités, à moins qu'il n'ait été approuvé par le CD.

i. Plan de Personnel

Le premier article de ligne du budget est, souvent, les dépenses avec le personnel. La proposition montre, d'habitude, la structure de personnel du projet, y compris le nombre de personnel, leurs positions et le budget alloué. En tant que Directeur de Projet, vous aurez souvent besoin de faire des changements à la structure de personnel prévue, pour répondre aux objectifs et aux activités du projet. Une fois que la structure de l'équipe est accordée avec la direction supérieure et le donateur, un plan de personnel doit être esquissé pour projeter les coûts mensuels et annuels de l'équipe. L'information sur les salaires doit être fournie par l'unité de RH du Bureau National.

Note: Soyez sûrs que les changements n'augmenteront pas les articles du budget total de personnel plus que le pourcentage admis par votre donateur. (Se référer au Chapitre 5: Conformité du Contrat.)

Etape 1: Enumérer toutes les positions du personnel de votre équipe

Etape 2: Obtenir les salaires des positions par mois (y compris les bénéfiques, ou esquisser un plan similaire pour les bénéfiques si vous voulez les séparer). **Souvenez-vous d'estimer les augmentations annuelles de salaire pour les projets de plusieurs années.**

Etape 3: D'accord aux besoins du projet, inclure le niveau d'effort exigé par chaque membre du personnel par mois. Par exemple, si un PM travaille à plein temps toute l'année, les données seraient 1 par mois. Si un spécialiste d'évaluation est engagé à temps partiel pendant les 4 derniers mois de l'année, les données seraient 0.5 pour les mois 9 à 12, et ainsi de suite.

ii. Plan d'Acquisitions

L'acquisition est directement reliée à l'activité du programme/projet et aussi aux budgets en espèces à cause de sa valeur en dollars. Au cours des cinq dernières années, Contrôle Interne a observé, à maintes reprises, que ces plans d'acquisition ne sont pas préparés dans plusieurs CO. **Soyez conscients que l'élaboration d'un plan d'acquisition est essentielle au succès de votre projet.** Se référer à la proposition de projet, au budget, et aux notes de budget pour obtenir l'information sur ce qui doit être inclus dans votre projet d'acquisition.

APPRENNEZ



APPRENNEZ PLUS "ONLINE"
"ONLINE"

Se référer à l'instrument de Planification d'Acquisitions à la Bibliothèque Digitale de Qualité des Programmes, <http://pqdl.care.org>.

Contrôle Interne a observé aussi que les plans ne pas sont révisés et mis à jour régulièrement. S'il y a des suppressions et/ou des additions qui représentent une valeur en dollars significative, soyez sûrs de réviser vos projets d'acquisition, puisque ces changements auront un impact sur le cash-flow. Si une activité d'acquisition a changé ou a été remise à un autre trimestre, vous devez mettre à jour les plans d'acquisition pour montrer ce changement

> **Règlements du Donateur:** Avant de s'embarquer dans un achat, vérifier les restrictions du donateur sur les articles qui lui seront chargés. Quelques articles peuvent avoir un code géographique spécifique (par exemple, tous les projets subventionnés par le Gouvernement des Etats-Unis ou de l'Union Européenne). Si des renonciations (waivers) sont exigées, demandez-les bien en avance. Ne placez/confirmez pas une ordre d'achar sans avoir obtenu, d'abord, une renonciation.

Assistance de CARE Atlanta: Si vous avez besoin d'aide ou d'explications relatives à l'acquisition d'un article, s'il vous plaît n'hésitez pas à contacter le Bureau d'Atlanta. Vos questions peuvent être adressées à votre personne de liaison pour une réponse plus rapide.

iii. Activités du Projet

C'est ici où les activités passent, du plan annuel de travail, aux coûts. CARE recommande compléter ceci comme une partie de l'exercice détaillé du plan d'implémentation. (*Se référer au Chapitre 2: Préparer les Plans d'Implémentation*)

Etape 1: Enumérer toutes les activités

Etape 2: Identifier tous les éléments nécessaires pour compléter chacune des activités

Etape 3: Estimer tous les coûts associés à chacun des éléments

Etape 4: Trouver la quantité totale

iv. Autres Coûts Directs/Coûts Partagés du Projet (SPC)

Les Coûts Partagés du Projet (SPCs) sont des coûts contractés, à niveau du Bureau National, pour des activités qui soutiennent plusieurs projets. *Les coûts sont distribués dans les projets individuels en base aux bénéfiques que chacun des projets reçoit.* Cet abordage représente une alternative au paiement direct individuel des activités de soutien de chaque projet. C'est une façon plus efficace de fournir une direction et un soutien conjoints aux divers programmes du pays et de partager les coûts de ce soutien.

Par exemple: Entraînement

Elément	Méthode de Calcul
Entraîneur	Nombre d'événements d'entraînement X nombre de jours pour chaque événement X coût de l'entraîneur par jour
Lieu de Réunion	Nombre de jours par événement d'entraînement X coût du lieu de réunion par jour
Repas	Nombre de Stagiaires X nombre de repas X coût de chaque repas
Fournitures	Coût des articles nécessaires X quantité de chaque article
Transport	Coût du transport X nombre de stagiaires
Subvention	Taux de la Subvention X nombre de stagiaires X nombre de jours

En tant que Directeur de Projet, vous devez discuter les SPC du Projet avec l'unité de Finances du CO.

v. Sous-Allocations/Coûts contractuels

Cette section comprendra les coûts directs du projet du sous-bénéficiaire, les ICR (ou son équivalent) - présentés par année (si ce sont des allocations pour plusieurs années). (*Se référer au Chapitre 4: Contrôle des Sous Allocations.*)

vii. Recouvrement des Coûts Indirects (ICR)

CARE USA cherche à recouvrer les ICR de tous les donateurs, en négociant le financement du donateur pour exécuter les projets. Négocier un taux de ICR est un procédé par lequel le financement du donateur peut être utilisé pour payer les coûts d'opération du siège principal en plus des coûts directs des projets que les donateurs soutiennent dans le pays.

Note: Pour CARE USA, le ICR se réfère seulement au soutien de siège principal. Tous les coûts contractés dans les pays sont traités comme des coûts directs du projet.

L'Accord Négocié de Recouvrement des Coûts Indirects (NICRA) est la déclaration écrite du Gouvernement Fédéral des Etats-Unis sur ce que CARE peut débiter de chaque allocation/contrat signé entre le gouvernement et CARE. On assigne d'habitude à CARE un "taux provisoire de ICR," pour les projets, à utiliser au moment de soumettre les propositions de budget et dans les rapports trimestriels/provisaires finaux. Vous devez présenter un rapport financier corrigé au moment où CARE reçoit le taux final de ICR pour l'année précédente (s).

Le NICRA est négocié annuellement par CARE USA et il est communiqué aux chargés de finances des COs.

Projeter les dépenses du projet

En base au budget prévu pour le projet, vous devez connaître les besoins de cash-flow du projet pour assurer que les subventions soient disponibles au moment où les déboursements soient nécessaires. En tant que PM, vous devez travailler de près avec le Contrôleur ou une autre personne désignée, tel qu'un Comptable de Projet, pour déterminer une raisonnable prévision d'espèces - dans la monnaie dans laquelle les fonds sont nécessaires. Idéalement, la projection de besoins d'espèces doit être faite toutes les semaines. Si ce n'est pas possible, vous devez connaître la quantité d'espèces nécessaires pour le projet dans une période d'un

mois. Vous devez aussi bien connaître les procédés et savoir ce qui déclenche le transfert de fonds.

Voici quelques questions pour vous aider à mieux comprendre comment travaille le cash-flow - de la source au compte en banque de CARE, pour être utilisé par le projet:

- > Qu'est-ce que le donateur a besoin de recevoir (par exemple, le rapport, les lettres, etc.) pour commencer le transfert de fonds au compte de CARE?
- > Est-ce que fonds doivent être transférés au compte du siège de CARE (CHQ) d'abord (comme dans le cas des Lettres de Crédit de la Réserve Fédérale [FRLC] retirées des projets subventionnés par le gouvernement américain)? Et dans le cas des comptes des autres membres de CI?
- > Une fois que les fonds sont reçus par le CHQ ou par les autres membres de CI, est ce que le PM doit travailler avec la surveillance du CO pour réclamer les fonds à être transférés (comme dans le cas de CHQ), ou le bureau de CI transférera automatiquement ces fonds sans qu'il soit nécessaire que le CO les réclame?
- > Combien de temps est-il nécessaire pour que le CHQ ou les autres membres de CI fassent le transfert électronique des fonds au compte en banque du CO?
- > Si les dépenses du projet sont payées dans les sous-bureaux, combien de temps est-il nécessaire pour que les fonds soient transférés par le Bureau Principal au compte local dans la monnaie nécessaire?
- > Si on travaille avec des sous-bénéficiaires, qu'est ce que le PM doit savoir pour assurer un transfert de fonds régulier au compte en banque du sous-bénéficiaire? Et par rapport au paiement aux vendeurs?

En sachant comment projeter les besoins de cash-flow de manière convenable, vous pouvez assurer que les fonds soient transférés seulement «en base aux nécessités» et réduire le risque de CARE de s'exposer à la perte par l'échange de monnaie étrangère.

Surveillance du Budget

Pour contrôler votre budget efficacement, vous aurez besoin de réviser le "burn rate" - le coefficient par lequel les fonds sont dépensés dans un projet. Un "burn rate" rapide ou lent est une indication que l'actuelle implémentation du projet va plus rapide ou plus lente que ce qui a été planifié au début.

Un "burn rate" lent: Un "burn rate" lent peut indiquer des **retards dans l'implémentation** et qu'il ne sera pas possible de dépenser entièrement les fonds jusqu'à la fin de la période budgétaire de l'année, ou pendant la durée de l'allocation. Une extension sans coûts peut être nécessaire - s'il en est ainsi, commencer ce procédé le plus tôt possible. *Note: une extension sans coûts peut être nécessaire, mais elle n'est pas toujours la meilleure solution. Il y aura peut-être des ressources supplémentaires pour les activités, mais les ressources peuvent ne pas être disponibles pour SPC et ICR.*

Un "burn rate" rapide: Un "burn rate" rapide peut signifier que l'implémentation du projet va **plus vite que les plans** ou que quelques activités **coûtent plus que ce qui avait été planifié**. C'est une chose que vous devez découvrir pour assurer que le niveau de dépenses est aligné avec le progrès planifié du projet.

Si non, vous pourriez devoir assigner des fonds additionnels ou réduire l'étendue du projet. Les deux scénarios exigeraient des **négociations avec le donateur et la direction du CO**.

Comment surveiller un budget

Votre budget est un point crucial pour le succès de votre projet. En tant que PM, vous devez contrôler les activités financières du projet **au moins une fois par mois**. Idéalement, essayez de travailler de près avec l'Unité de Soutien de Programme (le Contrôleur ou le Comptable du Projet) et d'être d'accord sur les points suivants:

- > Les sujets relatifs au budget critique
- > Les requêtes de contrôle financier du PM et du donateur – un budget détaillé (comme approuvé par le donateur), comparé avec les dépenses réelles, en US\$ et dans la monnaie originale de l'allocation/rapport. Tou jours regarder le budget assigné et les dépenses, à partir de la date du début de projet, en comparant les données au budget annuel et à la vie du budget d'allocation.

Demandez à l'Unité de Soutien de Programme de vous aider à analyser les données en expliquant les variations favorables et défavorables entre le budget et la quantité réelle du niveau des articles de ligne du même. Pour les **projets de plusieurs années, effectuez une rencontre face-à-face, au moins à chaque trimestre**. Pour les projets à court terme (6 à 12 mois), consultez Finances tous les mois.

Rapport en US\$ et dans la monnaie exigée par le donateur

Bien que le US\$ soit la monnaie officielle pour les livres (les registres financiers) de CARE USA et la monnaie la plus commune quand on reçoit des fonds et quand on fait les rapports pour le donateur, CARE reçoit beaucoup de financements qui doivent être rapportés dans d'autres monnaies (par exemple, en Euros, en \$ canadiens, en \$ australiens, en Kroner danois, etc.) **Il est très important de vérifier les dépenses réelles et les bilans des financements en US\$ et dans la monnaie du donateur**. En faisant cela, vous serez conscients de l'effet de toutes les variations de monnaie entre le moment où la proposition/budget du projet a été approuvé et maintenant, et vous pourrez faire des ajustements dans les dépenses si nécessaire.

Chapitre 4

Administrer et Surveiller les Sous-Allocations

DANS CE CHAPITRE

Apprenez à identifier effectivement les récepteurs des sous-allocations et à minimiser les risques

Introduction

Le nombre de projets que CARE implémente par des sous-allocations/sous-contrats augmente constamment. C'est pour cela qu'il est important que tous les Directeurs de Projet de CARE puissent identifier efficacement les organisations partenaires et évaluer et contrôler les activités du programme pour minimiser les risques, être raisonnablement sûrs que les fonds sont dépensés tel que planifié et assurer que les projets sont conformes aux règles et aux règlements applicables du donateur.

CARE a la responsabilité d'assurer que les sous-bénéficiaires dépensent les fonds selon les lois et les règlements applicables du donateur et les politiques et les procédures internes de CARE. Ceci est vrai quand CARE, en tant que bénéficiaire primaire des subventions du donateur, assigne une partie de ces fonds à un sous-bénéficiaire

CARE USA a développé un ample Manuel d'Administration et Conformité des Sous-Allocations, au mois de juillet 2005. Le manuel fournit un guide et des outils pour aider le personnel du siège principal et des Bureaux Nationaux à exécuter, de manière efficace et sûre, les responsabilités de CARE quand le projet exige la remise de fonds/activités à d'autres organisations. Le manuel examine des questions telles que:

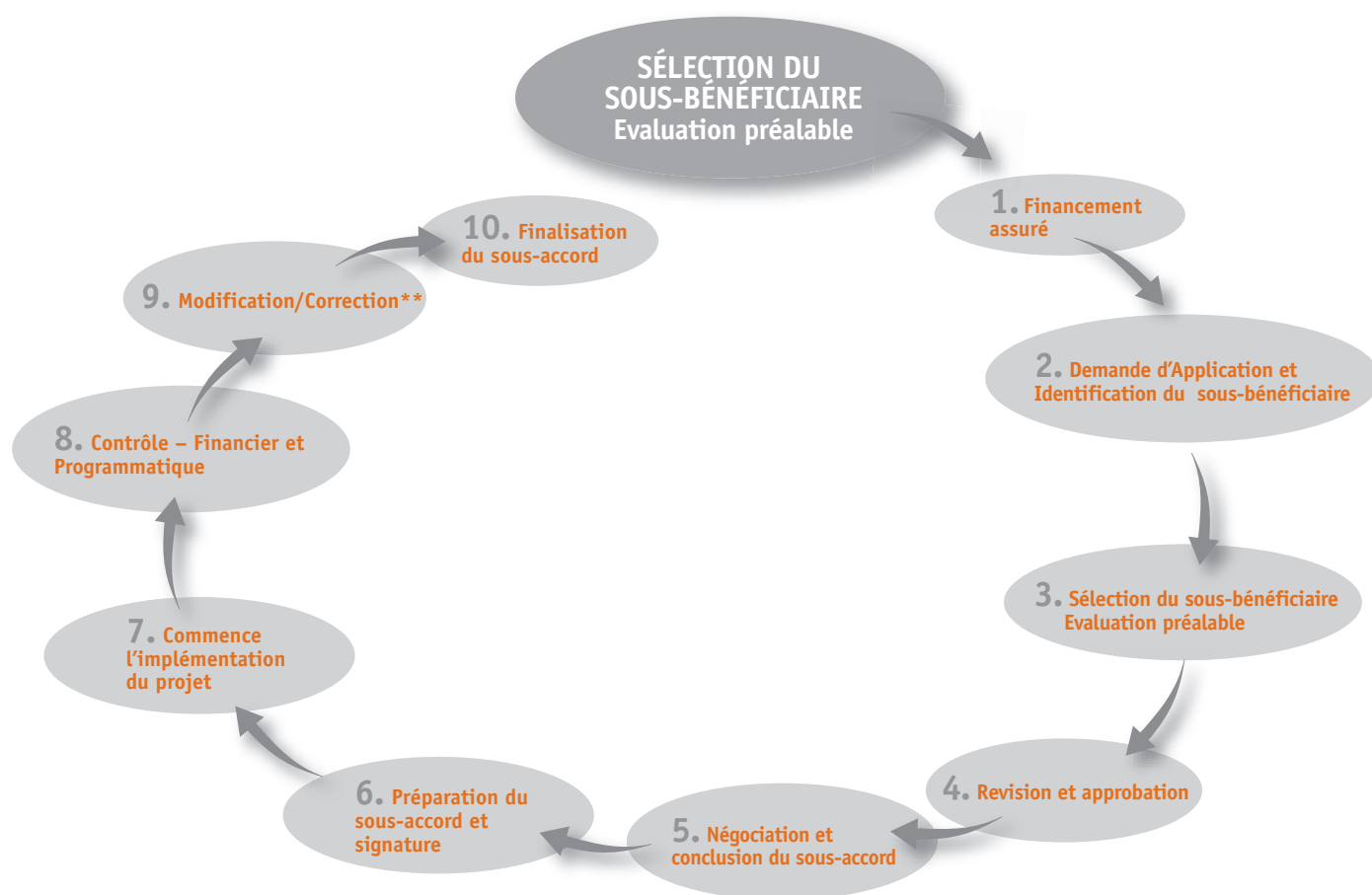
- a. Comment devons-nous choisir les sous-bénéficiaires?
- b. Comment est-ce que le Bureau National saura quel est le meilleur «instrument» à utiliser – la sous-concession, le sous-contrat ou la sous-allocation?
- c. Quelles sont les manières d'obtenir une évaluation de risque du sous-bénéficiaire?
- d. Comment exécutons-nous un contrôle efficace d'une sous-allocation?
 - > Quelles sont les différentes techniques de contrôle et quelle est la meilleure manière de les documenter?
 - > Quand est-il nécessaire réaliser un contrôle des activités, au moment ou elles sont réalisées et/ou au moyen d'une "évaluation séparée"?



Pour une révision plus profonde du contenu présenté dans ce chapitre, se référer au Manuel d'Administration et Conformité des Sous-Allocations de CARE USA, publié en Juillet 2005.

- e. Qu'est-ce qui constitue un sous-accord complet?
- > Comment est-ce que nous appliquons le ICR (dans le budget général et à chaque niveau du sous-accord)?
 - > Comment devons-nous procéder par rapport aux coûts de SPC des organisations partenaires?
 - > Comment négocions et approuvons-nous le budget du sous-bénéficiaire? Quel niveau de flexibilité pouvons-nous fournir?
 - > Quels sont les meilleurs termes et conditions de paiement? Les coûts de remboursement? Les paiements d'avance? Est-ce qu'il existe une autre option?
 - > Quel genre de rapports devons-nous exiger des sous-bénéficiaires?
- f. De quoi un PM doit-il être conscient (et faire) par rapport à la phase finale d'un sous-accord? Et par rapport à la phase qui vient après la phase finale?

Le Cycle d'Implémentation d'une Sous-Allocation



Bien que chacune des phases du cycle de sous-allocation soit importante, ce chapitre se centre sur les deux points les plus importants pour les Directeurs de Projet:

- 1) L'importance de diriger une évaluation du risque précise pendant la phase préalable et la phase d'implémentation.
- 2) La manière efficace de surveiller les activités de la sous-allocation.

Evaluation de Risque Correcte

Une correcte évaluation des risques est cruciale pour le succès des initiatives de sélection des bénéficiaires du Bureau National. L'évaluation de risque entraîne l'évaluation de l'efficacité de l'implémentation de programmes par l'entité, de même que de son système de contrôle interne pour empêcher et détecter les non-conformités avec les directives fédérales des Etats-Unis et les indications internes de CARE. Une évaluation de risque détermine la priorité des sous-bénéficiaires pour être révisés et le niveau de contrôle à être exécuté.

L'évaluation de risque ne doit pas être regardée comme un événement d'une seule fois. Un changement significatif de personnel du sous-bénéficiaire, une modification de la qualité et l'opportunité des rapports exigés ou des informations reçues d'autres sources, tout cela peut rendre nécessaire une révision pour déterminer si une révision de l'évaluation de risque est justifiée.

Pour déterminer le risque, vous et votre équipe de projet doivent évaluer des points tels que :

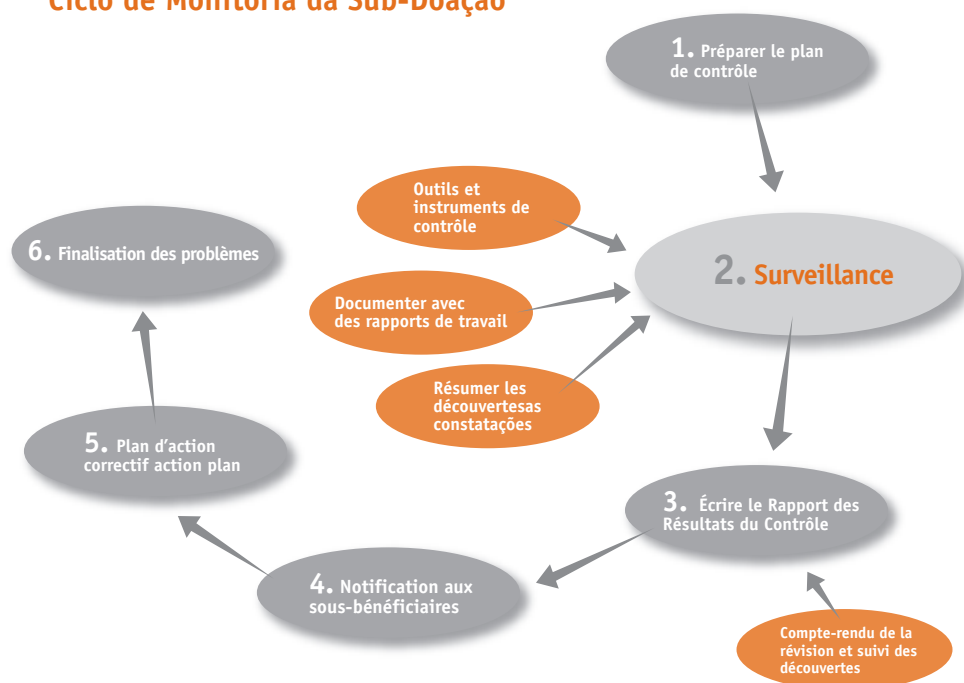
- > La taille et l'âge de l'agence
- > La force et la sophistication des expériences passées de l'agence dans l'implémentation de programmes
- > La force du contrôle interne de l'agence
- > La période pendant laquelle l'agence a été sous-bénéficiaire du Bureau National
- > Le montant des sous-allocations de CARE (dans une année) par rapport au total prévu de subventions de toutes les sources, dans cette année
- > Total de sous-allocations accordées précédemment par CARE à l'agence
- > Total de sous-allocations que CARE subventionnera dans l'actuel sous-accord
- > Quantité de sous-allocations que CARE subventionnera dans l'actuel sous-accord comme un pourcentage du budget total de sous-allocations de l'accord entre CARE et le gouvernement des Etats-Unis
- > Complexité des sources de financement attribuées
- > Viabilité financière et cash-flow
- > Connaissances et familiarité de l'agence avec les règlements applicables du donateur
- > Variété et complexité des programmes subventionnés
- > Résultats de l'expérience préalable de CARE avec l'agence
- > Etendue des relations du personnel du programme de CARE avec l'agence
- > Information disponible sur l'agence dans d'autres ONGs, dans les agences des NU et dans les donateurs internationaux
- > Importance de l'information 'négative' de ces organisations sur l'agence
- > Si l'agence ira réaliser ses propres acquisitions ou si CARE fera les principales acquisitions de l'agence

Le Bureau National doit toujours considérer la complexité des sources de financement et des programmes qui seront subventionnés, pour déterminer l'évaluation de risque. Il est tout à fait probable que le même sous-bénéficiaire aura des niveaux d'évaluation de risque différents pour un projet plus ou moins complexe.

Surveillance

Les plans de surveillance pour chaque sous-bénéficiaire doivent être adaptés pour correspondre au programme qu'il opère, à la subvention reçue par le bénéficiaire et au niveau de risque évalué du sous-bénéficiaire.

Ciclo de Monitoria da Sub-Doação

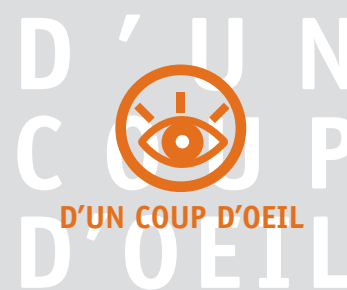


La conformité avec l'audit imposé par le donateur (spécifique du programme ou un audit simple) est seulement l'un des nombreux outils de contrôle du sous-bénéficiaire disponibles. La surveillance du sous-bénéficiaire doit être réalisée pendant toute l'année de la période du projet. **Ne comptez pas seulement sur un audit annuel.**

La surveillance pendant "les activités continues", connue aussi comme "surveillance pendant le financement", peut prendre diverses formes. Un outil de contrôle fondamental est avertir le sous-bénéficiaire de l'information principale sur le financement (par exemple, le numéro de l'accord d'Allocation/Contrat, le nom et le numéro du financement, le nom de l'agence du donateur institutionnel) et les conditions de conformité applicables.

Les suivants sont d'autres outils de contrôle:

1. **Réviser les rapports financiers et de performance** soumis par le sous-bénéficiaire
2. **Visiter les** sous-bénéficiaires pour réviser les dossiers financiers et programmatiques et observer les opérations



EVALUATION DE RISQUE

>>> **Risque Bas:** Le Bureau National a eu des relations longues et réussies avec le sous-bénéficiaire, le sous-bénéficiaire a eu des audits sans tâches et tous les rapports passés ont été classés avec exactitude.

>>> **Risque Moyen:** Le sous-bénéficiaire est nouveau pour le Bureau National mais a eu des rapports prospères avec les autres Bureaux Nationaux ou avec le siège principal de CARE et fait partie d'une organisation grande et prospère telle qu'une autre ONG internationale.

>>> **Risque Haut:** Le démarrage opérationnel d'un nouveau programme par une agence sans but lucratif doit probablement être évalué comme de risque haut, au moins jusqu'à qu'une histoire ait été établie

3. **Maintenir un contact régulier** avec les sous-bénéficiaires et faire des enquêtes appropriées à propos des activités du programme
4. **Arranger l'accord de procédures et engagements** pour certains aspects des activités du sous-bénéficiaire comme décision d'éligibilité.

Les lois et les règlements du donateur peuvent imposer des conditions de contrôle du sous-bénéficiaire spécifiques pour un programme. En plus, des facteurs tels que la valeur du financement, le pourcentage des fonds de l'entité intermédiaire accordé au sous-bénéficiaire pour le programme total, la complexité des conditions de conformité et le risque de non-conformité du sous-bénéficiaire, évalué par l'entité intermédiaire, peuvent influencer la nature et l'étendue des procédures de contrôle.

> **Valeur du Financement**

Des grands financements en dollars ont un plus grand risque.

> **Pourcentage de Financement Intermédiaire**

À plus grand pourcentage de financement du programme qui passe par l'intermédiaire, plus il est nécessaire que CARE contrôle le sous-bénéficiaire.

> **Complexité du Programme**

Un programme avec des complexes conditions de conformité a un risque plus haut de non-conformité et exige un contrôle plus proche.

> **Risque du Sous-Bénéficiaire**

Les sous-bénéficiaires seront évalués comme de haut risque, de moyen risque ou de bas risque pour déterminer la nécessité d'un contrôle serré. En général, les nouveaux sous-bénéficiaires exigent un contrôle plus proche. Les sous-bénéficiaires existants seront évalués en base aux résultats obtenus dans la surveillance du financement et dans les audits. Un sous-bénéficiaire existant peut mériter un contrôle plus proche dans le cas d'une histoire de non-conformité en tant que bénéficiaire primaire ou sous-bénéficiaire, d'un changement du personnel principal et de systèmes nouveaux ou substantiellement changés.

Techniques de Surveillance Suggérées

Ci-dessous, sont énumérées neuf techniques de surveillance suggérées qui aideront le personnel du Bureau National à atteindre les objectifs de contrôle pour les sous-bénéficiaires de haut, moyen et bas risque. Ces techniques sont suggérées pour évaluer la conformité des principaux secteurs:

1. Inspection physique – C'est cueillir des évidences physiques (si nécessaire) pendant l'évaluation des sous bénéficiaires de haut risque. Ceci peut être fait en examinant ou inspectionnant les équipements nouveaux, en observant l'inventaire, et en déterminant la proportion personnel/clients. La révision des factures ou d'autres documents d'appui peut satisfaire le même objectif quand on évalue les sous-bénéficiaires de moyen et bas risque.
2. Confirmer – Poser des questions écrites à une troisième part pour confirmer des affirmations faites par le sous-bénéficiaire. Ceci peut servir pour confirmer la balance de paiements à recevoir ou qu'un individu a reçu les services d'un programme en particulier.
3. Retracer – Examiner les documents qui soutiennent une transaction enregistrée et vérifier l'enregistrement des documents dans les dossiers comptables. Cela

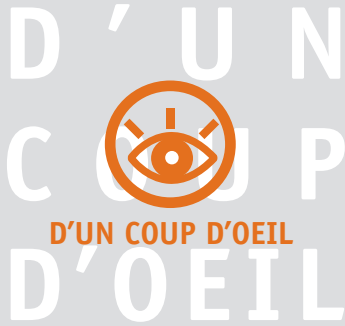
peut vous aider à obtenir des évidences sur les transactions. Le Bureau National peut utiliser cette technique pour vérifier une transaction telle qu'une facture, à travers le système jusqu'à son dernier registre dans les dossiers comptables et dans les livres du programme d'allocation correspondant. Le Bureau National peut aussi utiliser cette technique pour vérifier les incidents insolites et les dépenses rapportées à CARE, ainsi que la fiabilité des résultats et des accomplissements du programme appuyés par la documentation.

4. Enquête - Obtenir des réponses de la direction et des employés aux questions sur les opérations du sous-bénéficiaire. Le Bureau National peut utiliser les enquêtes pour mieux comprendre l'organisation des équipes, le niveau de supervision, la livraison des services, les contrôles de la direction et l'opération du programme, tel qu'il fut projeté. Les enquêtes fournissent d'habitude la base pour que d'autres évaluations appuient les réponses obtenues aux enquêtes.
5. Observation – Témoigner les activités physiques telles que l'exécution de l'inventaire physique, les inspections et l'assistance aux réunions entre le personnel et les clients. Le Bureau National peut utiliser aussi cet technique pour observer comment un programme est opéré. L'observation et l'enquête doivent être utilisées pour évaluer les domaines à contrôler quand le Bureau National ne peut pas réviser un document d'une autre manière. Quand les circonstances ne permettent pas la révision ou l'examen de la documentation, le Bureau National peut faire une enquête et observer les procédés pour s'assurer que les contrôles projetés sont suffisants et sont exécutés tels comme prévus. L'enquête du procédé (pour comprendre comment il opère) peut être suffisante pour un sous- bénéficiaire de bas risque. Cependant, l'observation peut être nécessaire pour les sous-bénéficiaires de moyen et haut risque.
6. « Re-exécution » - Exécuter des calculs pour vérifier de manière indépendante l'intégrité des transactions ou des balances, c'est à dire déterminer l'éligibilité et les avantages d'un programme. Le Bureau National utilise les données du registre pour calculer l'éligibilité et les avantages et comparer les résultats à ceux du sous-bénéficiaire. Ce procédé d'essayer de reproduire les calculs faits par le sous-bénéficiaire est appelé « re-exécution ».
7. Conciliation - Comparer deux séries indépendantes de registres pour être sûrs qu'ils existent et sont complets. La conciliation peut être nécessaire pour confirmer les revenus et les dépenses, dans le cas d'un sous-bénéficiaire de haut ou moyen risque, avant de fermer l'année du programme.
8. Inspection – Lire de manière critique un document pour comparer l'information qu'il contient avec les autres informations connues. Ceci inclut la révision des contrats, des loyers, des assurances, des directives du programme, des comptes-rendus des réunions du conseil et d'autres registres appropriés. L'inspection peut être utilisée dans toutes activités de surveillance sans tenir compte du niveau de risque.
9. Procédures analytiques – Réaliser plusieurs examens spécifiques pour prouver que les données sont bien-fondées. Le Bureau National peut utiliser des procédures analytiques, telles que certaines proportions ou tendances, pour trouver des conditions inhabituelles qui indiquent que d'autres essais sont justifiés. Les procédures analytiques peuvent être utilisées pour donner quelque assurance aux sous-bénéficiaires de bas risque et pour confirmer et appuyer que les données sont bien-fondées dans le cas des sous-bénéficiaires de haut risque.



9 Techniques de Contrôle

1. Inspection physique
2. Confirmer
3. Retracer
4. Enquête
5. Observation
6. Re-exécution
7. Conciliation
8. Inspection
9. Procédures Analytiques



La surveillance de la Documentation doit inclure...

1. Plan de Contrôle
2. Outil/Instrument de Contrôle
3. Documents de Travail
4. Résumés
5. Rapport des Résultats du Contrôle
6. Rapport sur la Révision et Suivi des Conclusions de l'Audit
7. Notification
8. Plan d'Actions Correctives
9. Lettre de Clôture

Documentation de la Surveillance

Pour assurer une surveillance efficace, vous aurez besoin de compter sur l'implémentation d'une variété de techniques de contrôle tout à fait documentées. La documentation nécessaire doit inclure la suivante, ainsi que d'autres formats qui résultent de l'utilisation de techniques spécifiques.

- 1. Plan de Surveillance** – CARE exige que chaque Bureau National qui a des sous-bénéficiaires développe et entretienne un plan de surveillance. L'un des buts de ce manuel est d'aider les Bureaux Nationaux dans le développement de ce plan formel de surveillance. Le manuel montre aussi les secteurs et l'information qui doivent être inclus dans le plan. Ce plan doit servir de base à toutes les activités de contrôle.
- 2. Outil/Instrument de Surveillance** – Les outils/instruments de surveillance sont la (les) manière(s) utilisée(s) pour organiser la révision. Ils fournissent les informations factuelles de l'administration des fonds et permettent au personnel du Bureau National d'évaluer les secteurs de risque. L'outil/instrument de contrôle peuvent être conçus pour accommoder les deux genres de révision: celle de bureau et celle de camp. Ou bien, si nécessaire, des formes différentes peuvent être développées pour chacune de ces activités.
- 3. Documents de Travail** – Les documents de travail sont les rapports rédigés au cours de la révision de contrôle. Ces importants documents sont utiles dès le début de la révision jusqu'à ce que le rapport final soit écrit, pour documenter toutes les étapes de ce procédé. Les documents de travail comprennent les instruments de contrôle et les notes détaillées prises pendant une révision. Des documents de travail bien structurés rendent plus facile le transfert du matériel écrit pendant la révision au rapport de la surveillance - soyez sûrs qu'ils sont soignés, compréhensibles et limités aux questions pertinentes. Écrivez de manière simple et organisez la documentation pour la révision de supervision et l'audit.
- 4. Résumés** – Les Résumés fournissent un aperçu général objectif, mettent les découvertes en perspective et peuvent rattacher entre eux d'autres secteurs similaires.

5. **Rapport des Résultats de la Surveillance** – Ecrivez un rapport formel clair et précis des résultats de la révision de surveillance pour présenter une image de conformité à la direction et à l'organisation qui fournit les fonds. Le rapport doit contenir des relevés du bilan pour montrer une évaluation complète de la situation. Il doit montrer aussi une déclaration précise des conditions trouvées, comparées aux exigences légales ou régulatrices. Par exemple, un rapport de contrôle pourrait noter, non seulement les conditions trouvées pendant cette révision de contrôle, mais aussi celles signalées par l'auditeur dans son rapport d'audit.
6. **Rapport sur la Révision et Suivi des Découvertes de l'Audit** – La surveillance comprend une révision des récentes découvertes de l'audit. Soyez sûrs d'aborder les découvertes de l'audit avec le sous-bénéficiaire pour vérifier que l'action corrective a été prise et que les dettes ont été acquittées. La communication avec l'auditeur vous aidera à connaître tous les travaux d'audit actuels qui pourraient être importants pour la révision de surveillance.
7. **Notification** – Une notification écrite au sous-bénéficiaire est nécessaire pour documenter les résultats de l'évaluation et montrer toutes les découvertes et les actions correctives exigées.
8. **Plan d'Actions Correctives** – Un plan d'actions correctives expose les étapes que le sous-bénéficiaire propose pour faire face aux découvertes de non-conformité. Les corrections opportunes des problèmes identifiés à la suite de la révision de surveillance pourraient empêcher des découvertes ou des dépenses rejetées au cours du prochain audit.
9. **Lettre de Finalisation** – Une lettre de finalisation accepte formellement le projet d'actions correctives du sous-bénéficiaire et indique que CARE croit que les questions de non-conformité signalées dans les résultats de la révision de surveillance ont été abordées de manière adéquate.

Chapitre 5

Conformité au Contrat

DANS CE CHAPITRE

Connaissez les principaux domaines de la conformité

Introduction

Nos valeurs centrales d'intégrité et excellence exigent que CARE exécute des activités de qualité supérieures dans le service aux communautés avec lesquelles nous travaillons. Toute subvention, donation ou autre article reçu par CARE d'un donateur doit remplir des conditions alignées avec les intentions du donateur. Ces conditions, ou "restrictions", peuvent varier beaucoup, allant de conditions très limitées à des règles complexes relatives aux autorisations de dépenses et à l'audit. En plus, le travail de CARE est réglé ou contrôlé par les diverses lois, locales ou nationales, qui posent des conditions supplémentaires à notre travail.

Il est essentiel que chaque Directeur de Projet assigne une haute priorité à la conformité avec ces conditions. Même si vous n'êtes pas directement responsable de telles tâches, vous êtes responsable d'assurer que les personnes qui exécutent des fonctions à votre Bureau National sont conscientes des conditions de conformité et exécutent leurs travaux de manière efficace. Bien sûr, l'attention - et la conformité - à ces conditions rehaussent les relations et la réputation de CARE avec les donateurs, et augmentent également l'engagement de CARE avec l'intégrité et la responsabilité.

Ce chapitre souligne les principaux domaines qui sont, souvent, réglés ou contrôlés par les donateurs et les lois applicables. Bien que les exemples présentés soient principalement sur des subventions du gouvernement des Etats Unis, d'autres donateurs peuvent avoir des conditions similaires ou concurrentes.

Cette section offre aussi un aperçu général du contrat de conformité. Si vous avez des questions ou des inquiétudes spécifiques par rapport à ces sujets, et en particulier à leur application, contactez le personnel correspondant au Bureau National ou le membre principal, et/ou le membre du CI désigné comme point de contact pour un donateur en particulier.

APPRENNEZ



APPRENNEZ PLUS "ONLINE"
"ONLINE"

Pour d'autres renseignements sur les conditions des donateurs, visitez www.care-matrix.org.

Le travail en collaboration de plusieurs membres de CI vise informer le personnel des Bureaux Nationaux sur les divers **règlements, politiques et pratiques applicables** au financement de AusAID, CIDA, Danida, DFID, EU, ECHO, NORAD et le USG. Le website est organisé par sujets, liés aux domaines les plus questionnés par les Bureaux Nationaux. Le point "Matériels du Donateur" contient de l'information supplémentaire (y compris des copies électroniques des règlements d'application) et des directives postées par les membres de CI et qui peuvent être utilisées pour assurer la conformité avec les diverses conditions.

PIN: En vous enregistrant pour la première fois, vous aurez besoin d'utiliser le **PIN suivant:** 84jh15kl (lettres minuscules seulement).

Conditions Préalables d'une Subvention

Les conditions de conformité relatives à un programme spécifique s'originent dans les premières étapes du développement de ce programme avec un donateur. Avant même qu'un donateur considère octroyer une subvention à une organisation pour poursuivre un objectif de soulagement ou développement, des conditions ou des priorités s'appliquent. Elles peuvent inclure les conditions spécifiques du programme, ainsi que les règlements et les politiques générales qui s'appliquent à tous les bénéficiaires qui demandent ou reçoivent une subvention.

Beaucoup de ces conditions et priorités seront décrites dans le sollicitation du donateur. Les noms des documents sont variables, entre eux "Demande d'Application", "Demande de Proposition", "Déclaration Annuelle de Programme", "Demande d'Ordre de Travail pour la Proposition", "Offre" et autres. Sans tenir compte du nom, du point de vue de la conformité, vous devez connaître le contexte des subventions d'un donateur pour un programme. En particulier, vous devez comprendre toutes les conditions de conformité qui pourraient être part de la sollicitation. Soyez sûrs de garder et réviser une copie de la sollicitation dans les étapes initiales de planification du projet, pour le cas où elle serait nécessaire à l'avenir.

La proposition de CARE est une réponse écrite à une sollicitation. Elle contient donc plusieurs "promesses." Ces promesses sont, non seulement sur le projet et ses objectifs, mais aussi des représentations de conformité et, dans quelques cas, des certifications légales qui engagent CARE pendant la durée d'un projet. La proposition de CARE pourrait contenir aussi un nombre de points qui, s'ils sont approuvés par le donateur, constituent l'approbation préalable exigée. Par exemple, si l'on met dans une proposition pour l'USAID "un voyage international planifié pendant la durée d'une subvention," la financement par l'USAID de cette proposition constituerait l'approbation préalable exigée pour ce voyage international. La réception de telles approbations préalables est importante pour qu'il ne soit pas nécessaire demander les permissions du donateur pour certaines activités ou actions plus tard. Quelques donateurs, cependant, tels que ceux de l'Union Européenne, ne considèrent pas que la proposition complète est une partie du contrat et exigeront toujours des dérogations explicites avant les approbations. Comme indiqué dans le Chapitre 1, vous devez connaître la proposition de projet soumise par CARE, puisque le donateur cherchera à faire respecter les activités et les conditions promises, pendant la durée d'une subvention.

Accord avec le Donateur

Une fois que le donateur a accepté de subventionner un programme de CARE, une forme d'accord légal est exécutée entre ce donateur et CARE. Selon le donateur, l'accord peut être nommé "Contrat," "Accord Coopératif," "Allocation," "Sous-Allocation," "Sous-Contrat", etc. Ces documents peuvent varier significativement : un accord structurel de longue durée signé par un membre de CARE, des compliqués accords de plusieurs pages, des simples accords de deux pages qui exigent des conditions de conformité minimales. Quel que soit son nom ou sa longueur, un accord écrit de CARE avec un donateur établit les conditions applicables au travail de CARE, y comprises les références aux diverses règles, règlements et politiques que CARE doit suivre sous cet accord. Ces documents doivent être révisés à fond, incorporés au travail de CARE sous un projet donné, et maintenus dans un dossier accessible pour faciliter sa référence et son utilisation. Ce dossier doit contenir toutes les modifications qui peuvent être faites à une subvention pendant sa période d'exécution.

SAVEZ-VOUS ?

En tant que directeur de projet, vous devez bien connaître les conditions préalables d'une subvention, ainsi que les promesses de conformité décrites dans les propositions de projet de CARE.

Des articles peuvent exiger une approbation préalable et le donateur cherchera à appliquer les activités et les conditions promises par CARE pendant la période d'un financement.

En tant que Directeur de Projet, il est essentiel pour vous de connaître l'accord légal de CARE avec le donateur et garder une copie de toute la documentation et de toutes les modifications.

SAVEZ-VOUS?



SAVEZ-VOUS?

- > “Dans quelques cas, les conditions telles que les obligations légales imposées par un gouvernement local ou un membre du gouvernement national s’appliquent sans considérer si le donateur les a reconnu comme une condition de l’accord.
- > Plusieurs pratiques fondamentales devraient être utilisées par tous Bureaux Nationaux pour assurer que le travail est dirigé en conformité, non seulement avec les règles et les règlements applicables, mais aussi avec les politiques, procédures et normes de CARE.
- > *Désolé*

En plus, c’est une pratique de CARE pour le membre de CI qui n’est pas un membre dirigeant ou un membre désigné à un Bureau National de signer un Accord Individuel d’Implémentation de Programme (« IPIA ») qui gouvernera le rapport entre le membre de CI et le Bureau National. Les formes de IPIA varient selon le membre de CI. L’IPIA est souvent réalisé pour compléter un Accord Structurel d’Implémentation de Projet, qui existe déjà entre un membre de CI et le Bureau National. L’accord a l’intention de gouverner les relations de travail à long terme entre un membre de CI et un Bureau National donné.

En tant que Directeur de Projet, il est essentiel que vous connaissiez cette documentation et que vous gardiez une copie de tous les documents et toutes les modifications.

Conformité: les Principaux Termes et Conditions, Règlements, Lois et Pratiques

Pendant l’implémentation de toutes les subventions d’un donateur, il existe plusieurs secteurs de conformité remarquables qui peuvent être limités ou réglés. Ces secteurs peuvent varier significativement selon le donateur et ses conditions. Ci-dessous, vous trouvez une liste de conditions de conformité communes, applicables aux fonds reçus et programmés par CARE:

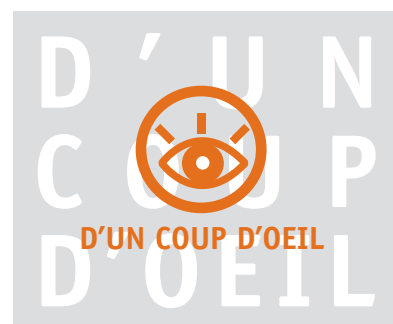
- > **Coûts Eligibles.** Quels sont les règlements du donateur qui montrent les coûts qui peuvent ou non être chargés à un programme en particulier? Par exemple, pour les projets subventionnés par le gouvernement des Etats-Unis, seules les dépenses qui peuvent satisfaire les conditions énoncées dans la Circulaire A-122 de l’OMB peuvent être payées par le donateur. Les dépenses réalisées en dehors de ces conditions mèneront plus tard à un questionnement et une inadmissibilité qui peuvent obliger CARE à retourner ces fonds au donateur ou à absorber des pertes imprévues.
- **Approbatons Préalables pour Certaines Dépenses.** - Quelques dépenses éligibles peuvent exiger une approbation préalable du donateur. Par exemple, sous les subventions de l’USAID, cette règle s’applique aux éléments suivants: achat d’équipements (si le prix dépasse \$5,000) et d’autres biens de capital; dépenses de logement; dépenses pour soutenir les entraînements (dans le cas de personnes qui ne sont pas des employés de CARE); dépenses d’adhésion; coûts de pré-subvention; dépenses de publications et impressions; voyages internationaux; et la paiement d’heures supplémentaires. Quand ces éléments sont inclus spécifiquement dans le budget de la proposition de dépenses, ils peuvent être considérés approuvés si le donateur accepte cette proposition et subventionne le programme en général. Une compréhension minutieuse des documents de proposition est extrêmement importante.
- > **Approbatons Préalables du Programme.** Le donateur pourrait exiger aussi des approbations pour certaines actions du programme. Par exemple, dans le cas des subventions du gouvernement des Etats-Unis, sont exigées les suivantes approbations préalables: changements dans l’étendue ou les objectifs d’un programme; changements du personnel principal; une absence du personnel principal désigné pour plus de 3 mois ou une réduction de 25% du temps consacré au projet; le transfert de fonds entre les articles de coût direct et indirect; le transfert de fonds assignés à l’entraînement des participants (entraînement de personnes qui ne sont pas des employés de

CARE); et la sous-allocation, le transfert ou le contrat externe d'activités si cela n'est pas approuvé auparavant par l'USAID. Au contraire, pour l'Union Européenne, le transfert de fonds entre les coûts directs et indirects n'est jamais permis, mais les changements du personnel clé ne doivent pas être approuvés. Vous aurez besoin de réviser les règlements applicables ou consulter avec le représentant du membre de CI correspondant pour des renseignements plus approfondis.

> **Acquisitions.** L'acquisition d'équipement ou de services sous un accord avec un donateur représente l'un des domaines les plus cruciaux de la conformité, non seulement parce que ces dépenses sont relativement simples, mais aussi parce que les acquisitions se trouvent entre les transactions le plus réglées par les donateurs de CARE. Les conditions suivantes doivent être considérées:

- *Normes, Politiques et Procédures.* Quelles sont les conditions et normes d'acquisition exigées par le donateur? Quelles sont les politiques d'acquisition de votre Bureau National? Votre Bureau National a des politiques et des procédures qui assurent l'équité et l'intégrité du procédé d'acquisition, et qui définissent des questions telles que les enchères/appels d'offres, les conflits d'intérêt, et d'autres sujets. Le donateur peut avoir d'autres exigences par rapport à ces procédures.
- *Source, Origine et Nationalité.* Pour offrir des profits économiques aux fournisseurs d'articles et de services de leurs pays, beaucoup de donateurs leur donnent un traitement préférentiel ou imposent comme condition que les articles et les services soient achetés de certains pourvoyeurs. Quelles sont les limitations de source, d'origine et de nationalité appliquées à votre accord? Est-ce que le donateur exige que tous les articles obtenus sous une subvention soient achetés dans un certain emplacement géographique? Quelles renonciations pourraient être disponibles, et quand et comment peuvent-elles être obtenues?
- *Biens Inéligibles.* Un donateur peut avoir une politique qui interdit l'acquisition de certains produits. Est-ce qu'il a, dans votre accord, des équipements ou des provisions qu'il est interdit d'acheter? Par exemple, les biens suivants ne peuvent pas être subventionnés avec des fonds de l'USAID: équipement militaire, équipement de surveillance, denrées et services pour le soutien de la police ou d'autres activités d'imposition de la loi, équipement et services pour l'avortement, articles de luxe et équipement de jeu et équipement pour la modification du climat. Pour l'Union Européenne, l'achat de terrains et de bâtiments est, d'habitude, inéligible.

Conditions Préalables d'Approbation. Est-ce que l'achat de certains articles exige une approbation préalable du donateur? Pour les subventions du gouvernement des Etats-Unis, une approbation écrite préalable est exigée pour acheter, avec les fonds de ce gouvernement, tous les articles dont le prix d'achat dépasse US\$5,000 et qui ont une vie utile de plus d'un an (définis comme "équipement"). En plus, avec l'USAID, les articles suivants sont considérés des "articles limités" et l'on exige une approbation préalable quelle que soit la valeur de l'achat: les véhicules à moteur (y comprises les



Secteurs Comuns de Conformité

- > Coûts Eligibles
- > Approbations Préalables pour Certaines Dépenses
- > Approbations Préalables du Programme
- > Acquisitions
- > Conditions Préalables d'Approbation
- > Contrôles d'Exportation
- > Contrôles d'Importation
- > Coûts Pré-Allocation
- > Administration et Supervision du Donateur
- > Commercialisation/Marque
- > Partager/Egaler les Coûts
- > Flexibilité des Points du Budget
- > Revenus du Programme
- > Anti-terrorisme
- > Audits
- > Administration et Contrôle des Sous-Allocations
- > Révision des Accords Légaux et Modèles d'Accords
- > Administration des Contrats.
- > Risques et autres Conditions Légales
- > Lobbying

motocyclettes), les denrées agricoles, les produits pharmaceutiques, les pesticides, les équipements usés, l'engrais, et l'excès de propriétés du gouvernement des Etats-Unis.

Contrôles d'Exportation. Est-ce que les acquisitions proposées doivent s'adhérer à des lois et des règlements d'exportation? Par exemple, le gouvernement des Etats-Unis a des lois, des règlements et des procédures d'exportation qui contrôlent et règlent l'exportation de certains articles et services originaires ou fabriqués aux Etats-Unis. Généralement, ces conditions sont imposées pour contrôler et limiter la diffusion de technologies et de matériels qui pourraient être utilisés pour développer des armes de destruction massive, en base à diverses considérations politiques telles que les intérêts de la sécurité nationale et l'anti-terrorisme. Les suivants sont des articles ordinairement achetés par CARE, auxquels peuvent s'appliquer des exigences réglementaires d'exportation concernant des marques des Etats-Unis (ou des articles fabriqués dans ce pays):

- > Equipement électronique (ordinateurs, portables, téléphones par satellite, radios ou produits logiciels), ou
- > Chargements d'articles militaires, de police ou de contrôle du crime, de marques des Etats-Unis, tels que des armures de corps, des gilets pare-balles, des véhicules blindés ou des lunettes de vision nocturne.
- > Chargements de n'importe quel type de marchandises ou services pour le Cuba, l'Iran, le Soudan, la Syrie, la Libye ou la Corée du Nord.

Les bureaux nationaux doivent consulter le Service d'Acquisition de CARE USA avant d'acheter tous les articles de marques des Etats-Unis (ou fabriqués aux Etats-Unis) qui correspondent à cette description.

Contrôles d'Importation. Est-ce que le pays où vous travaillez a des contrôles, des restrictions ou des limitations par rapport à ce qui est importé? Quels taxes ou droits doivent être payés? Est-ce que CARE a un statut d'exemption d'impôts qui évite ces paiements? Est-ce que la nature des articles importés comporte des risques légaux pour CARE? Est-ce que le donateur payera tous les impôts nécessaires?

Coûts pré-allocation. Pendant les étapes de préparation de l'implémentation d'un projet, est ce que CARE prévoit des fonds pour les dépenses qui pourraient être réalisées avant la signature de l'accord avec le donateur? Est-ce que le donateur place une limitation par rapport au moment où les fonds peuvent être dépensés dans un projet donné? Par exemple, ces dépenses pourraient inclure le recrutement du personnel et le pré-positionnement de l'équipement ou des provisions. Si le programme est financé, par exemple, par le gouvernement des Etats-Unis, une approbation préalable pour faire ces dépenses est exigée.

Administration et Supervision du Donateur. L'une de vos plus importantes relations en tant que Directeur de Projet, et aussi de l'autre personnel du Bureau National, est avec les personnes qui administrent un programme au nom du donateur. Dans la plupart des cas, les grands donateurs placent du personnel dans le même local que le bureau national et ils ont la responsabilité de superviser le programme de l'allocation. Cependant, dans quelques cas, des individus d'outre-mer (habituellement du pays du donateur) ont aussi participation dans la gérance des programmes. Est-ce que le donateur sera impliqué dans la direction ou la supervision quotidienne de l'allocation? Qui sera le responsable de cette supervision? La clarté sur ce point et la relation avec les parties pertinentes sont des points décisifs pour le succès permanent du programme.

“Engagement Substantiel”. Pour les allocations subventionnées par l’USAID et les accords coopératifs, “engagement substantiel” est le terme utilisé pour décrire la supervision du donateur. Dans les accords coopératifs avec l’USAID, il y a toujours une section spécifique de l’accord qui explique l’étendue de l’engagement substantiel de l’USAID dans un programme donné. Généralement, sauf dans quelques domaines spécifiques, la supervision et l’administration de l’USAID sont supposées être limitées. Cependant, dans quelques cas, le personnel de l’USAID dépasse son autorité de direction. Il est donc crucial de réviser et clarifier, par écrit, le plus tôt possible, le niveau d’engagement substantiel dans une allocation.

Personnel Pertinent du Donateur. Bien que tout le personnel du donateur soit important, est ce que quelques représentants ont plus d’autorité que d’autres? Qui est l’autorité qui doit donner à CARE les approbations pour certaines tâches exigées par le règlement ou la politique? Par exemple, à l’USAID, la surveillance quotidienne des activités de CARE sous un programme est réalisée par l’Officier Connaisseur (Cognizant) Technique (CTO) assigné. L’autorité du CTO, cependant, est limitée. Les obligations ordinaires de direction et supervision sont tenues par l’Officier de l’Accord (qui peut être connu aussi comme l’Officier de Contrat). L’Officier de l’Accord délègue au CTO certaines responsabilités pour gérer l’implémentation permanente d’une allocation. A moins d’avoir été expressément déclaré dans l’accord avec l’USAID ou dans une autre documentation écrite, toutes les approbations préalables exigées doivent être reçues par écrit de l’Officier de l’Accord. Pour l’Union Européenne, la personne de contact sera toujours indiquée dans l’accord d’allocation.

Commercialisation/Marque. Les donateurs exigent, de plus en plus, la reconnaissance publique de la subvention fournie à CARE. Les exigences peuvent varier: CARE peut être d’accord pour reconnaître le donateur au moment approprié, ou il existe une proposition écrite détaillée relative aux stratégies du projet de commercialisation et reconnaissance du donateur. Quelles sont les conditions du donateur pour la reconnaissance publique? Comment doivent être utilisés le nom et/ou le logo du donateur, au moment de l’exécution des activités de projet? Quelles sont les étapes exigées pour recevoir l’approbation du donateur, si nécessaire?

- > *Coûts Partagés/Egalés.* Les donateurs exigent souvent que CARE contribue aux buts d’un projet donné en partageant ou égalant les coûts. Selon le contexte et le donateur, CARE peut utiliser des contributions en espèces, des contributions en nature (par exemple, des donations d’équipement et de provisions), des contributions de la communauté à un programme, d’autres projets financés par d’autres donateurs qui soutiennent les activités du projet qui exigent des contributions partagées /égalées et d’autres pour satisfaire cette obligation. Quel partage des coûts est exigé dans votre projet spécifique, et comment sera-t-il identifié et justifié? Qui sera le responsable d’apporter cette contribution, le Bureau National, le membre de CI associé à l’allocation ou tous les deux? Quelles sont les restrictions par rapport au partage des coûts? Les règlements du gouvernement des Etats-Unis permettent un grand éventail de contributions, mais elles doivent toutes être documentées, être des coûts admissibles par les règlements applicables et soutenir directement le projet qui exige une contribution partagée/égalée des coûts. Il est recommandé que les sources du partage des coûts soient identifiées par CARE auparavant, et rapportées



Considérez soigneusement ces questions sur les coûts partagés/égalés:

- > Quel est le partage de coûts exigé dans votre projet spécifique, et comment sera-t-il identifié et justifié?
- > Qui sera le responsable d’apporter cette contribution, le Bureau National, le membre de CI associé à l’allocation ou tous les deux?
- > Quelles sont les restrictions par rapport au partage des coûts?
- > Est ce que CARE passe une partie des obligations de partage de coûts à un sous-bénéficiaire ou a un partenaire? (Dans ce cas, ces valeurs doivent être enregistrées dans l’accord et contrôlées.)
- > Est ce que les contributions de plusieurs donateurs sont compatibles avec les règles et les règlements des principaux donateurs tels que l’Union Européenne et le gouvernement des Etats Unis?

de manière convenable et régulière. En plus, si CARE passe une partie des obligations de partage des coûts à un sous-bénéficiaire ou à un partenaire, ces valeurs doivent être enregistrées dans l'accord avec cette partie et contrôlées pour assurer que les obligations sont couvertes et que les contributions satisfont les règlements applicables. Finalement, il est important de considérer si les contributions des divers donateurs sont compatibles avec leurs règles et règlements. Par exemple, l'Union Européenne appliquera ses règles à tous les fonds, non seulement aux siens, y comprises les règles de nationalité et d'origine, puisque sa contribution est par rapport au budget complet et non aux lignes individuelles du même. Est-ce que ces règles sont compatibles avec celles des autres donateurs?

Flexibilité des Points du Budget. Un budget de proposition est une estimation de ce que CARE croit qui sera nécessaire pour exécuter les activités décrites. Souvent, les estimations de comment un budget donné sera dépensé pendant l'implémentation d'un projet ne sont pas précises. Jusqu'à quelle étendue les fonds d'un point de ligne peuvent être empruntés pour payer les coûts d'un autre point? Est-ce que le donateur a imposé, dans l'accord, des limitations à la flexibilité de ces points du budget? Comment sont imposées ces limitations à la flexibilité des points du budget? En général, les conditions de flexibilité imposent des exigences préalables d'approbation quand CARE désire transférer des quantités entre les divers points du budget en dépassant un seuil défini. Par exemple, l'USAID peut limiter la flexibilité à 10% du dernier budget approuvé, ce qui signifie que CARE peut faire des changements entre les divers points du budget pour un total de 10% du dernier budget approuvé sans l'approbation du donateur. D'autres agences de donation des Etats Unis, ainsi que d'autres donateurs, imposent des niveaux variables de restriction par rapport aux points du budget que vous, en tant que Directeur de Projet, devez connaître. Par exemple, pour l'Union Européenne, la flexibilité est souvent illimitée dans le sous-titre d'un budget, mais limitée entre les sous-titres.

Revenus du Programme. Si l'on prévoit que les activités d'une allocation vont recevoir des revenus de n'importe quelle manière (par exemple, les prêts de micro crédit, les frais des participants dans les activités d'entraînement, etc.), comment est ce que CARE doit expliquer ces revenus et comment est ce que le donateur exigera que ces quantités soient enregistrées dans les rapports financiers généraux de l'allocation? Dans la plupart des cas, ces quantités doivent être dépensées simplement pour les activités de l'allocation. Cependant, ces exigences peuvent varier et quelques donateurs peuvent exiger une inclusion de ces quantités dans les rapports financiers.



Se référer au Manuel d'Administration et Conformité des Sous-Allocations pour d'autres informations sur les procédés de contrôle des sous-bénéficiaires.

Anti-terrorisme. La plupart des agences de donation, des gouvernements nationaux et des organisations multilatérales ont des exigences anti-terrorisme pour assurer que cette subvention ne serve pas à soutenir, délibérément ou inconsciemment, l'activité terroriste. CARE USA a une politique pour faire face à cette obligation, et les mécanismes doivent exister aux Bureaux Nationaux pour assurer que les exigences de cette politique soient suivies et documentées.

- > *Audits.* En tant que Directeur de Projet, vous devez supposer que votre projet sera audité. Vos devez faire des efforts continus pour assurer non seulement que les activités sont conduites suivant les règles et les règlements adéquats, mais aussi que les dossiers référents aux transactions et aux autres activités sous l'accord sont complets pour soutenir les activités. Une rigoureuse politique de garde de registres est recommandée pour que le Bureau National puisse répondre aux questions et/ou aux documents des auditeurs, si nécessaire.

Administration et Surveillance des Sous-Allocations. Il est normal pour CARE d'avoir une ou plusieurs organisations « partenaires » dans un programme donné, car elle fournit souvent des subventions à ces organisations au moyen d'une sous-allocation ou d'un autre mécanisme similaire. Quand cela arrive, le règlement exige que CARE administre et surveille les activités des sous-bénéficiaires pour assurer qu'ils atteignent les objectifs du programme et exécutent leurs activités de manière consistante avec le sous accord d'allocation et les règlements et les lois applicables. Le procédé de contrôle du sous-bénéficiaire exige une préparation significative et de l'attention et il est détaillé dans le Manuel d'Administration et Conformité des Sous-Allocations de CARE USA. Entre les secteurs à considérer il faut inclure des détails relatifs à:

- Phase pré-allocation
- Phase d'allocation
- Implémentation et Surveillance
- Révision des systèmes comptables, des politiques de garde de registres, des dossiers de sous-contrats
- Conditions de finalisation.

Pour l'Union Européenne, cependant, les partenariats et les sous-allocations sont deux entités très différentes. Les partenaires sont déjà identifiés pendant la phase de proposition et approuvés par l'Union Européenne. Les sous-bénéficiaires, d'autre part, sont identifiés pendant la phase d'implémentation.

- > *Révision des Accords Légaux et Modèles d'Accords.* Quand on signe des accords avec une personne, une organisation ou une société externe en dehors de CARE, il est crucial que le document écrit entre CARE et cette troisième partie place CARE dans une position contractuelle avantageuse et que l'accord considère clairement les aspirations de CARE par rapport à l'autre partie. Demandez au Bureau de Conseil Général de CARE USA (OGC) une révision de ces documents. Des avocats de CARE USA sont assignés à chaque région de travail et vous aideront volontiers et à votre Bureau National dans le développement et la négociation des accords. En plus, vous pouvez discuter tous les accords avec le conseil légal local de votre Bureau National. Entre les accords étudiés par le OGC nous avons: l'allocation/contrat principal des donateurs (USG, UE, ECHO, etc.), les sous-allocations, les sous-contrats, les consultants, les accords de vente/provision, les accords de MOUs et de consortium, les accords monétaires

SAVEZ-VOUS?

- > Le Bureau de Conseil Général (OGC) de CARE USA vous aidera volontiers à développer et négocier des accords
- > Le OGC maintient une bibliothèque actualisée avec des modèles d'accords légaux pour faire face à presque toutes les circonstances contractuelles.

Contactez le OGC au Siège de CARE

et d'autres. En plus, le OGC maintient une bibliothèque actualisée de modèles d'accords légaux pour faire face à presque toutes les circonstances contractuelles. Contactez le OGC pour la dernière version d'un formulaire important.

Administration des Contrats. Quelle que soit la forme de l'accord avec une troisième partie (sous-allocation, sous-contrat, marchand, etc.), quand CARE fournit des subventions à une partie externe, un rigoureux système intentionnel d'administration de contrat est exigé pour assurer que les droits, les obligations et les aspirations de CARE soient contrôlés et exécutés conformément à l'accord écrit. Les auditeurs de CARE fréquemment découvrent que les termes et les conditions des accords avec une troisième partie ne sont pas suivis – quelques fois au désavantage de CARE. Prêtez toujours une considération spéciale aux points suivants:

- Quel type d'instrument de subvention est le plus approprié pour une activité donnée? L'accord est-il pour un service ou un bien spécifique (dans ce cas un sous-contrat serait approprié), ou pour financer les activités générales d'une organisation partenaire (dans ce cas, une sous-allocation serait appropriée)? Quels sont les avantages et les désavantages de chacun d'eux dans une situation donnée?
- Est-ce que les aspirations de la troisième partie sont clairement définies?
- Comment et quand sera payée l'autre part? Si les paiements sont faits en avance, comment ces avances seront conciliées ou acquittées?
- Quelles mesures prendrez-vous pour vérifier que la performance espérée de la troisième partie est accomplie avant que le paiement soit fait?
- Est-ce que vous pourrez éviter des paiements en espèces? Les paiements en espèces de n'importe quel genre doivent être évités et les paiements doivent être faits seulement à la part contractée (et non, par exemple, aux employés individuels).
- Est-ce que la personne du Bureau National responsable des tâches mentionnées ci-dessus est-elle clairement identifiée et tenue pour responsable de ce rôle?

Pour obtenir de l'aide sur ces points, entrez en contact avec votre avocat désigné ou le Service d'Acquisition de CARE USA.

> *Risques et Autres Conditions Légales.* Simplement, en ouvrant ses portes et en commençant ses activités normales quotidiennes, CARE et ses bureaux nationaux sont exposés à diverses formes de risque et de responsabilités légales. L'une des principales responsabilités de l'OGC est de aider les Bureaux Nationaux à comprendre et à répondre à l'exposition



Pour minimiser le risque et la responsabilité légale, maintenez toujours des relations avec le conseil légal local et consultez avec votre avocat désigné de CARE USA si nécessaire.

légale et à d'autres risques trouvés dans le contexte local (exigences du gouvernement, lois du travail locales, les contractuels et d'autres, etc.), et à développer des systèmes et/ou des stratégies pour faire face à ces risques et à cette exposition. Il est essentiel que votre Bureau National maintienne des relations avec un avocat local pour obtenir des conseils sur les questions relatives à la loi locale. En travaillant avec un conseil légal local, vous pouvez consulter aussi votre avocat désigné de CARE USA pour assurer que vous faites face aux bonnes questions et problèmes et pour vous aider à analyser des questions qui doivent être soulevées avec un avocat local. Les problèmes qui doivent être travaillés par le conseil local avec l'assistance d'un avocat de CARE USA comprennent: représenter votre Bureau National dans tous les litiges dans le pays ; conseiller le Bureau National sur les changements légaux ou de politiques du pays ; assurer que les politiques et les procédures du bureau national sont conformes aux lois locales ; conseiller sur la protection locale de la marque déposée ; le traitement des questions légales relatives au sous-produits ou à l'enregistrement légal séparé d'une entité légale de micro entreprise et d'autres questions.

Lobbying. L'Abordage en Base aux Droits de CARE (RBA) peut conduire CARE à un travail dirigé à changer les lois et les règlements pour provoquer des implications positives pour les bénéficiaires que nous servons. Dans la mesure où les activités du Bureau National signifient des efforts de lobbying, directement associés à la législation ou à d'autres décisions politiques publiques formelles dans votre pays, CARE USA est obligé à rapporter les dépenses relatives à ces activités au gouvernement des Etats-Unis.

Note: C'est important de noter que ce genre d'activité de lobbying ne peut pas être chargée à un donateur du gouvernement ou d'une fondation des Etats-Unis.

Les exigences décrites dans ce chapitre peuvent être complexes et accablantes. Dans votre rôle comme Directeur de Projet, vous – ainsi que l'autre personnel de CARE – devez toujours être à l'aise pour poser des questions et chercher l'assistance et l'entraînement dans les domaines nécessaires. On vous encourage à utiliser toutes les ressources de CARE pour vous aider.

APPRENEZ



APPRENEZ PLUS "ONLINE"
"ONLINE"

Pour d'autres renseignements sur les conditions des donateurs des Etats Unis et d'autres, visitez www.carematrix.org. Notez que ce site n'offre pas seulement des informations utiles sur les conditions de conformité—vous trouverez aussi des informations pour contacter divers membres de CI qui sont disponibles pour répondre à vos questions sur les plus grands donateurs de CARE.

PIN: Pour vous enregistrer la première fois, vous devez utiliser le PIN suivant: 84jh15kl (lettres minuscules seulement).

Chapitre 6

Surveillance et Evaluation

DANS CE CHAPITRE

Apprenez les principes fondamentaux de Surveillance et Evaluation (M&E) et comment accéder aux lectures de référence de

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de vous introduire brièvement aux principes fondamentaux de Surveillance et Evaluation (M&E) et vous indiquer les lectures de référence qui vous aideront à apprendre.

Le but ultime de M&E est de **fournir des évidences** pour la responsabilité et **d'informer et promouvoir des pratiques réfléchies** qui emmènent à une bonne qualité des programmes. En tant que Directeur de Projet, vous avez la responsabilité de la direction générale de ce procédé. Pendant que les spécialistes sont les responsables de cueillir et traiter les informations, vous êtes le responsable d'assurer de compétence, la précision et l'opportunité, et de « posséder » l'information produite. Vous êtes aussi le responsable de partager ces informations avec les stakeholders et de l'utiliser pour informer ceux qui prennent les décisions et améliorer la qualité du programme.

Normes et Principes de CI

Entre les principaux documents que tous les Directeurs de Projet doivent connaître, se trouve la **“Structure des Normes de Programme de CI,”** qui inclut la Vision et la Mission de CARE Internationale, les Principes de Programme et les Normes de Projet (DME). (Rapportez-vous à la Vision Générale de la Page 6 pour réviser ces documents). Ces normes sont vitales pour avoir une conception, une surveillance et une évaluation adéquates du programme et du projet.

Nous vous recommandons de considérer les principes et les normes de CARE comme des guides de tout votre travail de Directeur de Projet, y comprises la manière comme le projet est conçu, la manière comme les données du contrôle sont recueillies et utilisées et la manière comme les évaluations peuvent aider CARE et les autres stakeholders à réfléchir sur la consistance du projet avec des principes et normes si élevés – et pourtant si fondamentaux.

APPRENEZ



APPRENEZ PLUS “ONLINE”
“ONLINE”

Pour accéder à des informations plus approfondies de M&E, y compris les documents clé décrits dans ce chapitre, visitez la Bibliothèque Digitale de Qualité de Programme, <http://pqdl.care.org>.

Soyez sûrs de réviser ces utiles ressources:

- > Instrument de Mesure des Normes du Projet (PSMI)
- > “Que Signifie la Qualité du Programme pour CARE?”
- > Section de “Stratégies Programmatiques”
- > “Directives pour la Surveillance et l'Évaluation: Comment nous le Faisons?” par Tom Barton
- > “Directives DME-IS” par Rodolfo Siles’
- > Politique d'Évaluation de CI
- > “Idées pour Guider l'Évaluation de ToRs de CARE”
- > “Opération HLS – Un Abordage Holistique” par Frankenberger, Drinkwater and Maxwell A
- > “Directives de Base” par Caldwell
- > “Benefits-Harms Handbook” par O'Brien
- > “Liste de Contrôle pour la Qualité de l'information de Surveillance” par Picard

Un outil qui vous aidera à évaluer si votre projet se conforme aux Principes et aux Normes de CI est l'**Instrument de Mesure des Normes du Projet (PSMI)**, disponible dans la Bibliothèque Digitale de Qualité des Programmes, <http://pqdl.care.org>. Le PSMI peut être utile pour vous et pour votre personnel du projet quand vous travaillez dans le processus de conception, quand vous établissez le système M&E, ou quand vous participez dans une autoévaluation périodique. Il peut être utilisé aussi par un facilitateur externe au moment du procédé d'évaluation de mi-terme ou final.

Il est important, en tant que Directeur de Projet, que vous reconnaissiez **comment votre projet s'associe et contribue à un programme plus large** qui promeut des changements de longue durée et plus fondamentaux dans les vies des bénéficiaires prévus.

Quoique beaucoup de projets visent un impact - défini dans la Norme DME #6 de CI comme "des améliorations équitables et durables du bien-être humain et de la justice sociale" - dans la plupart des cas, l'étendue et la durée d'un simple projet ne sont pas suffisantes pour provoquer entièrement ce niveau d'impact. Pourtant, chaque projet peut, et doit, être responsable de faire des contributions importantes à ce changement. En même temps, le projet doit reconnaître les contributions supplémentaires faites par les autres projets de CARE; par les projets développés par d'autres agences, internationales, nationales et locales, y comprises les communautés en elles-mêmes; par le gouvernement; par la société civile; par l'économie locale et internationale, etc. Finalement, chaque projet doit démontrer qu'il **contribue de manière vraisemblable** à l'accomplissement d'un ou plusieurs MDGs (Buts de Développement du Millénaire) pour les membres de sa communauté cible, mais qu'il reconnaît aussi les contributions complémentaires faites par les autres partenaires.

Plusieurs documents de CARE parlent de la nécessité de penser et planifier avec une perspective de long terme. Pour en savoir plus, nous vous recommandons de visiter le PQDL et de lire le document d'introduction, "Que Signifie la Qualité du Programme pour CARE?" et la section complète des "Stratégies Programmatiques".

Surveillance

La surveillance, dans une définition limitée, signifie **prendre note des activités d'un projet et de ses résultats, de manière permanente**, pendant la vie de ce projet. Cueillir des données sur les procédés du projet est important, parce que l'information peut être utile aux personnes responsables d'assurer que le projet est sur le bon chemin (consistant avec ce qu'il s'est engagé à faire). Cependant, la surveillance est même plus utile quand elle est vue par rapport à un plan général de M&E - que est associé à des objectifs plus grands du projet, et contribue à une perspective d'évaluation.

La principale différence entre la surveillance et l'évaluation est que la surveillance est faite de manière routinière par le personnel du projet et par d'autres personnes directement engagées dans son implémentation, tandis que l'évaluation implique un "pas en arrière" périodique et cueillir des informations et peut exiger plus que la surveillance de routine. L'évaluation implique une réflexion sur les données et sa signification et l'obtention d'une vision plus large sur l'effet et l'impact potentiel du projet. Pourtant le deux activités sont connectées: quand les données de la surveillance sont consistantes avec un fort plan de M&E pendant la vie du projet, elle peut contribuer significativement à l'évaluation, en fournissant une vue 'en vidéo' du procédé.

APPRENNEZ



APPRENNEZ PLUS "ONLINE"
"ONLINE"

Pour apprendre plus sur les Buts de Développement du Millénaire (MDGs) et les indicateurs qui ont été adoptés par CARE et par d'autres agences internationales de développement, visitez le Programme des Nations Unies pour le Développement: www.undp.org/mdg/basics.shtml

Les MDGs forment la structure des indicateurs cueillis par le Réseau d'Information de Programme de CARE

La principale ressource de CARE relative à la surveillance est l'excellent "Directives pour la Surveillance et l'Évaluation: Comment le Faisons-nous?" de Tom Barton (Voir <http://pqdl.care.org>) Ici-bas quelques extraits, modifiés pour refléter l'actuelle terminologie de CARE:

Structure du système d'information de M&E: vue d'ensemble

Hiérarchie des objectifs	Types d'information	Activités de Surveillance	Activités d'Évaluation
But du Programme	Les impacts profonds (changements fondamentaux et soutenables pour la population cible)	Aucune	L'évaluation finale pourra établir combien un projet a contribué à la réussite (à long terme) du but du programme
But Final du Projet Ce que le projet essaye de réaliser pour contribuer à des résultats de long terme, à travers de l'obtention des objectifs intermédiaires	Significatifs, pourtant réalisables et mesurables, et qui contribuent de manière plausible au but le plus élevé du programme	Impacts (surveillance relativement petite à ce niveau)	Indicateurs mesurés pendant l'évaluation finale, comparés aux indicateurs mesurés au cours de l'étude initiale ; soutenabilité mesurée par l'évaluation ex-post
Objectifs Quelle réponse désire le projet atteindre entre les groupes cibles de population	Résultats Intermédiaires; effets (réponse entre la population ou les institutions cibles)	Effets (quelques uns peuvent être surveillés périodiquement)	Ligne de Base Révision Annuelle Évaluation de mi-terme Evaluation Finale
Résultats Ce que le projet essaye d'atteindre à court terme comme résultat de ses activités	Projets produits par les activités du projet	Semestrielles: Physiques ou connaissances	Annual, meio termo e final (com informação de monitoria)
Actividades O que é que o pessoal do projecto vai fazer; às vezes referido como intervenções	Indicadores do processo de implementação	Semestralmente, actividades físicas	Annuelles, de mi-terme et finales (avec les données de la surveillance)
Ressources Quelles sont les ressources nécessaires pour exécuter les activités du projet.	Indicateurs de ressources	Semestrielles: Financières et physiques	Annuelles, mi-terme et finales (données financières et de surveillance)



Il y a divers types de surveillance, y compris les suivants:

Surveillance Institutionnelle: des ressources et des activités (interventions) du projet, entre elles l'utilisation des ressources physiques, humaines et financières. Ce type de surveillance maintient la direction du projet informée sur la planification, la distribution (l'équité) et l'efficacité du projet pour exécuter les activités et obtenir les résultats. Les résultats de la surveillance physique sont communiqués dans les Rapports d'Implémentation du Projet réguliers semestriels (PIRs).

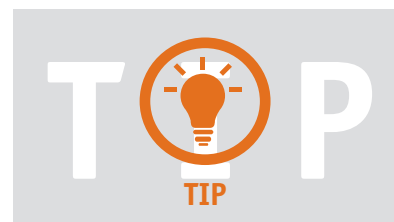
Surveillance du Contexte: les hypothèses et les risques identifiés dans le cadre de référence du projet sont contextuels et dépendent des facteurs externes et du milieu. Bien que ces facteurs puissent être au delà du contrôle direct du projet, ils ont un potentiel important d'affecter l'implémentation des activités et l'accomplissement des objectifs. Il est important d'évaluer ces facteurs régulièrement pour que des changements des stratégies ou des interventions puissent être faites avant que les problèmes deviennent critiques.

Surveillance des Résultats: Les effets du projet sont surveillés en évaluant les perceptions (opinions et réactions) et les réponses (changement du comportement) de la population cible du projet à ses résultats. Cette surveillance aide l'équipe à comprendre le niveau d'acceptation (ou d'adoption) des résultats du projet ou de l'intervention entre la population cible ou dans les institutions partenaires qui travaillent avec CARE.

Surveillance des Objectifs: Vérifier si les objectifs du projet sont, ou vont être, accomplis dans les actuelles circonstances. Bien que la mesure de l'accomplissement des objectifs et du but est d'habitude laissée aux évaluations périodiques (par exemple, celle de base, celle de mi-terme et la finale), des indicateurs « Proxy » ou des petits échantillons (comités) de participants peuvent être examinés au cours de la vie du projet.

Plan de matrices pour la surveillance du projet: un exemple

Pour voir des exemples de plans de matrices pour la surveillance du projet, se référer aux *"Directives pour la Surveillance et l'Évaluation: Comment le Faisons-nous?"* par Tom Barton, pages 36 et 54. (Voir <http://pqdl.care.org>.) L'exemple suivant, simplifié, est basé sur un projet de Santé Sexuelle et Reproductive (SRH). Notez que le cadre de la plupart des projets M&E a un ensemble d'indicateurs plus grand, spécialement aux niveaux inférieurs.



Dans votre rôle comme Directeur de Projet, et comme vous travaillez avec les responsables d'établir et d'exécuter les systèmes de M&E, vous devez forcer un équilibre entre la recollection des informations qui vous maintiendront bien informés sur les progrès et une implémentation efficace et effective du projet.

Par exemple, si le personnel du projet et les partenaires dépensent une quantité excessive de temps et d'énergie pour recueillir les données, quelque chose ne va pas bien! D'autre part, vous avez besoin d'un ensemble limité et priorisé d'indicateurs corrects pour pouvoir faire des réflexions, pour informer les personnes qui prennent les décisions et pour promouvoir une programmation de

Hiérarchie des Objectifs	Quoi: description	Causé par Qui	Revendiqué par Qui	Exemples d'objectifs par niveau
But du Programme	Impact: des changements soutenables des conditions de bien-être de la population cible à niveau de la maison	Le projet de CARE a contribué, mais d'autres institutions ou d'autres facteurs ont aussi influencé ce changement	Une attribution directe est difficile parce qu'il y a d'autres influences substantielles et inévitables	Le taux de naissances dans le sous comté de Nyarusiza du district de Kisoro s'est réduit de X % à Y %
But Final du Projet	Effet: réactions et actions des populations cibles en conséquence de l'exposition aux interventions du projet	Les groupes cibles l'ont expérimenté; vient de la réponse du groupe cible aux interventions du projet	Doit être principalement attribuée au projet, avec d'autres influences reconnues mais relativement secondaires	60% des femmes en âge de reproduction dans le sous comté de Nyarusiza utilisent des contraceptifs modernes
Résultat	Résultats produits par le projet	Le personnel du projet les a produit (et en est le responsable)	100% imputable au projet	75 distributeurs de FP entraînés dans la communauté
Activité	Interventions ou activités réalisées par le projet	Le personnel du projet les a exécuté (et en est le responsable)	100% imputable au projet	8 cours d'entraînement dirigés par le personnel médical du district sur les méthodes de FP
Ressources	Ressources utilisées par le projet	Le personnel du projet les a utilisés (et en est le responsable)	100% imputable au projet	Des provisions de FP disponibles aux unités de santé toute l'année, sans épuisement des stocks

Se référer aux "Directives pour la Surveillance et l'Évaluation: Comment le Faisons-nous?" pages 55-56 pour des exemples de plans de M&E plus détaillés pour des projets de santé reproductive de la communauté et des projets agricoles, y compris des exemples d'indicateurs.

Vous pouvez trouver aussi que les "Directives de DME-IS" de Rodolfo Siles peuvent être utiles pour établir un système de M&E. Ces directives montrent des systèmes informatiques pour les bureaux nationaux ainsi que pour les projets individuels.

Evaluation

Récemment, CARE International a adopté une **Politique d'Évaluation** qui vise à établir des normes plus élevées pour les évaluations des projets et des programmes. Pour conclure cette introduction sur les principes fondamentaux de M&E, réviser ces importantes Lignes Politiques d'Évaluation de CI:

1. **Les Bureaux Nationaux ont la responsabilité primaire de planifier et surveiller la conduction des évaluations de projet**, ainsi que leur distribution et utilisation, en collaboration avec la direction régionale et/ou les Membres pertinents de CI et les unités techniques importantes. Dans les entretiens avec les donateurs, ils déterminent le moment, l'étendue, la nature, l'intensité et les méthodologies à utiliser, selon les Politiques d'Évaluation de CI et accompagnées par la direction. Bien que parfois les conditions du donateur peuvent rendre difficile respecter tous les éléments de cette Politique de CI, ces évaluations planifiées doivent reconnaître qu'elles reflètent les bonnes pratiques d'évaluation et essayer d'assurer que ces pratiques sont comprises dans les Termes de Référence (ToR).
2. D'accord avec le Principe de Programmation #3 de CI qui appelle à la responsabilité, **l'efficacité de tous les projets et programmes de CARE doit**

être évaluée de manière adéquate. Ceci comprend les études de base pertinentes (voir la Norme de Projet #10) et les évaluations (de mi-terme) de formation qui aident à améliorer la qualité des projets et programmes et, si possible, les évaluations finales pour évaluer l'impact soutenable (voir le Principe #6). Il doit avoir, au moins, une évaluation finale (interne ou externe) avec des documents sur ce qui a été accompli et les leçons apprises pour la programmation future.

3. **Les Évaluations doivent prouver les rapports entre les efforts du projet ou du programme et les progrès vers la Vision et la Mission de CI.** Quand il est approprié, les évaluations doivent inclure des appréciations sur les contributions à l'accomplissement des importants Buts et Indicateurs de Développement du Millénaire.
4. **Toutes les évaluations doivent comprendre une analyse** du degré et des conséquences de l'implémentation des Principes et Normes de Programme de CARE International, ainsi que des contributions aux plans stratégiques du Bureau National. [Note: le PSMI peut vous aider avec ce procédé.]
5. Les personnes qui exécutent les évaluations des programmes et projets de CARE doivent **suivre les normes professionnelles des agences**, à cause de la nécessité de "parler une langue commune" dans une grande coalition. Dans le cas des crises humanitaires, les évaluations souligneront le respect à la Sphère et aux autres normes des agences reconnues par CI.
6. Toutes les évaluations doivent compter avec **une participation significative et un grand niveau d'influence des participants du projet/programme, ainsi que des parties pertinentes** externes à CARE. Le but de cette participation est de promouvoir une culture de réflexion critique, d'apporter des importantes perspectives externes sur les résultats du projet/programme et d'ouvrir CARE et ses partenaires/clients à la vision et à l'expérience externes. D'accord avec le Principe #1, les voix et les points de vue des minorités, des privés de droits et des autres groupes avec des opinions contraires doivent être aussi écoutés et considérés dans le procédé de l'évaluation. Comme CI reconnaît la valeur inhérente des évaluations participatives, le personnel du projet/programme, les directeurs des Bureaux Nationaux et la direction régionale doivent déterminer le niveau adéquat de contrôle, d'influence et d'autorité externes dans les conclusions de l'évaluation.
7. **Les documents de l'évaluation doivent comprendre, au moins, les suivantes sections:**
 - > Nom du projet et pays, PN (Numéro du Projet), dates d'opération du projet et date de l'évaluation;
 - > Noms et information générale des personnes qui exécutent l'évaluation, y compris les consultants externes (si ils ont été utilisés).
 - > Résumé exécutif;
 - > Principales découvertes, entre elles les leçons apprises que pourraient être utiles à CARE et à la communauté de développement et les recommandations pour les futurs programmes/projets.
 - Les annexes doivent comprendre, au moins :
 - Les Termes de Référence (ToR);
 - La méthodologie d'étude, y comprises les principales questions et hypothèses de la recherche, l'opérationnalisation des concepts principaux, les stratégies pour obtenir les contrôles appropriés (par exemple, la comparaison avec les groupes non-projet), les stratégies d'échantillonnage et les procédures d'analyse des données;
 - > Les instruments pour cueillir les données (guides d'observation, études, guides de discussion de groupe, etc.);
 - > La présentation des données et son analyse.



Soyez sûrs d'envoyer tous les rapports d'évaluation électroniquement, à travers le C-PIN, ou directement à la e-Bibliothèque d'Évaluations de CI (EeL).

Envoyez des copies électroniques à: EvaluationLibrarian@care.org.

Les copies seront publiées dans la EeL par le Coordinateur de Dessin, Surveillance et Evaluation, l'Équipe de Mesure de l'Impact et Apprentissage, CARE USA, agissant de la part du Groupe de Travail des Programmes de CI.

Toutes les évaluations des actions humanitaires doivent être envoyées aussi au Coordinateur de Qualité, Responsabilité & Normes de CARE International.

8. **Les activités d'évaluation sont dirigées ouvertement et de manière transparente:**

- > Les Termes de Référence, les découvertes, les leçons apprises et les recommandations doivent toujours être publiées;
- > Un effort spécial est exigé pour assurer que les résultats de cette évaluation soient disponibles, compréhensibles et pertinents pour les gouvernements hôtes, pour les partenaires de CARE, pour les organisations locales et nationales et, le plus important, pour les pauvres que nous servons (il faut reconnaître que des formats différents peuvent être nécessaires pour les différents publics); et
- > Tous les Rapports d'évaluation doivent être envoyés électroniquement, à travers le C-PIN, ou directement à la e-Bibliothèque d'Évaluations de CI (EeL).

9. **Les recommandations des évaluations doivent être suivies avec des plans d'action, et ces plans d'action**, à leur tour, doivent être suivis par les superviseurs pertinents. Dans le cas des projets ou programmes d'un seul pays ce superviseur sera, d'habitude, le Directeur Auxiliaire pour la Programmation du Pays. Dans le cas des programmes de plusieurs pays, les responsables du suivi sont les personnes ou les unités responsables de ces programmes.

10. Les membres de CARE International vous engagent à un **procédé continu pour améliorer:**

- > le niveau et l'importance des activités d'évaluation dans l'organisation;
- > la capacité du personnel de CARE pour planifier, superviser et participer dans les évaluations qui suivent les normes;
- > l'efficacité des méthodes et de l'administration des évaluations ; et
- > le partage et l'utilisation des découvertes et des recommandations de l'évaluation avec d'autres personnes, y compris les membres des communautés participantes, le gouvernement, la société civile et les autres ONGs.

11. CARE International vous engage à **allouer et à créer les ressources nécessaires** pour que cette Politique d'Évaluation soit entièrement et efficacement exécutée. Pour cela un adéquat soutien financier pour surveiller et évaluer doit être écrit et négocié de manière solide avec les donateurs de CARE.

Idées pour Diriger les Termes de Référence (ToRs) de l'Évaluation en CARE

Nous avons ici quelques extraits de "Ideas to Guide Evaluation ToRs for CARE" qui peuvent aider les personnes responsables pour la planification et l'évaluation:

- > **Une évaluation doit être basée sur une bonne compréhension** de pourquoi l'évaluation est commandée, comment les découvertes seront partagées et utilisées et le contexte politique dans lequel elle sera exécutée. La compréhension de la ligne du client - quelles informations et analyses sont essentielles et quelles sont simplement "agréables à voir" - est cruciale quand on doit prendre des décisions sur ce qui peut ou ne peut pas être supprimé en tenant compte des contraintes de budget et de temps.
- > **Tous les programmes sont basés sur un modèle ou une hypothèse implicite (ou explicite)** de comment on espère que le programme opère, comment les résultats et les impacts prévus doivent être obtenus, et les facteurs qui facilitent ou entravent les accomplissements. Définir la théorie du programme aide à mettre au point l'évaluation et à identifier les principales hypothèses et liens que l'évaluation doit examiner.

- > **L'étape d'étude doit terminer avec un accord entre le client et le(s) évaluateur(s)** sur le dessin et les méthodologies qui mieux répondent aux buts pour lesquels l'évaluation est commandée, et en l'adaptant au budget, au temps, aux données et aux contraintes politiques sous lesquelles elle va être exécutée.

Les Termes de Référence (ToR) (adaptées de l'UNICEF) doivent définir:

- > **Qui sera impliqué**, de quelle manière, avec quelles responsabilités, y comprises les formes de participation des stakeholder dans la planification, l'obtention des données, l'analyse et le rapport de l'évaluation;
- > **Les sources d'information existantes pour obtenir les données** (par exemple, la proposition de projet, l'étude de la ligne de base, les données de la surveillance, les évaluations mi-terme ou les autres évaluations préalables, les rapports annuels, les études de cas; les sources secondaires);
- > **La nécessité de sources d'information pour la nouvelle obtention de données;**
- > **L'abordage des prélèvements** pour les différentes méthodes, y compris le domaine et la population représentés, les procédures utilisées et la grandeur des prélèvements (quand l'information doit être apportée par les personnes qui ont profité du projet, l'information doit aussi être obtenue des personnes qui ne sont pas atteintes.)
- > Le **niveau de précision** nécessaire (en considérant les relations entre ce qui est désiré et les ressources budgétaires, de temps et d'habilités disponibles.)
- > Les **instruments et les méthodes** de rassemblement des données (de préférence un mélange d'abordages quantitatifs et qualitatifs)
- > **Les mesures prévues** mises en place pour assurer que le procédé d'évaluation est éthique et que les participants de l'évaluation – par exemple, les personnes interrogées, les sources - seront protégés (voir les normes promues par les réseaux professionnels d'évaluation, référencées par la Politique d'Evaluation de CI)
- > Les types et les procédés **d'analyse de données**
- > Les manières de communiquer les découvertes et les recommandations aux divers stakeholders (public)
- > Les responsabilités des plans d'actions de suivi pour répondre aux découvertes et recommandations.

Principes Directeurs pour la Pratique de M&E

Réfléchir de Manière Evaluative

- > *Contrôles de la Réalité: Nous avons besoin de chercher des réactions objectives, de renforcer les perspectives sur notre travail, d'apprendre des leçons et de les appliquer.*
- > *Prise de décisions rationnelle: Avant de prendre des décisions, soyons clairs sur l'évidence que nous avons, d'où elle a été obtenue et si elle est fiable.*
- > *Les paradigmes des défis: Les nôtres ainsi que ceux des autres. Demandez quelles autres perspectives pourraient être riches en enseignements.*
- > *Soyez responsables: Nous devons à nos clients (les bénéficiaires prévus ainsi que les donateurs) le fait de documenter, non seulement l'utilisation des ressources et l'obtention des résultats, mais aussi des produits ; c'est-à-dire, montrer la différence créée par nos projets dans la vie des bénéficiaires.*
- > *Opportunité et Pertinence: Nous avons besoin de fournir et utiliser l'information importante obtenue des leçons apprises quand il est nécessaire.*

APPRENEZ



APPRENEZ PLUS "ONLINE" "ONLINE"

Pour apprendre plus sur M&E, visitez la Bibliothèque Digitale de Qualité des Programmes, <http://pqdl.care.org>.

Pour d'autres informations relatives à l'étude de C-PIN (Réseau d'Information de Programmes de CARE International), allez à <http://icarenews.care.org/c-pin/>. L'étude est envoyée annuellement.

Pour des conseils approfondis sur l'exécution d'évaluations dans le monde réel, lisez "RealWorld Evaluation" par Bamberger, Rugh and Mabry, www.realworldevaluation.org

Définitions de l'Organisation pour la Coopération Economique et le Développement -Comité d'Assistance au Développement (OECD-DAC)

[Avec des commentaires connexes sur les définitions de CARE]

But: L'objectif le plus élevé auquel une intervention de développement a l'intention de contribuer.

[CARE a deux niveaux de buts. Un but élevé est référé comme un But de Programme. Un but qui est plus directement attribuable à un projet est un But Final de Projet. La Norme DME #6 de CI dit qu'un But Final de Projet doit être "significatif, ainsi que réalisable et mesurable" (et faire une contribution plausible à un but de programme, plus élevé).]

Objectifs: Les résultats de développement projetés, physiques, financiers, institutionnels, sociaux, écologiques ou autres, auxquels un programme ou un projet sont tenus de contribuer et qui se trouvent dans leur propre sphère d'influence.

[Les projets de CARE peuvent avoir plusieurs objectifs. Les objectifs doivent être spécifiques, réalisables, mesurables et contribuer à l'accomplissement du But Final du Projet.]

Résultats: Les produits, biens de capital et services qui sont le résultat d'une intervention de développement; peuvent aussi inclure des changements qui sont une conséquence de l'intervention et qui sont pertinents à l'obtention des produits. [À CARE, les produits sont le niveau supérieur de l'hierarchie des résultats sur lesquels les exécuteurs de projets ont un contrôle direct.]

Produit: Les effets de court et de moyen terme, désirés ou atteints, des résultats d'une intervention. Termes connexes: résultats, effets, impacts.

Conséquences: Le résultat, le produit ou l'impact d'un programme/projet.

[Notez que ces trois termes sont considérés, par diverses personnes et agences, comme proches ou synonymes.]

Structure de résultats: La logique du programme qui explique comment l'objectif de développement est atteint, y comprises les relations de cause et les hypothèses fondamentales. Termes connexes: chaîne de résultats, structure logique [ou "la Théorie du Changement].

[Notez que, à CARE, le dessin d'un projet ou d'un programme est basé sur un modèle logique ou une hypothèse implicite ou bien construite. Une évaluation peut contrôler comment ce modèle ou cette chaîne de cause-effet travaille dans la pratique.]

Indicateurs: Facteurs ou variables quantitatifs ou qualitatifs qui fournissent un moyen simple et fiable pour mesurer l'accomplissement et les résultats, et pour montrer les procédés ainsi que les changements du contexte.

[Note: ils peuvent (et doivent) être des indicateurs à tous les niveaux, y compris ceux qui mesurent les progrès des activités, les résultats, les produits et l'impact, et même les suppositions sur les facteurs externes. Ils peuvent aussi être référés à une évidence spécifique avec laquelle on détermine le progrès (ou le manque de progrès).]

Etude de la ligne de base: Analyse qui décrit la situation avant une intervention de développement [ou de soulagement], contre laquelle le progrès peut être évalué ou les comparaisons exécutées.

[Par opposition à une Evaluation des Nécessités de Diagnostique, qui fournit des informations générales sur les conditions qui mènent aux choix pendant la conception d'un projet, une Ligne de Base mesure les indicateurs de résultats ou d'impact projetés au « point de départ », avec le même méthodologie et niveau de rigueur qu'à l'évaluation finale, pour obtenir des comparaisons "avant et après" précises.]

Surveillance: Fonction continue qui utilise une collection systématique de données sur des indicateurs spécifiés pour fournir à la direction et aux principaux stakeholders d'une intervention de développement ou de soulagement des indications de l'étendue du progrès et de l'accomplissement des objectifs et de l'évolution [*activités et résultats*] dans l'usage de fonds alloués.

Evaluation: Appréciation systématique et objective d'un projet, un programme ou une politique, en cours ou complétés, leur conception, implémentation et résultats. Le dessein est déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité du développement et son efficacité. L'évaluation se réfère aussi au procédé de détermination de la valeur ou de la signification d'une activité, une politique ou un programme - une appréciation, aussi systématique et objective que possible, d'une intervention de développement planifiée, en marche ou complète. Note: L'évaluation, dans quelques cas, implique la définition de normes adéquates, l'examen de l'exécution par rapport à ces normes, l'appréciation des résultats espérés et réels et l'identification des leçons importantes.

Evaluation de projet: Evaluation d'une intervention individuelle de développement dessinée pour obtenir des objectifs spécifiques avec des ressources spécifiées.

Evaluation de programme: Evaluation d'un ensemble d'interventions, conduites pour atteindre des objectifs spécifiques mondiaux, régionaux, nationaux ou d'un secteur. Note: un programme de développement est une intervention limitée dans le temps, qui englobe plusieurs activités qui peuvent traverser plusieurs secteurs, sujets ou domaines géographiques.

Impacts: Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, produits par une intervention de développement, directe ou indirectement, de manière intentionnelle ou non. [*CARE définit l'impact comme "les améliorations équitables et durables du bien-être humain et de la justice sociale" - se référer à la Norme DME #6 de CI.*]

Effet: Changement, intentionnel ou non, occasionné, directe ou indirectement, par une intervention. Termes connexes: résultats, produits. [*À CARE, les effets sont définis comme les changements dans les connaissances, les attitudes ou les pratiques des personnes ou des institutions influencées par les interventions de CARE.*]

Efficacité: L'étendue que les objectifs de l'intervention de développement ont atteint, ou sont prévus d'atteindre, en tenant compte de leur importance relative. [*Note: utilisée aussi comme une mesure additionnelle (ou de jugement) du mérite ou de la valeur d'une activité, c'est-à-dire, l'étendue à laquelle une intervention a obtenu, ou doit obtenir, ses principaux objectifs majeurs, de manière efficace, soutenable et avec un impact de développement institutionnel positif.*]

Soutenabilité et Durabilité: La continuation des bénéfices ou des effets produits par un programme ou un projet, après sa fin.

Leçons apprises: Généralisations, basées sur les expériences d'évaluation de projets, programmes ou politiques, qui sont tirées des circonstances spécifiques vers des situations plus vastes. Fréquemment, les leçons soulignent les forces ou les faiblesses de la préparation, la conception et l'implémentation qui affectent l'exécution, le produit ou l'impact. [*La Politique d'Évaluation de CI demande que les rapports d'évaluation comprennent une section de leçons apprises qui est dirigée aux autres (en dehors de ceux qui sont directement impliqués dans un projet particulier), pour influencer le dessin et les stratégies des nouveaux projets.*]

Chapitre 7

Rédaction du Rapport du Projet

DANS CE CHAPITRE

Apprenez à préparer
un excellent
rapport de projet

Introduction

Faire un rapport de projet est une tâche très importante - et parfois difficile- des Directeurs de Projet. La rédaction, elle-même, peut souvent être décourageante, et vous pourrez sentir la pression supplémentaire de faire un rapport sur, seulement, les aspects positifs d'un projet, sans parler de ses difficultés. Mais les bons rapports des projets de qualité, avec une présentation équilibrée des faits, sont essentiels pour le succès de CARE - pour obtenir plus de soutien des donateurs ainsi que pour apprendre des leçons importantes sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Les suivantes indications visent à vous aider à préparer des rapports de projet de bonne qualité.

Buts du Rapport

Pour être un directeur de projet efficace, vous devez observer les résultats prévus du projet et exécuter une surveillance périodique pour assurer un progrès raisonnable vers ces résultats. (Se référer au Chapitre 6 pour plus de détails sur la Surveillance et l'Évaluation.) Être un bon directeur de projet signifie aussi prendre des mesures appropriées ou des décisions de direction quand vous n'êtes pas en train d'atteindre les résultats projetés. Un bon rapport de progrès est simplement un registre de ce progrès. Le rapport sert aussi à renseigner les autres sur l'évolution du projet. Pour résumer, les rapports doivent:

- > Avant tout, fournir une image instantanée du progrès vers les objectifs du projet, à être utilisée par la direction.
- > Après, satisfaire les conditions externes du rapport exigées par le donateur.

Aspects Essentiels du Rapport

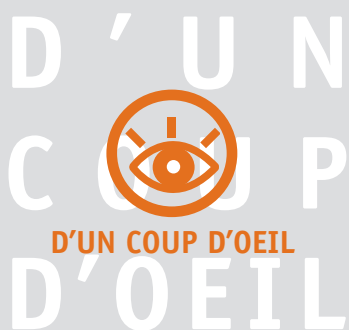
Opportunité: Un rapport n'est pas très utile si l'information est dépassée. En règle générale, se référer aux indications suivantes:

- > Envoyer les rapports de progrès avant un mois après la fin de la période de rapport.
- > Envoyer les rapports finaux avant trois mois après la fin du projet.

Les différents donateurs ont des exigences différentes et il faut vérifier le contrat pour s'assurer.

Il n'est pas nécessaire d'attendre jusqu'à ce que la fin du trimestre/ semestre/année pour commencer la préparation de votre rapport. En fait, une réunion avec le personnel du projet avant la fin de la période peut être particulièrement utile pour réviser les progrès et la situation des indicateurs, ce qui a été appris, comment le projet va procéder, quels changements (si il y en a) doivent être réalisés, etc.

Quand une telle réunion ou révision se réalise, soyez sûrs de l'enregistrer parce qu'elle peut servir de base pour le rapport du projet.



Aspects Essentiels du Rapport

- > Opportunité
- > Contenu Approprié
- > Conformité
- > Présentation Appropriée

Contenu Approprié: comme l'information présentée dans un rapport doit être adaptée aux diverses audiences et lecteurs, il y a des normes, généralement acceptées, sur son contenu:

- > Centrer le rapport sur les résultats du projet, s'occuper des principaux problèmes (c'est-à-dire le manque de santé, l'insécurité alimentaire, etc.) et leurs causes fondamentales. Ceci signifie inclure moins d'informations techniques sur les activités et les résultats et plus de détails sur les effets. Rappelez-vous: les personnes qui lisent votre rapport sont presque toujours des généralistes ou des scientifiques sociaux et non pas des ingénieurs.
- > Inclure une analyse du procédé d'implémentation, c'est-à-dire, les défis confrontés et comment ils ont été résolus. Ceci montre que le projet s'efforce pour améliorer. Rappelez-vous: montrer des résultats de projet significatifs n'est pas toujours la même chose que faire un bon rapport. Il est important d'être honnête et critique par rapport aux forces et aux faiblesses du projet.
- > Inclure les perspectives des participants/stakeholders (si possible): Inclure des informations qui montrent les expériences de la population cible, sa participation dans le projet et les bénéfices obtenus de ce projet/initiative, est une façon efficace de communiquer le sujet au lecteur. L'information quantitative (c'est-à-dire, les chiffres tels que "la quantité de prêts qui ont été faits", ou "combien de graines pour semence ont été distribuées") est importante. Cependant, les histoires qualitatives - comme celles où les femmes décrivent comment elles ont utilisé les prêts pour commencer ou améliorer leurs propres activités commerciales, ou celles où les fermiers racontent comment ils ont utilisé les semences avec succès - peuvent aider le lecteur à identifier "l'élément humain" et à rendre compréhensibles les résultats du projet. (Se référer au Contenu du Rapport, dans ce même chapitre, pour apprendre à organiser le contenu de votre rapport par section.)

Conformité avec le contrat/accord de contribution: Vous pouvez normalement savoir ce que l'on attend du rapport (la fréquence, le contenu et même le format) en révisant les accords ou les contrats du projet. Cependant, comme les formats des donateurs sont très variables, nous vous suggérons de préparer un « **noyau** » interne du récit pour chaque projet. Ce petit texte doit contenir toute l'information exigée par les divers formats de rapport du donateur. Cette forme restera constante pendant toutes les phases du projet et des donateurs, et le personnel se familiarisera avec elle et l'utilisera avec compétence.

Présentation Appropriée: Même si le contenu est le facteur le plus important de votre rapport, la manière de présenter l'information réfléchit aussi la qualité du même. Voici quelques indications pour vous aider à communiquer efficacement par écrit:

Phrase complexe	Simple Mot
<i>La raison pour; parce que dû/dû au fait que; à la vue du fait que; en considérant le fait que; c'est pourquoi;</i>	Parce que, puisque, pourquoi
<i>A l'occasion de; dans une situation dans laquelle; sous les circonstances dans lesquelles</i>	Quand
<i>Quant à; en référence à; en ce qui concerne; à propos de la question</i>	Sur

- > Soyez clairs et concis: Utilisez la moindre quantité possible de mots et évitez un langage incohérent. (La longueur de votre rapport dépendra des dimensions et de la complexité du sujet.) Essayez de ne pas utiliser des longues phrases quand un mot serait suffisant, comme démontré dans la table suivante:
- > Facilité de lecture: Pensez à vos probables lecteurs au moment de la rédaction du rapport. Tout comme vous, ils ou elles n'ont, généralement, pas beaucoup de temps pour lire des rapports en détail. Faites qu'il soit facile trouver l'information qu'ils cherchent:
 - Utilisez des titres et des sous-titres clairs
 - Insérez des tables, des graphiques et d'autres supports visuels pour communiquer l'information
 - Commencez avec un message clair et concis au début du rapport et de chacune de ses sections (le plus important, la "grande image", l'information) suivi par les informations plus détaillées et techniques.
 - Insérez un résumé exécutif et une table des matières dans le cas des documents longs.
- > Ecrivez dans votre langue maternelle et après faites traduire: Si vous avez des difficultés avec l'anglais, essayez d'écrire le rapport d'abord dans votre langue maternelle avant de le traduire ou de le faire traduire par quelqu'un d'autre à l'anglais. Ceci vous permettra une communication plus efficace sans être limité par la langue.

Contenu du Rapport

Couverture qui comprend:

- > Nom du Projet
- > Pays
- > Nom du Donateur
- > Date du Rapport
- > Période Couverte par le Rapport

Résumé exécutif: Le résumé exécutif est une brève synopsis du rapport, qui donne au lecteur une idée rapide mais complète des contenus du document en consolidant les points principaux, l'intention, les conclusions et les recommandations dans un seul endroit. Un résumé exécutif doit toujours être élaboré après avoir écrit le corps du rapport. Il doit couvrir, brièvement, tous les principaux points signalés dans le rapport. Notez qu'un résumé exécutif est différent d'une introduction qui simplement déclare ce que le lecteur pourra trouver dans le corps du travail. Dans la préparation d'un résumé exécutif, vous devez:

- > Placer l'information dans la même séquence que celle du document principal.
- > Faire que le résumé exécutif ait une longueur de près de 10 pourcent du texte principal, mais pas plus de 3 ou 4 pages. Ainsi, un rapport de 20 pages aurait un résumé exécutif de deux pages.
- > Être le plus concis possible.
- > Inclure seulement l'information la plus importante que vous voulez communiquer; par exemple, dans un rapport de projet, les principales activités, leurs résultats et les principaux défis affrontés.

Information d'ensemble du projet: Quand vous décrirez les antécédents du projet, le contexte, la stratégie, les groupes cible, etc. dans un rapport, ne répétez pas exactement la même information écrite dans la proposition. L'agence qui subventionne l'a déjà lu. Si possible, mettez les plus récentes informations sur le(s) problème(s) trouvés et les bénéficiaires cible, c'est-à-dire, les nouveaux

développements, les changements des conditions, etc. S'il y a rien de nouveau à rapporter, indiquez simplement que il y a eu peu de changements depuis le dernier rapport, en disant, par exemple, "Le contexte demeure comme décrit dans le dernier rapport."

Objectifs: Tous les projets ont des objectifs clairs et compris. Ils doivent être réaffirmés de manière claire et systématique dans le rapport. Pour rassembler l'information adéquate pour les rapports, le personnel de camp du projet doit travailler avec les mêmes objectifs qui ont été exposés dans les documents du projet (la proposition, le cadre logique, le contrat, etc.)

Exécution du Projet

Indicateurs d'Effet: Pour chaque objectif, des indicateurs doivent être identifiés. (Même si cela est fait, généralement, comme une partie du procédé de dessin du projet, le personnel de camp doit avoir un rôle actif pour déterminer si les indicateurs du projet sont appropriés. Se référer au chapitre 6 pour d'autres informations sur M&E). Quand vous faites un rapport sur les indicateurs, assurez-vous qu'ils sont liés à un grand but du projet ou que l'objectif est clairement montré. Les données récoltées pour les indicateurs peuvent et doivent être régulièrement comparées à la ligne de base (mensuelle ou trimestriellement). L'analyse de cette information peut montrer où est arrivé le projet et nous donner des idées de comment il peut être amélioré. Ce genre d'information est cruciale pour certains rapports, par exemple, ceux de mi-terme et les finaux.

Résultats: Les tables pour faire le rapport sur les résultats obtenus contre les résultats planifiés doivent être standardisées et utilisées régulièrement. Inclure les résultats cibles et les réels, pour la période rapportée et pour le projet à cette date. La normalisation peut commencer depuis l'étape de conception de projet. Note: les activités ne sont pas des résultats. Un rapport doit dire plus que "l'entraînement en planification a été exécuté." Il doit indiquer, au moins, le résultat qui a été atteint au niveau de production, par exemple, 25 femmes sont maintenant capables de préparer des plans d'affaires. Finalement, ce résultat doit conduire à l'accomplissement d'un objectif, c'est-à-dire, 25 femmes ont réussi à augmenter leurs affaires.

Description écrite du procédé d'implémentation: Le rapport de l'implémentation ne doit pas répéter ce que les graphiques ou les tables montrent déjà. Il doit plutôt exposer clairement quels résultats ont été atteints et expliquer toutes les divergences significatives avec les cibles, y compris les résultats accidentels (positifs ou négatifs). La description de l'implémentation doit analyser, c'est-à-dire, discuter pourquoi les résultats indiqués dans les tables sont hauts, bas ou inchangés. Est-ce que les résultats sont des conséquences des choses que le projet a fait/n'a pas fait? Est-ce que les résultats sont à cause d'un changement dans l'environnement de l'opération? Si l'on détermine, par exemple, que les séances d'entraînement n'ont pas produit les résultats désirés sur le niveau des connaissances ou de la pratique des participants, un bon Directeur de Projet devra faire des réglages, en modifiant les méthodologies d'entraînement ou en cherchant d'autres manières d'atteindre les résultats projetés. Analyser les progrès du projet est, ainsi, une partie essentielle du procédé d'implémentation – c'est une occasion pour évaluer internement le projet et faire des recommandations pour l'améliorer. Les rapports des progrès doivent communiquer les changements qui ont été faits. Les donateurs veulent savoir aussi si le Directeur du Projet a résolu de manière effective et créative les problèmes de l'implémentation.

Perspectives des participants: les sentiments des participants du projet peuvent être exprimés par:

- > Récits de cas: Ces histoires d'intérêt humain sont une bonne manière de partager les expériences personnelles d'un participant du projet ou d'autres stakeholders. Les récits de cas aident à contraster et équilibrer le langage très technique qui prédomine souvent dans les rapports.
- > Citations: - Les citations des participants, du personnel et d'autres stakeholders sur le projet servent au même but que les études de cas, mais sont plus faciles à cueillir et à documenter.
- > Surveillance/évaluation participative: Impliquer les groupes cible directement dans l'évaluation du progrès et des résultats du projet est utile pour évaluer le projet. Il faut insérer les résultats correspondants à ces activités de surveillance dans les rapports.

Les leçons de développement apprises: Une leçon apprise peut être définie comme "quelque chose que contribue à "ce qu'une organisation sait et comment elle agit." Elle doit, spécialement, augmenter les connaissances existantes ou la pratique de camp de l'organisation. Par exemple, "la participation des bénéficiaires est cruciale pour le succès du projet" n'est pas une leçon apprise, parce que cela est largement accepté depuis longtemps. Une leçon utile montrerait des manières spécifiques par lesquelles un projet obtient une participation significative du groupe cible.

Développer des leçons apprises est considéré une partie normale de la direction du projet. C'est une occasion de penser et d'exposer de manière claire ce qui a été appris. Il est toujours difficile pour une personne (qui écrit le rapport) d'essayer de proposer les leçons apprises. Une façon efficace de les trouver c'est réaliser une réunion avec les principaux membres de l'équipe vers la fin de la période du rapport ou du projet. Pendant cette réunion vous pouvez discuter les points suivants:

- > Quels obstacles affrontés ont été un nouveau défi pour vous et/ou pour votre équipe? ...Dans l'étape de Préparation?... Dans l'étape d'Implémentation?... Dans les étapes Finales?
- > Comment est ce que vous et/ou votre équipe a répondu à ces défis? Quelles actions ont contribué à résoudre le(s) problème(s)? Quelles actions ne l'ont pas fait?
- > Quelles leçons peuvent être obtenues des expériences de votre équipe que peuvent être utiles pour le dessin des projets à l'avenir?... Sur le plan de l'analyse des problèmes? Sur le dessin du projet? Sur l'implémentation (méthodes utilisées)? Exécution (résultats obtenus)? Direction, etc....?

Activités planifiées pour la prochaine période: Le rapport doit exposer - brièvement - les activités planifiées pour le prochain trimestre. (Il n'est pas suffisant d'inclure cette information dans une table.) Il est important de décrire les domaines d'activité spécifiques où le projet est en retard et expliquer comment ces retards seront rattrapés (ou non) dans la prochaine période.

Rapport financier: Le rapport financier exige ses propres directives. Cependant, il est utile que le rapport contienne une description écrite des principales dépenses, les raisons pour lesquelles ces dépenses ont été supérieures ou inférieures et/ou d'autres problèmes financiers affrontés. Ceci donnera au lecteur une idée des aspects financiers du projet sans avoir à examiner les réelles formes financières.

Appendices: Pour quelques projets, il sera utile d'inclure une liste des documents importants que le projet a élaboré pendant la période rapportée, par exemple, une carte de la zone du projet, une analyse de genre, un échantillon de l'Evaluation Rapide Participative, des documents de stratégie, etc.

