



MONITORING & EVALUATION

Directives pour le renforcement des capacités

Directives et outils pour tirer le maximum de votre assistance technique

de Rosalie H. Norem et
Constance McCorkle



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisés dans le monde. Sans distinction de race, de religion ou de nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par le biais de projets de développement dans des domaines de l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent en ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Par des initiatives mondiales et des programmes au niveau des communautés, la Croix Rouge Américaine aide les personnes vulnérables partout dans le monde à prévenir les catastrophes, les urgences humanitaires complexes et les conditions sanitaires dangereuses, à s'y préparer et à y répondre. En se concentrant sur la santé au niveau mondial, la préparation et la réaction aux catastrophes, la restauration des liens familiaux et la dissémination de la loi humanitaire internationale, la Croix Rouge Américaine offre une assistance humanitaire rapide, efficace et de grande ampleur aux personnes dans le besoin. Pour réaliser ses buts, la Croix Rouge Américaine travaille avec ses partenaires dans le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et avec d'autres organisations internationales d'assistance et de développement pour développer les capacités locales, mobiliser et habiliter les communautés et établir des partenariats. Son programme le plus important est actuellement le Programme de Reconstruction après le Tsunami, qui améliore la santé communautaire et prévient les épidémies, appuie les communautés pour reconstruire leur vie et rétablir leurs moyens d'existence, et aide les sociétés concernées de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, ainsi que leurs communautés, à développer des capacités de préparation aux catastrophes.

Publié en 2008 par :

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413
USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006
USA

Auteurs : Rosalie H. Norem and Constance McCorkle

Éditeur de la série : Guy Sharrock (CRS)

Lecteurs/correcteurs : Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

Traductrice : Odile Adjavon

Révision : Alexandre Diouf

Concepteur graphique : Jeanne Ivy

Photo de couverture : Martin Lueders

Le module *Directives pour le renforcement des capacités* a été produit par CRS et la Croix Rouge Américaine avec un appui financier des subventions Nourriture pour la Paix (FFP) de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) : Subvention de développement des capacités institutionnelles de CRS (AFP A-00-03-00015-00) et Subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge Américaine (AFP A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce documents sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement ceux de l'USAID ou de FFP.

Pour voir la série complète, veuillez aller sur le site : www.crs.org ou www.redcross.org.

Table des matières

- iii Préface
- iii Remerciements
- iv Sigles

Directives pour le renforcement des capacités

- 1 Introduction
- 2 Préparer le cahier des charges
- 8 Évaluer les formations et les ateliers
- 10 Évaluation de l'assistance technique
- 12 Rapports d'assistance technique
- 15 Suivi de l'assistance technique

Outils et ressources annexes

- 16 Annexe I Rédiger un cahier des charges
- 17 Annexe II Fiche de budget du cahier des charges
- 18 Annexe III Modèle de formulaire d'évaluation finale
- 19 Annexe IV Modèle de formulaire d'évaluation de l'assistance technique
- 21 Annexe V Modèle de format de rapport de voyage

Préface

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des responsabilités centrales des gestionnaires de programmes de la Croix Rouge Américaine et de CRS, qui permettent de garantir la qualité de la programmation. Le module *Directives pour le renforcement des capacités* fait partie d'une série de modules de formation et de renforcement des capacités sur laquelle la Croix Rouge Américaine et CRS ont décidé de collaborer dans le cadre de leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles. Ces modules sont conçus pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils particuliers qui ne semblaient pas pouvoir être trouvés dans des publications existantes. Bien que les exemples des modules concernent principalement les programmes du Titre II, les directives et les outils fournis sont valables en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

Directives pour le renforcement des capacités a pour objectif d'aider les lecteurs à tirer le maximum de leur assistance technique. Ce module comprend des sections sur la préparation d'un cahier des charges pour la fourniture d'une assistance technique, sur l'évaluation des services fournis, sur la rédaction d'un rapport d'assistance technique et sur l'assistance en suivi.

Veillez envoyer vos commentaires et vos suggestions sur cette édition de *Directives pour le renforcement des capacités* à m&efeedback@crs.org.

Citation recommandée : Norem, Rosalie H. et Constance McCorkle, 2008. « Directives pour le renforcement des capacités, » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.

Remerciements

Nous voudrions remercier les correcteurs de ce module, en particulier Guy Sharrock (CRS), Alice Willard et Patricia McLaughlin (toutes deux anciennes employées de la Croix Rouge Américaine, Washington DC). Nous voudrions aussi remercier le travail de Dina Towbin (consultante) et de Tracy Hightower (qui travaillait pour la Croix Rouge américaine/Washington) dont le travail éditorial a aidé à guider le document dans ses dernières phases et Joe Schultz et Jeanne Ivy qui étaient responsables du travail de présentation graphique.

Sigles

CRS	Catholic Relief Services
FFP	Food for Peace (Nourriture pour la paix)
ONG	Organisation non gouvernementale
RC	Renforcement des capacités
RH	Ressources humaines
S&E	Suivi et évaluation
ST	Solutions techniques
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

Introduction

Ce module fournit aux organisations non gouvernementales (ONG) les outils et formulaires nécessaires pour simplifier, systématiser, planifier, gérer, évaluer et rendre compte de la fourniture de tous les types d'assistance technique pour le renforcement des capacités impliquant un transfert ou un partage de connaissances et de compétences.

Le renforcement des capacités peut prendre de nombreuses formes, depuis l'amélioration de la technologie de l'information et de l'équipement d'une organisation jusqu'à l'augmentation du nombre de ses membres et au développement de ses activités de levée de fonds. Mais, dans ces domaines-là ou dans d'autres, les activités les plus courantes de renforcement des capacités sont la formation, les ateliers et les séminaires pour développer les compétences des employés. De plus, le renforcement des capacités comprend souvent des formations sur le lieu de travail, ce qui s'est révélé un type de formation plus efficace que ceux qui ont été mentionnés plus haut. La formation sur le lieu de travail accompagne généralement l'assistance technique interne faite par des employés de l'organisation et fait souvent partie du travail des consultants externes recrutés pour le renforcement des capacités.

Ce module fournit aux organisations volontaires privées (OVP) les outils et formulaires nécessaires pour simplifier, systématiser, planifier, gérer, évaluer et rendre compte de la fourniture de tous les types d'assistance technique pour le renforcement des capacités impliquant un transfert ou un partage de connaissances et de compétences. Le module est conçu pour servir dans tous les secteurs (agriculture, santé, etc.) et pour tous les thèmes (solidarité mondiale, édification de la paix, etc.) et toutes les fonctions (suivi et évaluation [S&E], finance, administration, gestion du personnel, etc.), que ce soit pour des formations, des ateliers, des formations sur le lieu de travail ou diverses formes d'apprentissage ou de partage d'assistance technique. De plus, ce module est conçu pour fonctionner, que l'assistance technique pour le renforcement des capacités soit fournie par :

- 1 des conseillers techniques du siège de l'OVP, des responsables régionaux, des employés des bureaux de pays, des partenaires locaux ou des communautés ;
- 1 des employés des partenaires à leurs pairs dans les communautés ;
- 1 des consultants externes recrutés à n'importe lequel de ces niveaux.

Ce dossier comprend des sections sur la manière de :

1. préparer un cahier des charges pour une assistance technique particulière pour le renforcement des capacités ;
2. évaluer l'assistance technique fournie ;
3. rédiger un rapport d'assistance technique ;
4. faire un suivi de l'assistance technique fournie.¹

Chaque section est accompagnée d'annexes avec des formulaires, des fiches d'évaluation, des plans ou des modèles.

¹ La responsabilité des points 1 et 2 revient surtout aux employés de l'OVP qui demandent ou qui gèrent ensuite la fourniture d'assistance technique en question. Le point 3 est largement la responsabilité du fournisseur d'assistance technique. La responsabilité du point 4 peut varier, selon la nature et la durée des tâches et le poste et la relation des fournisseurs d'assistance technique, dans l'OVP ou en dehors de l'OVP.

Préparer le cahier des charges

Avant de rédiger un cahier des charges, commencez par réfléchir à la flexibilité dont on a besoin dans la relation avec le fournisseur d'assistance technique.

Cahiers des charges et ordres de travail

Un cahier des charges représente la partie centrale de ce qui, sous une forme plus longue, est un contrat. Quand on utilise des fournisseurs internes d'assistance technique² on n'a généralement besoin que d'un cahier des charges. Si on doit utiliser des fournisseurs externes d'assistance technique, il faudra un contrat, en accord avec des matériels standards ou passe-partout sur la performance, la confidentialité, la responsabilité, etc.³

Avant de rédiger un cahier des charges, commencez par réfléchir à la flexibilité dont on a besoin dans la relation avec le fournisseur d'assistance technique.

Si les tâches sont bien définies et que le travail peut être fait sur place, un cahier des charges simple suffira. Si l'assistance doit durer plus longtemps et concerne une série de tâches liées qui ne sont peut-être pas encore clairement définie, il faudra un cahier des charges plus détaillé, comme suit :

- 1 pour les fournisseurs internes d'assistance technique, rédiger un cahier des charges qui garde la section prochaines étapes ouverte, selon les résultats et les recommandations de l'assistance technique initiale. Les cahiers des charges pour les fournisseurs internes d'assistance technique doivent aussi expliquer comment l'assistance technique est en lien avec leur description de poste, aux évaluations périodiques des employés et au plan de travail de la personne.
- 1 Pour les fournisseurs externes d'assistance technique, rédigez un cahier des charges spécifiques à l'intérieur d'un contrat qui permettra d'ajouter des ordres de travail pour compléter le cahier des charges initial. Cela permettra d'avoir plusieurs tâches ou ordres de travail avec un seul contrat.⁴

2 Un fournisseur d'assistance technique est n'importe quelle entité (organisation ou individu) extérieure au bureau de l'OVP ou de l'organisation non gouvernementale (ONG), et dont les services doivent être négociés et formalisés. Selon cette définition, ces fournisseurs peuvent comprendre des firmes de consultants externes ou des consultants individuels, des conseillers techniques internes du siège de l'OVP ou des spécialistes ou sections de la région, etc.

3 Ceux-ci sont généralement sur les sites Intranet des OVP sous les titres des ressources humaines.

4 Avec cette approche, inclure un objectif général dans le contrat, avec l'ensemble des responsabilités du fournisseur d'assistance technique et de l'organisation contractante. Le tarif journalier du fournisseur d'assistance technique, l'appui de l'organisation, etc. sont inclus dans le contrat. Pour plus de détails, consultez le site Internet de l'OVP et l'unité des contrats.



Outils & ressources

Rédiger un cahier des charges

Fiche de budget du cahier des charges

Réfléchissez aux questions ci-dessous avant de rédiger le cahier des charges. Il s'y ajoutera peut-être d'autres, selon la situation et les besoins particuliers.

- De quels produits ou résultats a-t-on besoin à la fin de l'assistance technique prévue ? Quels sont les produits livrables ?
- 1 De quelle expertise a-t-on besoin pour créer les produits ou les résultats ?
- Qui va gérer, héberger et/ou aider le fournisseur d'assistance technique ? Combien de temps cela va-t-il durer ?
- Dans quelle mesure le personnel sur le site sera-t-il impliqué dans la création des produits ou des résultats ?
- 1 Combien de temps faut-il pour produire chaque produit livrable ? Si le temps imparti est trop court, la qualité du produit en souffrira. Réfléchissez au temps qu'il faudra pour finir le travail, en incluant le temps nécessaire pour donner les instructions au fournisseur d'assistance technique et pour présenter les informations de contexte, la culture de l'organisation, etc.
- 1 Quel est le budget ? Est-ce que ce budget est réaliste, étant donné le temps et les autres ressources nécessaires ? Le budget comprend-il tous les équipements nécessaires et le transport ?



Plus les réponses à ces questions seront

spécifiques, plus on aura de chance que l'assistance technique proposée ait un résultat satisfaisant. Un cahier des charges mal écrit et un budget insuffisant sont souvent source de frustrations aussi bien pour le client que pour le fournisseur d'assistance technique. Prenez le temps de préciser clairement sur papier le processus prévu et les résultats nécessaires.

Cadre 1 : Rédiger un cahier des charges

Soyez précis quand vous rédigez le cahier des charges

Par exemple, au lieu d'écrire :

Notre bureau a décidé que nous avons besoin d'aide pour réaliser notre plan de programme sur le renforcement des capacités des employés et des partenaires pour la nouvelle subvention de l'USAID.

Soyez plus précis et écrivez :

Pour progresser efficacement dans nos activités de renforcement des capacités des employés et des partenaires, nous avons besoin d'une assistance technique pour faire une évaluation initiale des besoins en formation et pour élaborer un dossier de formation pour le bureau de pays.

Éléments de base d'un cahier des charges

Un cahier des charges comprend plusieurs parties standards. Les sections qui suivent présentent chaque partie et donnent des exemples de ce qui doit être spécifié dans un cahier des charges. Notez cependant, que tous les exemples sont hypothétiques.

Contexte et objectif de l'assistance technique

- 1 Quelle est la situation qui a conduit à ce besoin d'assistance technique ? Il peut s'agir d'un nouveau projet, d'un changement dans l'organisation, d'une évaluation ou de la nécessité de développer de nouvelles compétences ou d'actualiser ou de renforcer des compétences existantes. Définissez clairement la situation pour permettre de définir le type de développement des capacités dont on a besoin.
- 1 Quel est l'objectif global de l'assistance technique demandée, c'est-à-dire, quel doit en être le résultat ? Réfléchissez à l'impact plus général qui est recherché, et pas seulement aux produits livrables particuliers. Les produits livrables sont décrits ci-dessous.

Responsabilités du fournisseur d'assistance technique

La plupart des organisations ont un matériel standard passe-partout sur les obligations contractuelles qu'elles attendent de leurs fournisseurs externes d'assistance technique.⁵ Ceux-ci sont généralement disponibles sur le site Internet ou Intranet de l'organisation. Ces matériels sont généralement inclus dans le contrat signé par les fournisseurs externes d'assistance technique. Le contrat est un document plus général que le cahier des charges. Le contrat devra préciser les attentes pour ce qui est des droits d'auteurs pour le matériel produit, des normes pour les documents, et des directives pour la soumission des frais et des factures.

Le cahier des charges devra aussi comprendre le nom de la (ou des) personne(s) supervisant l'assistance technique et ce qui est attendu comme compte-rendus. Précisez le lieu de travail de l'organisation et la manière dont les outils seront revus, en prévoyant un calendrier pour la correction et les révisions. Notez dans le cahier des charges le nombre de jours prévu pour chaque tâche.

⁵ Les matériels passe-partout sont des matériels standardisés qui peuvent être utilisés par n'importe qui dans une organisation dans certaines circonstances, comme pour préparer un cahier des charges. Ils peuvent être faits pour l'organisation dans son ensemble ou être spécifiques à une région ou à un bureau. S'il n'en existe pas, la personne qui prépare le cahier des charges devra rédiger ces sections.

Cadre 2 : Préciser les tâches et les produits livrables		
Tâches	Détails et produits livrables	Nombre de jours
1. Revoir les outils contextuels et la planification initiale	L'organisation contractante fournit des outils contextuels et, si nécessaire, le fournisseur d'assistance technique cherche et étudie des sources supplémentaires. On pourra modifier les produits et leur description à la suite de ce travail, si le fournisseur d'assistance technique et l'organisation contractante sont d'accord.	2
2. Produire un outil d'évaluation initiale des besoins	Utiliser et adapter les outils existants pour l'évaluation initiale des besoins pour produire un questionnaire d'évaluation des besoins. Une version adaptée de ce questionnaire peut aussi servir d'outil d'évaluation initiale pour des organisations partenaires.	2
Premiers produits livrables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil d'évaluation initiale des besoins ▪ Un formulaire pour rassembler les informations sur les possibilités au niveau des communautés 	
3. Élaborer un dossier d'évaluation initiale des besoins	<p>Produire des outils pour évaluer les besoins en renforcement des capacités, dont les raisons et les ressources pour mettre en route un programme de renforcement des capacités des employés du partenaire. Utiliser des questions et check-lists générales qui pourront être adaptées à un site particulier. Certains éléments peuvent être utilisés pour trouver ce qui est nécessaire pour faire le suivi et l'évaluation d'un programme.</p> <p>Les outils devront être utilisables pour des gestionnaires individuels et pouvoir servir dans des petits groupes pour aider à une discussion.</p>	4
Seconds produits livrables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier d'évaluation initiale des besoins ▪ Une vue générale du nombre d'employés intéressés par des possibilités de formation, le type de compétences qu'ils veulent renforcer et le temps qu'ils peuvent y consacrer. 	
4. Produire des modules de formation	Ces modules serviront de base pour concevoir une formation sur mesure pour le renforcement des capacités d'un partenaire particulier. Les sujets seront couverts par des brefs matériels de contexte, des exercices de formation et d'autres méthodes, selon ce qui conviendra.	8
Troisième produit livrable	Objectifs de formation pour chaque sujet	

Responsabilités de l'organisation contractante⁶

Cette section précise ce que le fournisseur d'assistance technique peut attendre de l'organisation contractante en tant que support technique, équipement (comme un ordinateur portable et une imprimante), informations de contexte, espace de travail, paiements, et organisation des voyages et des dépenses. Préciser si c'est le fournisseur d'assistance technique ou l'organisation qui a la responsabilité de la production finale d'un document.



Même si les éléments de base de cette section sont sous forme de document de contrat passe-partout, le gestionnaire devra inclure des éléments spécifiques dans le cahier des charges.

Circonstances particulières

Il peut y avoir des cas où, à cause de circonstances inhabituelles, il faut adapter le cahier des charges. La plupart des cahiers des charges ne contiendront pas cette section, mais il est important d'avoir conscience de cette possibilité.

Cadre 3 : Prévoir le changement dans un cahier des charges

Soyez aussi précis que possible. Par exemple, écrivez :
Si les activités prévues sur le terrain ne peuvent pas être réalisées à cause d'événements imprévus, le plan de travail du fournisseur d'assistance technique sera modifié en conséquence pour permettre l'achèvement des tâches prévues.

Budget



Tout changement important dans le cahier des charges devra être fait sous la forme d'un amendement formel au cahier des charges, approuvé à tous les niveaux concernés. Sinon, la responsabilité principale du fournisseur d'assistance technique restera ce qui était prévu dans le cahier des charges d'origine. Assurez-vous que tous les changements sont faits par écrit et joints au cahier des charges sous forme d'amendements.

Un budget est une partie centrale du cahier des charges, que ce soit pour un consultant externe ou pour un expert technique de l'OVP. D'abord, le gestionnaire doit voir s'il y a suffisamment de fonds pour faire exécuter les tâches prévues.

⁶ Les responsabilités de l'organisation contractante existent généralement sous forme de document passe-partout, vérifiez le site Intranet de l'agence pour trouver ces informations.

En préparant le budget avec attention, les gestionnaires peuvent éviter des malentendus et des attentes sans fondement. On trouvera ci-dessous une liste de lignes budgétaires qui devront être discutées et sur lesquelles on devra se mettre d'accord. Les mêmes lignes budgétaires seront utilisées pour les fournisseurs d'assistance technique internes et externes. Le tarif journalier d'un fournisseur externe d'assistance technique est précisé dans le contrat avec l'OVP et dans la section du cahier des charges expliquant les obligations de l'organisation contractante. Le tarif journalier devra aussi être inclus dans le budget quand on recherche une assistance technique interne.

Cadre 4 : Modèle de fiche de budget pour un cahier des charges

	Total des fonds demandés	Partie responsable pour les fonds (mettre le code du compte pour chaque ligne budgétaire)					
Catégorie du budget	Total (USD)	Unité contractante		Unité technique		Autres collaborateurs	
		%	Code à débiter	%	Code à débiter	%	Code à débiter
Transport vers l'aéroport et transports locaux							
Billets d'avion							
Excédents de bagages							
Frais postaux, fret							
Coût des visas							
Vaccins							
Assurance SOS/MEDEX							
Voyages dans le pays							
Hôtel							
Repas/per diem							
Location d'équipement ou de locaux							
Matériels							
Bureau et fournitures							
Internet/téléphone							
Autres							
Totaux							

Évaluer les formations et les ateliers

Les résultats d'une évaluation montrent ce qui a bien marché et ce qui n'a pas marché. Mais ce qui est le plus important, c'est que l'évaluation donne des informations sur la manière d'arriver plus efficacement à des résultats dans l'avenir.

L'évaluation est une partie centrale de toute activité. L'évaluation est une partie centrale de toute activité. Les résultats d'une évaluation montrent ce qui a bien marché et ce qui n'a pas marché. Mais ce qui est le plus important, c'est que l'évaluation donne des informations sur la manière d'arriver plus efficacement à des résultats dans l'avenir. C'est pourquoi une OVP ou une ONG devra prévoir l'évaluation de toute assistance technique qu'elle demandera.

Évaluation des formations et ateliers

Il est recommandé d'utiliser un formulaire simple et standardisé pour l'évaluation finale des formations et ateliers. On en trouvera un exemple ci-dessous. Ce formulaire d'évaluation s'appuie sur les tests sur le terrain de l'évaluation de formations opérationnelles et programmatiques.⁷

On utilise un formulaire d'évaluation court pour plusieurs raisons. D'abord, il est plus facile pour les participants de remplir un formulaire court. Ensuite, il est important de laisser la place aux organisateurs ou aux animateurs de la formation pour ajouter quelques questions. Parfois, les organisateurs peuvent avoir besoin d'un feedback plus particulier, comme :

- 1 l'utilité de différents outils pilotes, exercices, études de cas, etc.
- 1 Si un exercice pratique innovateur ou un voyage sur le terrain cher et complexe du point de vue logistique en valait la peine
- 1 Comment les normes d'équité de genre ont été respectées et appliquées durant la formation

D'autres questions peuvent être insérées entre les questions 3 et 4 du formulaire. Essayez cependant de le garder aussi court que possible.

Pour produire un bon formulaire d'évaluation, il est important de :

- 1 s'assurer de donner assez de temps aux participants pour qu'ils remplissent le formulaire – il est recommandé de prévoir une demi-heure – pour qu'ils sachent que leur feedback est important
- 1 demander aux gens de faire des réponses claires et lisibles

Une fois que les formulaires sont remplis, l'organisateur de l'atelier devra résumer les résultats ou les réponses et inclure ces informations dans le rapport de l'atelier ou de la formation.

⁷ Si une organisation a besoin que l'évaluation lui fournisse plus d'informations que ce qui se trouve sur ce formulaire d'évaluation, elle pourra envisager d'autres types d'évaluation, comme une étude plus précise de l'impact de la formation et des ateliers.

 **Outils & ressources**

Modèle de formulaire d'évaluation finale

Modèle de formulaire pour évaluer l'assistance technique

Évaluation finale des formations et ateliers

Dans le modèle de formulaire (cf. cadre 5), la première et la quatrième question donnent des informations sur les participants. Cela permet d'évaluer l'intérêt du cours selon les responsabilités professionnelles. Les autres questions s'intéressent à l'évaluation de l'atelier par le participant.

Cadre 5 : Modèle de formulaire d'évaluation finale				
Formation :	Date :	Lieu :		
<p>Cher participant, L'objet de ce formulaire d'évaluation est de vous demander votre avis sur l'atelier auquel vous venez de participer. Ces informations nous permettront de voir dans quelle mesure les objectifs du cours ont été réalisés, comment chaque aspect du cours a contribué à la réalisation de ces objectifs et comment nous pourrions améliorer l'atelier pour d'autres participants à l'avenir. Il est très important pour nous d'avoir votre avis aujourd'hui. Soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles.</p>				
<p>1. Comment avez-vous été choisi pour participer à l'atelier ? Cochez une ou plusieurs cases.</p> <p><input type="checkbox"/> J'ai demandé à mon superviseur</p> <p><input type="checkbox"/> Cela faisait partie de mon plan de développement</p> <p><input type="checkbox"/> Mon superviseur m'a demandé de participer.</p> <p><input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)</p>				
<p>2. Qu'avez-vous le mieux apprécié dans cette formation ou cet atelier, par exemple l'organisation avant l'atelier, le contenu, la présentation, le style, la qualité de l'animation ou de l'instruction, les documents distribués, la durée ? Autre chose ? Soyez précis.</p>				
<p>3. Que changeriez-vous dans la formation ou l'atelier, par exemple l'organisation avant l'atelier, le contenu, la présentation, le style, la qualité de l'animation ou de l'instruction, les documents distribués, la durée ? Autre chose ? Soyez précis.</p>				
<p>4. Dans ce que vous avez appris, qu'allez-vous appliquer immédiatement à votre propre travail ?</p>				
<p>5. Compte tenu de vos réponses aux questions ci-dessus, donnez une note globale à la formation en entourant un chiffre ci-dessous</p>				
Excellent	Bon	Assez bon	Médiocre	Mauvais
5	4	3	2	1
<p>Avez-vous d'autres commentaires ?</p>				
<p>Merci d'avoir pris le temps de remplir cette évaluation de la formation !</p>				

Évaluation de l'assistance technique

Ce formulaire d'évaluation est conçu pour permettre de faire une assistance technique de meilleure qualité, plus réactive et plus efficace et, le cas échéant, pour aider à choisir les meilleurs consultants pour faire ce travail.

Un **formulaire standardisé similaire** peut être utilisé pour évaluer l'assistance technique. Le formulaire d'évaluation est conçu pour être utilisé non seulement pour les visites d'assistance technique et les prestations de consultants sur le site mais aussi pour une assistance technique faite par des moyens électroniques ou autres.

Là encore, il est recommandé d'utiliser un formulaire d'évaluation court, pour plusieurs raisons. D'abord, les participants rempliront plus facilement un court formulaire plutôt qu'un long. Ensuite, le formulaire est conçu pour être ouvert, pour que les évaluateurs puissent écrire autant et aussi franchement que possible quand il s'agit de fournisseurs d'assistance technique internes.

Le responsable de cette tâche devra faire un suivi pour vérifier que les formulaires sont remplis et rendus au fournisseur d'assistance technique interne. Pour mieux interpréter le feedback, on demandera aux personnes interrogées d'indiquer leur titre dans l'organisation et leur unité dans le bureau de pays, bureau régional ou unité du siège. Faites savoir aux participants que leurs réponses resteront confidentielles.

Le formulaire rempli sera rendu à l'employé qui a fait l'assistance technique ou, dans le cas d'une équipe d'assistants techniques, au chef d'équipe. Si l'assistance technique a été faite par des consultants, donnez le formulaire à l'employé qui gère le consultant.

Ce formulaire d'évaluation est conçu pour permettre de faire une assistance technique de meilleure qualité, plus réactive et plus efficace et, le cas échéant, pour aider à choisir les meilleurs consultants pour faire ce travail.

Cadre 6 : Exemple de formulaire pour évaluer l'assistance technique

Cher participant,

L'objectif de cette évaluation est de vous demander votre avis sur l'assistance technique que vous venez de recevoir. Ces informations nous permettront de faire une assistance technique de meilleure qualité, plus réactive et plus efficace et, le cas échéant, de choisir les meilleurs employés ou consultants pour faire ce travail. Il est très important pour nous d'avoir votre avis. Soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles.

Information de contexte				
1. L'assistance technique était faite par :				
Nom de l'employé :				
Titre de l'employé :				
Unité de l'employé :				
Nom du consultant :				
Titre du consultant :				
Spécialité du consultant :				
2. Bureau(x) de pays, bureau(x) régional (régionaux) ou unité du siège bénéficiaire de l'assistance technique :				
3. Gestionnaire de l'assistance technique dans le bureau de pays ou le bureau régional :				
Nom :				
Titre :				
Contact : e-mail : Tél.				
4. Objectif de l'assistance technique, en bref :				
5. Période de l'assistance technique : Du : Au :				
6. Votre titre et unité :				
Titre :				
Unité :				
Soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles.				
Évaluation de l'assistance technique				
1. Qu'avez-vous préféré dans l'assistance technique que vous avez reçue ? En quoi était-elle utile ? Veuillez donner des détails.				
2. Que changeriez-vous à cette assistance technique ? Soyez précis.				
3. Comment les produits de l'assistance technique et/ou ce que vous avez appris de l'assistance technique vous aideront-ils immédiatement dans votre travail ? Soyez précis.				
4. Avez-vous d'autres commentaires à ajouter sur l'assistance technique ?				
5. Compte tenu de vos réponses aux questions ci-dessus, donnez une note globale à l'assistance technique en entourant un chiffre ci-dessous :				
Excellent	Bon	Assez bon	Médiocre	Mauvais
5	4	3	2	1
Merci d'avoir pris le temps de remplir ce formulaire d'évaluation de l'assistance technique !				

Rapports d'assistance technique

A trip report is a document that serves several purposes, but its primary use is to provide a record of activities that are completed during a field technical assistance or training visit.

Les formulaires et les directives de cette section sont conçus pour standardiser les rapports de voyage. Le responsable de l'activité devra fournir ces formulaires aux conseillers techniques de l'OVP ou aux consultants externes pour qu'ils les utilisent pour rédiger des rapports de voyage et des lettres de remerciements.

Rédiger un rapport de voyage

Un rapport de voyage est un document qui a plusieurs objectifs différents, mais son utilité principale est d'être un compte rendu des activités qui ont été faites pendant une visite d'assistance technique ou de formation sur le terrain. Il vaut mieux utiliser un format standard pour ce genre de rapports pour que les informations puissent être facilement compilées selon les programmes, les projets, le type d'activité ou le lieu.

La chose la plus importante peut-être à garder à l'esprit quand on rédige un rapport de voyage, est de voir quelles informations seront les plus utiles aux personnes qui liront ce rapport. Le responsable de l'activité est la première personne visée. Il est généralement préférable d'être bref. On aura besoin de plusieurs sections, présentées ci-dessous :

Cadre 7 : Modèle de format de rapport de voyage

Page de titre

1. De (insérer le nom du fournisseur de l'assistance technique)
2. Titre du rapport
3. Date et site de la visite
4. Rapport à (insérer le nom du responsable de l'activité)
5. Cc (insérer les noms d'autres personnes, le cas échéant)
6. Date de la soumission du rapport

Remerciements

Dans cette section, les fournisseurs d'assistance technique remercieront les employés de l'OVP qui les ont reçus pour cette visite sur le terrain et remercieront d'autres employés ou d'autres personnes qui les ont aidés durant le voyage, ont fait le travail de préparation pour le rapport sur le voyage ou revu les constatations du rapport.

**Outils & ressources****Modèle de format de rapport de voyage****Résumé exécutif**

Il s'agit d'une présentation rapide de chacune des sections du rapport, en insistant sur les constatations et les recommandations. N'oubliez pas qu'il devrait être possible de lire le résumé exécutif comme un document indépendant et de savoir pourquoi le voyage était important et quels ont été les résultats du voyage ou les constatations.

Section principale : Priorité sectorielle/thématique

L'objectif de ce voyage est contenu dans cette section. Si l'objectif a changé, dites quels changements ont été faits et leur impact sur le travail. Cette section se concentrera sur le programme dans le contexte général donné dans la section précédente, en insistant sur les points forts du programme.

Constatations et recommandations

Cette section présente les constatations sous forme d'énoncés de problèmes avec des propositions de solutions alternatives. Il est important d'identifier aussi les points forts du programme/projet. Les recommandations peuvent être dans les domaines de la technique, du partenariat, de la politique, de la préparation et de la mitigation pour des situations d'urgence, du recrutement général de personnel, de la formation, du S&E, des relations avec les bailleurs de fonds, de la levée de fonds, etc.

Prochaines étapes

À la suite des constatations et des recommandations, cette section précise les plans d'assistance technique pour la suite. Un format de tableau (cf. ci-dessous) peut être utile. Précisez qui est responsable de certaines tâches particulières, quand chacune devra être réalisée et les raisons des actions.

Action de suivi	Qui ?	Quand ?	Commentaires
Faire une évaluation des besoins	Bureau sur le terrain et partenaires	Au cours des trois prochains mois	Pour obtenir les informations nécessaires pour planifier la formation
Préparer un dossier de formation	Consultant	Aussi vite que possible après l'évaluation des besoins	Pour pouvoir faire le renforcement des capacités

Annexes (voir ci-dessous)**Annexes habituelles des rapports de voyages**

- 1 Cahier des charges d'origine
- 1 Itinéraire du voyage
- 1 Contacts
 - 1 Énumérer toutes les personnes que le fournisseur d'assistance technique a rencontrées ou avec qui il a eu des échanges d'informations par téléphone ou par e-mail
 - 1 Citer les noms, l'affiliation, le titre et le contact
 - 1 Organiser les contacts par affiliation
- 1 Références
- 1 Sigles
- 1 Autres informations/documents intéressants appuyant le rapport

Cadre 8 : Exemple de liste de contacts pour un rapport de voyage	
Bureau de l'OVP aux États-Unis	
Andrew Jordan	Directeur technique du programme
Rebecca Lester	Responsable du développement
Frederick Andorski	Responsable de programme
Bureau Afrique de l'OVP	
Joe Andubwe	Directeur de la conception des programmes et de l'appui technique aux programmes
Laura Stewart	Vice présidente des opérations en Afrique, Gestionnaire du programme CSC d'Afrique du Sud et Co-évaluatrice interne pour l'évaluation finale BHR/PVC de ConServe
Organisations partenaires	
Aristide Jolla	Gestionnaire du programme de ressources environnementales USAID/Ouganda et chef d'équipe SO2
Foster Franks	Directeur exécutif, Solkwe Ltd.
Agences du Gouvernement des États-Unis	
Wilbur Prince	Gestionnaire du programme de ressources environnementales USAID/Ouganda et chef d'équipe SO2
Singe Howard	Spécialiste de la biodiversité, USAID/Tanzanie et membre d'AAAS en appui au responsable des ressources environnementales de la mission
Responsables et membres des communautés servies	
Communauté d'Ololosokwan	Environ 20 hommes et 6 femmes
Communauté de Sinya	Environ 17 hommes et 3 femmes

Suivi de l'assistance technique

On enverra une lettre de remerciements sur un papier à en-tête aussitôt après être rentré d'un voyage.

On enverra une lettre de remerciements sur un papier à en-tête aussitôt après être rentré d'un voyage. Bien sûr, le contenu sera révisé pour correspondre à chaque situation. Dans certains cas, on enverra des lettres de remerciements à plusieurs personnes, comme un contact chez un partenaire qui a été particulièrement serviable ou un fonctionnaire du ministère qui a pris le temps de vous recevoir. Dans ces cas, il faudra envoyer une copie de la lettre au responsable de l'activité.

Cadre 9 : Exemple de lettre de remerciements

OVP
1234 Main Street, Suite 201
Washington, DC 20006 USA
Tél. 202-555-1111 Fax : 202-555-1113 e-mail : info@info.edu

8 août 2008

Mme. Magdalena Gonzales
Directrice
Centre de santé pour les femmes
1234 Terrace Ave.
Guatemala City, Guatemala

Chère Madame,

Merci pour votre aide et votre assistance durant ma récente visite à Guatemala City pour évaluer les activités portant sur le bien-être de la mère et de l'enfant du Centre de santé pour les femmes. Cela a été un grand plaisir de travailler avec vous et avec vos collègues pour documenter les réalisations et les difficultés du centre et de son personnel.

J'espère que le travail que nous avons pu accomplir contribuera de façon positive à votre programme. Je voudrais vous remercier tout particulièrement pour la présentation qu'a faite votre personnel sur ses réalisations pour l'année 2007. Ces informations m'ont été extrêmement utiles pour préparer mon rapport d'évaluation.

À la suite de notre discussion, j'inclus les recommandations dans mon rapport de voyage et je vais partager les résultats avec mes collègues du siège.

Une fois encore, je vous demande de transmettre mes remerciements à votre personnel et à vos collègues pour leur aide précieuse durant mon séjour.

Veillez agréer, Madame, mes sincères salutations,

Joan Taylor
Conseillère santé

Cc : Gestionnaire de projet USAID

Annexe I

Rédiger un cahier des charges

1. Contexte

2. Énoncé d'objectif

3. Responsabilités du consultant

4. Responsabilité de l'organisation contractante

5. Tâches et produits livrables

6. Budget

Le texte du budget devra expliquer brièvement tout arrangement particulier ou donner les explications nécessaires pour les catégories du budget. [L'Annexe II](#) propose un tableau de catégories pour le budget.

Annexe II

Fiche de budget pour le cahier des charges

Catégorie du budget	Total des fonds demandés	Partie responsable pour les fonds (mettre le code du compte pour chaque catégorie du budget)					
		Unité contractante		Unité technique		Autres collaborateurs	
Total (USD)		%	Code à débiter	%	Code à débiter	%	Code à débiter
Transport vers l'aéroport et transports locaux							
Billets d'avion							
Excédents de bagages							
Frais postaux, fret							
Coût des visas							
Vaccins							
Assurance SOS/MEDEX							
Voyages dans le pays							
Hôtel							
Repas/per diem							
Location d'équipement ou de locaux							
Matériels							
Bureau et fournitures							
Internet/téléphone							
Autres							
Totaux							

Annexe III

Modèle de formulaire d'évaluation finale

Formation :	Date :	Lieu :		
Cher participant, L'objet de ce formulaire d'évaluation est de vous demander votre avis sur l'atelier auquel vous venez de participer. Ces informations nous permettront de voir dans quelle mesure les objectifs de la session ont été réalisés, comment chaque aspect de la session a contribué à la réalisation de ces objectifs et comment nous pourrions améliorer l'atelier pour d'autres participants à l'avenir. Il est très important pour nous d'avoir votre avis aujourd'hui. Soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles.				
1. Comment avez-vous été choisi pour participer à l'atelier ? Cochez une ou plusieurs cases. <input type="checkbox"/> J'ai demandé à mon superviseur <input type="checkbox"/> Cela faisait partie de mon plan de développement <input type="checkbox"/> Mon superviseur m'a demandé de participer <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)				
2. Qu'avez-vous préféré dans cette formation ou cet atelier, par exemple l'organisation avant l'atelier, le contenu, la présentation, le style, la qualité de l'animation ou de l'instruction, les documents distribués, la durée ? Autre chose ? Soyez précis.				
3. Que changeriez-vous dans la formation ou l'atelier, par exemple l'organisation avant l'atelier, le contenu, la présentation, le style, la qualité de l'animation ou de l'instruction, les documents distribués, la durée ? Autre chose ? Soyez précis.				
4. Dans ce que vous avez appris, qu'allez-vous appliquer immédiatement à votre propre travail ?				
5. Compte tenu de vos réponses aux questions ci-dessus, donnez une note globale à l'assistance technique en entourant un chiffre ci-dessous				
Excellent	Bon	Assez bon	Médiocre	Mauvais
5	4	3	2	1
6. Avez-vous d'autres commentaires ?				
Merci d'avoir pris le temps de remplir cette évaluation de la formation !				

Évaluation de l'assistance technique				
1. Qu'avez-vous préféré dans l'assistance technique que vous avez reçue ? En quoi était-elle utile ? Veuillez donner des détails.				
2. Que changeriez-vous à cette assistance technique ? Soyez précis.				
3. Comment les produits de l'assistance technique et/ou ce que vous avez appris de l'assistance technique vous aideront-ils immédiatement dans votre travail ? Soyez précis.				
4. Avez-vous d'autres commentaires à ajouter sur l'assistance technique ?				
5. Compte tenu de vos réponses aux questions ci-dessus, donnez une note globale à l'assistance technique en entourant un chiffre ci-dessous :				
Excellent	Bon	Assez bon	Médiocre	Mauvais
5	4	3	2	1
Merci d'avoir pris le temps de remplir ce formulaire d'évaluation de l'assistance technique !				

Annexe V

Modèle de format de rapport de voyage

Page de titre

1. De (*insérer le nom du fournisseur de l'assistance technique*)
2. Titre du rapport
3. Date et site de la visite
4. Rapport à (*insérer le nom du responsable de l'activité*)
5. Cc (*insérer les noms d'autres personnes, le cas échéant*)
6. Date de la soumission du rapport

Remerciements

Dans cette section, les fournisseurs d'assistance technique remercieront les employés de l'OVP qui les ont reçus pour cette visite sur le terrain et remercier d'autres employés ou d'autres personnes qui les ont aidés durant le voyage, ont fait le travail de préparation pour le rapport sur le voyage ou revu les constatations du rapport.

Résumé exécutif

Il s'agit d'une présentation rapide de chacune des sections du rapport, en insistant sur les constatations et les recommandations. N'oubliez pas qu'il devrait être possible de lire le résumé exécutif comme un document indépendant et de savoir pourquoi le voyage était important et quels ont été les résultats du voyage ou les constatations.

Section principale : Priorité sectorielle/thématique

L'objectif de ce voyage est contenu dans cette section. Si l'on a changé l'objectif, dites quels changements ont été faits et leur impact sur le travail. Cette section se concentrera sur le programme dans le contexte général donné dans la section précédente, en insistant sur les points forts du programme.

Constatations et recommandations

Cette section présente les constatations sous forme d'énoncés de problèmes avec des propositions de solutions alternatives. Il est important d'identifier aussi les points forts du programme/projet. Les recommandations peuvent être dans le domaine technique, du partenariat, de la politique, de la préparation et mitigation des situations d'urgence, du recrutement général de personnel, de la formation, du S&E, des relations avec les bailleurs de fonds, de la levée de fonds, etc.

Prochaines étapes

À la suite des constatations et des recommandations, cette section précise les plans pour l'assistance technique pour la suite. Un format de tableau (cf. ci-dessous) peut être utile. Précisez qui est responsable de certaines tâches particulières, la période de réalisation de chaque action l'objectif visé par action.

Action de suivi	Qui ?	Quand ?	Commentaires
Faire une évaluation des besoins	Bureau sur le terrain et partenaires	Au cours des trois prochains mois	Pour obtenir les informations nécessaires pour planifier la formation
Préparer un dossier de formation	Consultant	Aussi vite que possible après l'évaluation des besoins	Pour pouvoir faire le renforcement des capacités

Annexes

Cahier des charges d'origine
Itinéraire du voyage
Contacts
Références
Sigles
Autres informations/documents intéressants appuyant le rapport