



SUIVI ET EVALUATION

Recruter du personnel de S&E

**Directives et outils pour trouver
et recruter de bons candidats
pour le suivi et l'évaluation**

De Clara Hagens
avec l'appui de
Guy Sharrock



Ame i



US I
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisées 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 : Clara Hagens, aidée par Guy Sharrock (CRS)

Éditeur de la série : Guy Sharrock (CRS) aidé par le personnel de la Croix Rouge Américaine

Lecteurs/correcteurs : Cynthia Green, Joe Schultz (CRS) et Dian Towbin

Traductrice : Odile Adjavon

Révision : Alexandre Diouf

Graphic Designer: Jeanne Ivy

Cover Photo: Jim Stipe

Recruiter du personnel de S&E a été produit par CRS et la Croix Rouge Américaine avec un appui financier des subventions *Food For Peace* (FFP) de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) : Subvention de développement des capacités institutionnelles du 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.

To access the full series, please visit: www.crs.org or www.redcross.org.

Table des matières

- iii Préface
- iii Remerciements
- iv Sigles

Étapes du processus

- 1 Introduction
- 2 Étape 1 : Déterminer ses besoins de S&E
- 6 Étape 2 : Créer une description de poste
- 11 Étape 3 : Créer un comité de recrutement et préparer le processus de recrutement
- 12 Étape 4 : Publier l'annonce pour le poste
- 15 Étape 5 : Trier, retenir les candidatures et présélectionner les candidats
- 18 Étape 6 : Faire un entretien d'embauche avec les candidats
- 23 Étape 7 : Recruter le nouvel employé et faire son orientation

Annexes : outils et ressources

- 26 Annexe I.A Exemple de description de poste de niveau 4
- 30 Annexe I.B Exemple de description de poste de niveau 3
- 33 Annexe I.C Exemple de description de poste de niveau 2
- 36 Annexe II Tableau de résumé de poste
- 39 Annexe III Listes de diffusion pour les annonces de postes
- 41 Annexe IV Tableau pour retenir des candidatures
- 44 Annexe V Questions pour présélectionner des candidats
- 45 Annexe VI Questions d'entretien d'embauche pour les niveaux 4 et 5
- 47 Annexe VII Protocole d'entretien d'embauche
- 48 Annexe VIII Exemple de cadre des résultats
- 50 Annexe IX Exemple d'IPPT
- 53 Annexe X Tableau pour noter les entretiens d'embauche
- 54 Annexe XI Questions pour les personnes de référence

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. *Recruter du personnel de S&E* 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 tout aussi valables en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

Notre intention, en écrivant *Recruter du personnel de S&E* est de fournir aux lecteurs un document qui les aide à trouver et à recruter des employés de S&E qui répondent parfaitement à leurs besoins et qui, en fin de compte, augmentent la qualité de la programmation de S&E. Ce module présente les principales étapes du début à la fin du processus de recrutement. Il peut être utilisé de différentes manières, selon le niveau atteint dans le processus de recrutement. Il présente de nombreuses annexes donnant des exemples d'outil, de points de discussion et de questions. Nous encourageons les lecteurs à adapter chaque outil à leurs contextes et besoins particuliers car cela les aidera à s'impliquer à fond dans le processus et leur permettra de trouver le candidat correspondant le mieux à leurs besoins.

Veuillez envoyer vos commentaires et vos suggestions sur cette édition de *Recruter du personnel de S&E* par e-mail à m&efeedback@crs.org.

Remerciements

L'auteur voudrait remercier tous ceux qui ont contribué à ce document pour leurs idées et leurs perspectives. L'auteur voudrait aussi reconnaître la contribution de Guy Sharrock (CRS) qui a été d'une grande aide pour l'élaboration de ce document.

Sigles

CRS	Catholic Relief Services
CV	Curriculum Vitae
IPTT	Tableau de suivi des indicateurs de performance
ONG	Organisation non gouvernementale
PRA	Méthode de recherche rurale participative
S&E	Suivi et évaluation
SPSS	Programme statistique pour les sciences sociales

Introduction

Recruter du personnel de suivi et d'évaluation (S&E) pour un bureau national ou un bureau régional représente à la fois une opportunité intéressante et un grand défi. Il est très important, d'un point de vue stratégique, de trouver un bon personnel. Pour cela, il faut réfléchir de façon approfondie et cela demande beaucoup de temps. Cependant, si l'on s'investit moins dans le processus de recrutement, on risque de devoir tout recommencer et de continuer à ne pas avoir les personnes nécessaires dans la capacité de S&E de l'équipe, ce qui, en fin de compte, empêchera de progresser vers la réalisation des objectifs de S&E. La qualité du programme de S&E sera améliorée en fin de compte par un processus de recrutement réfléchi et approfondi.

Dans de nombreux cas, ce module présente des exemples idéaux et généralisés. Il est important d'adapter ces étapes pour qu'elles correspondent à votre propre situation.

Ce module donne des exemples, des outils et des directives pour chaque étape du processus de recrutement de personnel de S&E. Dans de nombreux cas, ce module présente des exemples idéaux et généralisés. Il est important d'adapter ces étapes pour qu'elles correspondent à votre propre situation. Par exemple, les qualifications et le niveau d'études requis ou la complexité des questions techniques de l'entretien d'embauche peuvent être adaptés pour correspondre à votre contexte. Le but ultime de ce module est d'améliorer la qualité des activités de S&E en vous mettant en contact avec les candidats les plus qualifiés pour pouvoir répondre à vos besoins de S&E. Ce module est organisé en sept étapes, décrites ci-dessous :

Étape 1 : Déterminer les besoins de S&E

Étape 2 : Créer une description de poste

Étape 3 : Mettre en place un comité de recrutement et préparer le processus de recrutement

Étape 4 : Publier l'annonce pour le poste

Étape 5 : Trier, retenir et présélectionner les candidats

Étape 6 : Faire un entretien d'embauche avec les candidats

Étape 7 : Recruter le nouvel employé et faire son orientation

En étudiant ces sept étapes, on peut voir où l'on en est du processus de recrutement. Si, par exemple, on a déjà identifié ses besoins de S&E et fait une description de poste, ce module pourra aider pour les autres étapes du recrutement.

Étape 1 : Déterminer les besoins de S&E

- ✓ Voir les besoins de S&E pour tous les secteurs de programmation
- ✓ Évaluer la capacité actuelle de l'équipe de S&E/Déterminer la capacité nécessaire pour l'équipe de S&E
- ✓ Déterminer les compétences et le niveau d'expérience que l'on voudrait idéalement trouver dans les candidats potentiels
- ✓ Déterminer le type de poste de S&E nécessaire

Il est important de considérer la composition de l'équipe de S&E et de décider du type de poste pour lequel vous allez passer une annonce.

L'étude des besoins de S&E à l'intérieur du bureau doit être un processus participatif impliquant des représentants de chaque secteur, les membres actuels du personnel de S&E (s'il y en a) et avec une contribution des cadres de S&E basés soit dans la région soit au siège de l'organisation.

Chaque secteur de programmation et chaque projet doit avoir des plans de S&E spécifiques. Demandez aux représentants de chaque secteur de programmation de discuter de leurs plans de S&E avec vous, y compris des activités actuelles de S&E et, dans l'idéal, des activités de S&E qu'ils voudraient mener s'ils avaient plus de ressources et de capacité technique. Cela permet d'avoir une idée de la capacité actuelle de chaque secteur et de ce qui manque du point de vue des capacités.

On discutera aussi d'éventuels problèmes concernant la qualité des activités actuelles de S&E pour mieux déterminer les manques au niveau des capacités.

De plus, demandez à l'équipe s'il y a d'autres compétences ou domaines d'expertise technique qui lui seraient utiles ou qui amélioreraient la qualité des activités de S&E. À partir de ces discussions, déterminez l'ensemble de compétences et le niveau d'expérience dont vous avez besoin. Une fois que vous aurez fait ce travail avec chaque secteur, vous aurez élaboré une liste complète des besoins en S&E de votre bureau national. Ceci permettra de déterminer le type de poste pour lequel vous allez recruter.



Toutes les personnes ressources disponibles,

comme les conseillers techniques régionaux en S&E et le personnel technique de S&E au siège, doivent être impliquées dans tout le processus de recrutement. Elles aideront à déterminer les besoins de S&E, à structurer ou à restructurer l'équipe de S&E, à identifier des candidats, à étudier les dossiers de candidatures et à mener les entretiens d'embauche. Si le bureau de pays embauche pour des postes de cadres en S&E et qu'il a actuellement une capacité limitée en S&E, il est essentiel d'inclure dans le processus des employés de S&E basés dans la région ou au siège. the process.

Dans cette étape, il est important de considérer la composition de l'équipe de S&E et de décider du type de poste pour lequel vous allez passer une annonce. En gros, il y a quatre niveaux de postes de S&E. Chaque poste comporte un ensemble standard de responsabilités et un niveau général de compétences et d'expérience.



Il est important de vérifier que l'on a un financement adéquat pour un poste de S&E. Contactez votre Représentant résident ou le département des ressources humaines de votre organisation pour voir quelle est la fourchette actuelle des salaires pour votre choix de poste de S&E.

S'il n'y a pas suffisamment de financement pour un poste de S&E, il faudra stopper le processus de recrutement jusqu'à ce qu'on ait trouvé un financement adéquat. Le financement disponible peut avoir un impact sur le type de poste pour lequel vous allez recruter, selon les salaires correspondant à chaque poste. Si un appui au niveau régional peut répondre à vos besoins de S&E, ou si vous n'avez pas suffisamment de fonds actuellement, travaillez directement avec ces employés pour préparer un cahier des charges et un calendrier pour accomplir les tâches de S&E nécessaires. Si vous déterminez que des consultations techniques répondraient mieux à vos besoins de S&E, démarrez une recherche de consultant, selon les protocoles habituels de votre bureau.

Les titres utilisés ici pour les postes sont génériques et peuvent varier selon les organisations ou même selon les bureaux nationaux. Mais ces titres sont utilisés pour indiquer les différents niveaux de postes, du plus expérimenté au moins expérimenté, généralement. Ces niveaux sont :

- 1 Niveau 4 (par exemple, conseiller en S&E, basé soit au bureau régional, soit au siège)
- Niveau 3 (par exemple responsable de S&E)
- Niveau 2 (par exemple coordinateur de S&E)
- Niveau 1 (par exemple, employé de S&E sur le terrain)

Le niveau 4 est un poste de cadre. Un poste de niveau 4 peut être basé dans un bureau régional particulier ou faire partie de l'équipe du siège, mais cette personne a la responsabilité de fournir un support technique à plusieurs pays. Les employés de niveau 4 ont une grande expertise dans tous les domaines des systèmes de S&E, comme la conception de projets, l'élaboration de plans de S&E, la mise en œuvre de diverses activités de S&E, l'analyse des données et les rapports. Ils peuvent fournir un appui technique à des bureaux nationaux pour des formations sur le S&E, la conception d'enquêtes, les évaluations ou les stratégies d'échantillonnage, ils peuvent concevoir des questionnaires et guider le personnel du pays dans l'analyse des données. Le cadre de niveau 4 prend aussi la direction de la conceptualisation, de la

planification et de la coordination des initiatives plus générales de S&E et d'apprentissage de l'agence. La principale fonction des employés de niveau 4 est de faire avancer l'agenda de S&E dans leurs zones (au niveau mondial ou régional). Ceux-ci ont généralement une maîtrise, 5 à 10 ans d'expérience, une formation extrêmement technique, et ils ont montré leur capacité à former d'autres employés et à renforcer les capacités de ceux-ci.

Le personnel au niveau 3 représente généralement la plus grande partie des compétences techniques de l'équipe dans le pays. Il a une bonne expertise dans la conception de plans de S&E, les méthodes de collecte de données et l'analyse des données qualitatives comme quantitatives. En animant des formations et en supervisant la collecte des données, les employés de niveau 3 travaillent au renforcement des capacités des employés de niveau 1 et 2 dans un grand nombre de domaines de compétences. Les employés de niveau 3 doivent avoir une maîtrise, 3 à 5 ans d'expérience dans un domaine correspondant, une bonne formation technique et ils doivent être capables de former le personnel et de renforcer ses capacités. Les employés de niveau 3 sont en lien étroit avec le personnel de niveau 4 sur beaucoup de questions techniques.

Les employés de niveau 2 ont une licence et en moyenne 1 à 2 ans d'expérience. Leur responsabilité est de fournir une supervision supplémentaire pour les activités de collecte des données et de participer à la collecte des activités de S&E et à l'analyse des données. Les personnels de niveau 2 sont souvent assignés directement à des projets particuliers. Ils gèrent les employés de niveau 1 et supervisent leurs activités. On a besoin de plusieurs employés de niveau 2 quand le bureau national a plusieurs bureaux secondaires.

Les employés de niveau 1 ont en gros la responsabilité de faire les comptes-rendus des activités et de collecter les données sur le terrain. Ils participent aussi à des activités plus importantes de suivi et d'évaluation, comme les études de base et les études finales et servent souvent de superviseurs pour les équipes et les enquêteurs. On leur demande de 1 à 2 ans d'expérience dans une organisation non gouvernementale ou une agence des Nations Unies. Cependant, il n'est pas nécessaire que, dans leur poste précédent, ils aient travaillé directement dans le S&E. Des exemples de descriptions de poste pour des postes de S&E de niveau 2, 3 et 4 sont inclus dans l'[Annexe I](#).



Ce module se concentre principalement sur les employés de niveau 2, de niveau 3 et de niveau 4 parce que le processus de recrutement est plus rigoureux du point de vue technique et plus spécifique au S&E pour ces postes que pour des employés de niveau 1. Le recrutement d'employés pour des postes de niveau 1 devra suivre de près les procédures standards de recrutement du bureau.

Les équipes de S&E sont structurées de différentes manières dans les différents bureaux nationaux. Les directives présentées dans ce module devront être adaptées au contexte du bureau. Dans certains bureaux, l'équipe de S&E est composée d'employés qui se consacrent uniquement au S&E. Ces équipes comprennent généralement un employé de niveau 3, un employé de niveau 2 (supervisé par l'employé de niveau 3) et plusieurs employés de niveau 1. Les membres de l'équipe travaillent ensemble pour répondre aux besoins techniques de différents projets et secteurs au sein du bureau national. Une autre équipe de S&E pourra être plus large et composée de personnel de niveau 2 et de personnel des programmes venant de différents secteurs et qui consacrent une partie de leur temps aux activités de S&E. Au niveau régional, il y a souvent un employé de niveau 4. Celui-ci sera aussi appelé à apporter un appui à l'équipe du bureau national pour déterminer à la fois les manques qui existent dans la capacité et les compétences techniques recherchées chez les candidats potentiels.

Étape 2 : Créer une description de poste

- ✓ Inclure les responsabilités de travail
- ✓ Fournir un résumé de l'environnement de travail
- ✓ Présenter les compétences requises
- ✓ Décrire les caractéristiques désirées

La description de poste doit donner suffisamment de détails pour que les candidats intéressés puissent voir immédiatement si le poste leur convient ou non.

L'objectif principal de la description de poste est d'informer les candidats potentiels des responsabilités correspondant au poste et de ce qui est attendu d'eux, ainsi que des compétences et de l'expérience requises. Pour cela, la description de poste doit donner suffisamment de détails pour que les candidats intéressés puissent voir immédiatement si le poste leur convient ou non. Inévitablement, il y aura des candidatures de personnes qui ne répondront pas aux critères minimum. Cependant, une bonne description de poste limitera ce type de candidatures. Créer une description de poste permet aussi de réfléchir de façon critique à chaque aspect du poste.

Une bonne description de poste doit faire de 3 à 4 pages pour donner suffisamment de détails. Elle devra comprendre les éléments suivants :

- 1 Présentation générale de l'organisation
- 1 Description du bureau où est basé le poste
- 1 Description de l'environnement de travail
- 1 But du poste
- 1 Principales responsabilités du poste
- 1 Principales tâches du poste
- 1 Principales relations de travail
- 1 Qualifications, à la fois requises et désirées, comme :
 - 1 Compétences techniques
 - 1 Expérience
 - 1 Niveau d'études ou diplôme
 - 1 Compétences personnelles
 - 1 Autres qualifications correspondant au poste, comme connaissance du Titre II ou d'autres types de programmes.

Commencez la description par une rapide présentation de votre organisation, en décrivant son histoire, son mandat et ses principes directeurs. Incluez une description précise du bureau régional ou national et les secteurs spécifiques

dans lesquels le bureau travaille actuellement. Si vous recrutez pour un poste régional, élargissez cette description à chaque bureau national dans la région. Précisez clairement le but du poste au début de la description de poste. Par exemple, le but peut être de renforcer la capacité en S&E par l'établissement d'une unité de S&E ou de fournir un appui technique pour les activités actuelles de S&E. Les autres buts de postes seront fournis dans les descriptions de postes en annexes.

Après avoir présenté le but, définir les principales responsabilités correspondant au poste et préciser quelle proportion du temps devra approximativement être consacrée à chacune. Les proportions du temps présentées ici ne donnent qu'une indication et les proportions réelles du temps consacré à chaque tâche seront déterminées par le contexte. Les responsabilités habituelles et l'utilisation approximative du temps pour un poste de niveau 3 sont de :

- Développer et maintenir un environnement propice pour le S&E (15%)
- Développer les capacités du personnel en S&E (20%)
- Renforcer les systèmes de gestion de l'information (15%)
- Fournir un appui technique direct en S&E (50%)

Un employé de niveau 2 peut être responsable de :

- la planification et de la conception du programme (30%)
- la conduite des activités de qualité des programmes et de S&E (50%)
- le développement de la capacité des employés en S&E (20%)



Les responsabilités varient énormément selon le poste ainsi que la proportion de temps consacré à chaque responsabilité dans le poste.

Les employés de niveau 4 auront sans doute la responsabilité de:

- 1 Donner un appui technique aux bureaux nationaux (30%)
- 1 Développer les capacités des employés (30%)
- 1 Coordonner et diriger les activités régionales d'apprentissage (20%)
- 1 Développer un environnement propice (10%)
- 1 Maintenir et construire des relations externes avec les bailleurs de fonds, les fonctionnaires des gouvernements et d'autres parties prenantes clés.

Les responsabilités des employés de niveau 1 sont généralement limitées à la conduite d'activités de S&E. Pour une description plus détaillée des responsabilités des postes, Cf. les descriptions de postes présentées dans l'Annexe I.

Inclure une liste des principales tâches correspondant au poste. Ces tâches devront être en lien direct avec les activités, les parties prenantes, les régions et les programmes concernés. Les descriptions de postes de l'**Annexe I** donnent aussi des exemples des principales tâches.

Les principales relations de travail comprennent les employés avec lesquels l'employé travaillera le plus dans l'organisation. Elles comprennent aussi les autres organisations et parties prenantes avec lesquelles l'employé sera en liaison et en partenariat. Inclure une liste complète des principales relations de travail dans la description de poste, en précisant qui supervisera l'employé.

La description de poste doit préciser les qualifications demandées, comme :

- 1 Le plus haut niveau d'études atteint
- 1 Les années d'expérience
- 1 Les compétences techniques
- 1 La connaissance des programmes ou logiciels utilisés
- 1 La connaissance des types de programmes ou des sources de financement pertinents (par ex. Titre II, PEPFAR, plaidoyer, édification de la paix)
- 1 Les compétences personnelles
- 1 Les connaissances linguistiques.

Pour chaque catégorie, spécifier quelles compétences ou quel niveau de performance sont requis et ce qui est désiré. Faites bien la différence entre les caractéristiques requises et celles qui sont préférées. Par exemple, des candidats potentiels pour le niveau 4 doivent avoir de 5 à 10 ans d'expérience en S&E mais on préfère que 2 à 3 ans de cette expérience soient dans la région ou dans le pays où est basé le poste. L'**Annexe II** donne un tableau qui résume un grand nombre des principales caractéristiques désirées pour chaque type de poste de S&E.

Évaluez le niveau d'études et le nombre d'années d'expérience recherchés selon le type de poste. Dans l'idéal, les employés de niveau 4 comme ceux de niveau 3 devraient avoir au moins une maîtrise dans un domaine



Formation du personnel de S&E

Le domaine international de l'assistance et du développement tente de s'appuyer sur de nombreuses disciplines. Les employés, y compris les employés de S&E peuvent avoir fait des études très diverses qui les préparent efficacement à travailler pour des organisations internationales, mais il est important que les employés de S&E aient une bonne base de compétences analytiques. Ces compétences doivent comprendre à la fois une bonne aptitude à la réflexion critique et une capacité à analyser de multiples types de données.

pertinent (comme le développement international, la politique internationale, l'économie agricole, la santé publique, etc.) et avoir une expérience en S&E comprenant des responsabilités de formation et de supervision. Les employés de niveau 2 doivent avoir un niveau licence dans un domaine pertinent, avoir de 1 à 2 ans d'expérience en S&E, y compris en formation et en supervision. Les employés de niveau 1 doivent avoir un niveau bac et avoir 1 ou 2 ans d'expérience, pas nécessairement dans le domaine du S&E.

Les compétences particulières requises pour chaque poste seront tirées de la liste des besoins et des manques dans les capacités de S&E. En général, les compétences techniques désirables pour des postes de niveau 4 comme de niveau 3 sont :

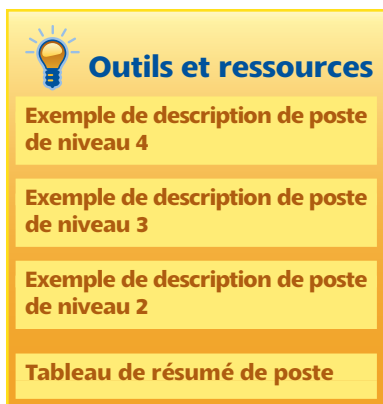
- 1 Expérience en conception de programme et en conception de plan de S&E
- 1 Capacité à concevoir des outils, des enquêtes et des évaluations de S&E et d'autres activités de S&E, comme des études de base, des systèmes de suivi et de surveillance et des évaluations finales
- Une familiarité avec les principales techniques d'échantillonnage
- 1 Une expérience dans la collecte et l'analyse de données qualitatives
- 1 Une expérience dans la collecte et l'analyse de données quantitatives
- 1 Une expérience dans la méthode de recherche rurale participative (PRA)
- 1 Une connaissance des indicateurs standards et du protocole de S&E pour un secteur clé, comme la santé ou la nutrition
- 1 De bonnes compétences en interprétation de données, en rédaction de rapports en présentation et autres aptitudes de communication.

Les compétences techniques pour un employé de niveau 2 comprendront la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives, et de bonnes capacités d'interprétation et de rédaction de rapports.

Les employés de niveau 1 ne doivent pas nécessairement avoir une expérience directe des activités de S&E mais devraient pouvoir montrer une familiarité avec les programmes d'organisations non gouvernementales et une bonne capacité à apprendre.

Le degré de connaissance des programmes informatiques variera aussi selon les postes. Les employés de niveau 3 et 4 doivent connaître les applications de Microsoft® Office (dont Excel et Access) et un programme statistique, comme le programme statistique pour les sciences sociales (SPSS®) qui est généralement utilisé pour l'analyse de données. Les employés de niveau 2 doivent connaître la plupart des applications de Microsoft® Office et les employés de niveau 1 doivent connaître Microsoft® Word et Excel.

Dans la description de poste, préciser les types de compétences personnelles désirées chez un candidat potentiel. Les compétences interpersonnelles



généralement recherchées sont la capacité de motiver le personnel, d'excellentes capacités d'organisation et de planification et la capacité à travailler en équipe avec des groupes divers dans un environnement multiculturel. Pour les candidats de niveaux 3 et 4, les compétences désirées comprendront aussi des capacités de formation, de coaching et de mentoring. Bien qu'il soit difficile de mesurer à quel point quelqu'un est capable de lier des relations solides avec les communautés ou de bien communiquer avec les membres d'une équipe, si vous incluez des compétences interpersonnelles, cela montrera aux candidats quelles sont vos attentes. Demandez les références du candidat (Cf. étape 7) pour juger de ses capacités interpersonnelles et pour donner des exemples de l'utilisation de ses compétences.

Mettez aussi les compétences linguistiques dans la description de poste. Le personnel de S&E doit comprendre et parler couramment la langue du pays. Cependant, les employés des niveaux 1 et 2 doivent parler couramment les langues ou dialectes locaux. Les employés du niveau 1 ou 2 ne doivent pas avoir besoin de traduction quand ils travaillent avec les enquêteurs ou les notables de la communauté. Dans les pays où il y a de nombreuses langues ou de nombreux dialectes, il peut être difficile de trouver des candidats parlant couramment toutes les langues nécessaires. Essayez dans ce cas d'équilibrer l'équipe de S&E pour que l'équipe dans son ensemble puisse communiquer dans chacune des zones géographiques où opère le programme. Les capacités linguistiques sont une compétence importante, mais cela ne doit pas être un facteur déterminant car il est possible d'offrir une formation dans ces langues.

Présentez aussi au candidat l'environnement de travail. Dans cette description, présentez toutes les responsabilités de gestion et le temps passé en voyages (dans le pays ou à l'étranger). Cela aidera à réduire le nombre de candidats.

Faites circuler le brouillon de description de poste parmi les employés de S&E de la région et du siège et les autres employés concernés pour qu'ils puissent donner leur opinion et leurs suggestions. Le cas échéant, faites une réunion avec le comité de recrutement pour discuter des principaux éléments de la description de poste. Cela vaut la peine d'y passer un peu plus de temps, si nécessaire, pour améliorer la description de poste car c'est elle qui en fin de compte déterminera le genre de candidatures reçues. La description de poste peut aussi déterminer la structure de l'équipe de S&E.

Étape 3 : Créer un comité de recrutement et préparer le processus de recrutement

- ✓ Identifier les membres du comité de recrutement
- ✓ Assigner les tâches aux membres du comité de recrutement
- ✓ Préparer un calendrier pour le processus de recrutement

Travaillez avec les membres du comité pour préparer pour le processus de recrutement un calendrier réaliste qui prenne en compte l'urgence des besoins en S&E et les exigences du travail actuel des membres du comité.

Le comité de recrutement sera composé de trois à quatre membres et aura la responsabilité de superviser le processus de recrutement. Les membres devront avoir des compétences et expériences variées dont ils feront bénéficier le processus et chacun d'entre eux aura la responsabilité de gérer certaines étapes. Le comité devra comprendre des cadres en plus des employés ayant une expérience technique de S&E (soit des membres de l'équipe de S&E, un conseiller en S&E ou un appui du personnel de S&E du siège). Quand on recrute pour un poste de niveau 3, le représentant résident devra participer au comité de recrutement. Nommer l'un des membres président du comité de recrutement. Celui-ci a plus de responsabilités dans l'organisation du processus de revue et des entretiens et il déterminera comment on va procéder si l'équipe est divisée sur les candidats préférés ou sur d'autres problèmes.

Une fois que le comité a étudié ce module, assignez des tâches spécifiques à chaque membre du comité. Chaque membre devra être impliqué dans le reste du processus, mais il est utile d'avoir une personne contact pour les tâches spécifiques, comme l'annonce pour le poste. Travaillez avec les membres du comité pour préparer pour le processus de recrutement un calendrier réaliste qui prenne en compte l'urgence des besoins en S&E et les exigences du travail actuel des membres du comité.

Étape 4 : Passer une annonce pour le poste

- ✓ Déterminer à quel niveau l'annonce devra être passée
- ✓ Publier un résumé de la description de poste
- ✓ Préciser les exigences du poste

Il y a des avantages et des inconvénients divers pour chacun des niveaux où l'on publie le poste.

Déterminer à quel niveau passer une annonce pour le poste. On peut passer des annonces au niveau interne et au niveau externe, au niveau national ou au niveau international. Généralement, les annonces devront être passées à la fois au niveau interne et externe. Les annonces pour les postes de niveau 3 et 4 doivent être passées au niveau international en plus du niveau national et interne. Les annonces pour les postes de niveau 1 et 2 sont généralement passées seulement au niveau national, soit au niveau interne, soit au niveau externe.

On a souvent besoin de longues descriptions de postes pour pouvoir y inclure tous les détails recommandés. Dans ce cas, rédigez une description de poste résumée qui pourra facilement être publiée dans des journaux ou des magazines, par exemple. Contactez les ressources humaines pour avoir des exemples de résumés de postes. Les sites internet peuvent généralement publier des descriptions de postes complètes et il ne faudra donc pas de résumé. Ce résumé devra préciser le niveau minimum d'études et d'expérience en S&E requis ainsi que les principales compétences techniques et les responsabilités du poste. Inclure les contacts dans l'annonce pour que les personnes intéressées puissent contacter l'organisation et demander une description de poste complète.



Comme cela a été dit plus haut, les annonces pour des postes devront être passées au niveau interne comme au niveau externe pour attirer des candidatures variées et équilibrées de manière juste et équitable. Si on n'utilise que la publication interne, donner et documenter la raison justifiant cette décision car cela peut prêter à controverse pour les candidats externes. Par exemple, certaines organisations ont décidé de passer des annonces et de recruter à l'interne pour les postes de réponse à l'urgence parce que la personne doit être recrutée rapidement et que ce type de postes est à court terme.

Il y a des avantages et des inconvénients divers pour chacun des niveaux où l'on passe l'annonce pour le poste. Si c'est au niveau interne, cela limite la

recherche à des candidats qui connaissent l'organisation et qui ont montré des capacités professionnelles dans l'environnement de l'organisation. Les collègues peuvent donner des références pour les qualifications et les compétences personnelles de chaque candidat. Mais en limitant la recherche à des candidats internes, on exclut tous les candidats possibles qui ne sont pas actuellement employés par l'organisation, y compris certains qui pourraient être plus qualifiés pour le poste que le personnel actuel. Passer l'annonce au niveau externe augmente de façon significative le nombre de candidats et peut être utile pour apporter de nouvelles perspectives à l'organisation.

Pour passer une annonce à l'interne, contactez d'abord le département des ressources humaines. Il vous demandera un ensemble standard d'informations et s'assurera que l'annonce circule dans toute l'organisation. Décidez s'il faut faire circuler l'annonce à l'intérieur du bureau national, dans les bureaux nationaux de la région, ou au niveau mondial, dans tous les bureaux nationaux et au siège.

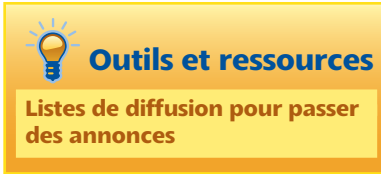
Si l'on passe une annonce à l'externe, l'ensemble des candidatures peut être limité à des candidats nationaux ou élargi pour inclure des candidats internationaux. Une annonce nationale à l'externe devra inclure tous les journaux du pays et les organisations et universités pertinentes. Envoyer des annonces à chaque journal en utilisant le format habituel du journal. De plus, faites circuler l'annonce dans les organisations partenaires et les universités locales. Contactez chaque organisation et chaque école pour demander si elle préfère qu'on utilise un e-mail, un bulletin ou autre publication ou qu'on passe par le centre professionnel, s'il existe.

Si l'on passe l'annonce pour le poste au niveau international, il y a de nombreuses options. Commencez par contacter le département des ressources humaines de votre organisation. De nombreuses organisations mettent des annonces pour des postes sur leurs sites Internet.



Considérez les avantages et les inconvénients de passer des annonces au niveau international.

En passant des annonces au niveau international, on augmente le nombre de candidatures et on augmente peut-être les chances de trouver les candidats les plus qualifiés. Mais c'est plus compliqué, et potentiellement plus coûteux d'organiser des entretiens pour des candidats venant de l'étranger. Réfléchissez pour décider si les candidats viendront de l'étranger aux frais de votre compagnie, s'ils peuvent être interviewés localement par des collègues bien préparés ou si des entretiens par téléphone suffiront. De plus, quand on recrute au niveau international, cela peut impliquer des frais de déménagement et d'installation qui doivent être inclus dans le budget. Cela est aussi valable quand on passe l'annonce à l'interne au niveau international.



Il y a de nombreuses autres possibilités pour offrir des postes au niveau international, par exemple par l'intermédiaire d'associations d'évaluation. Voyez s'il y a un moyen de faire une liste des annonces à l'intérieur de votre organisation, par des listes de diffusion ou des bulletins. Contactez votre département des ressources humaines pour trouver une liste actualisée des possibilités. L'Annexe III contient une liste de ces possibilités et des listes de diffusion de postes.

Préciser clairement dès le début de l'annonce pour le poste ce qui est requis des candidats. En général, les candidatures doivent comprendre une lettre de motivation, un CV et des références. Pour des postes de niveau 2, 3 et 4, il est recommandé de demander d'inclure un exemple de document rédigé par le candidat.

Faire savoir aux candidats comment ils peuvent soumettre leur candidature. Les e-mails sont sans doute la méthode la plus simple. Mais les courriers sont généralement aussi acceptés. Pour éviter de recevoir d'innombrables coups de téléphone, il vaut mieux éviter de mettre un numéro de téléphone et préciser que les appels téléphoniques en lien avec le poste ne sont pas acceptés.

Dans l'annonce pour le poste, donner aussi la date limite de dépôt des candidatures. Si c'est possible du point de vue du temps, acceptez les candidatures pendant un mois après la date de passage de l'annonce. Pour suivre le protocole, écrivez que l'organisation n'est pas obligée de recruter l'un des candidats si elle décide qu'aucun d'eux ne convient pour le poste proposé.



Il peut être utile d'afficher toutes les candidatures sur un site partagé, comme un dossier sur le serveur du réseau, qui puisse être facilement accessible à tout moment au comité de recrutement. Assurez-vous que ce dossier n'est accessible qu'au comité de recrutement, pour protéger la confidentialité des candidats.

Étape 5 : Trier, retenir les candidatures et présélectionner les candidats

- ✓ Étudier toutes les candidatures
- ✓ Trier les candidats sur la base de leur qualification
- ✓ Préparer la liste des candidats qui passeront un entretien
- ✓ Présélectionner les candidats

Le comité de recrutement devra préparer une liste de critères qui seront utilisés pour juger de la qualification d'un candidat.

Étudiez toutes les candidatures, quel que soit le nombre reçu. Le comité de recrutement devra préparer une liste de critères qui seront utilisés pour juger de la qualification d'un candidat. Ces critères seront basés sur le nombre d'années d'expérience demandé, les études faites et les compétences techniques correspondant à la description de poste. Sur la base d'une première lecture des études et de l'expérience des candidats, le comité les triera en trois groupes :

- **Groupe 1** : candidats non qualifiés pour le poste
- **Groupe 2** : candidats qui remplissent certaines des qualifications et demandes minimales, mais pas toutes
- **Groupe 3** : candidats qui remplissent toutes les qualifications demandées ou dépassent ce niveau

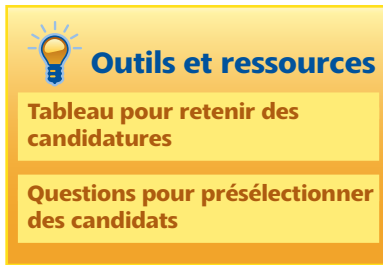
Ce premier tri des candidats en trois groupes devrait être relativement facile. Par contre, il faudra plus de temps et d'attention pour classer les candidats selon qu'ils sont plus ou moins qualifiés.

Envoyez aux candidats du groupe 1, ceux qui ne remplissent pas les qualifications minimales, un bref accusé de réception en les remerciant de leur intérêt et en leur faisant savoir qu'ils ne seront plus contactés pour ce poste. Le mieux est de rédiger une réponse standard qui pourra être envoyée par e-mail ou par courrier, selon ce que le candidat aura donné comme



On doit respecter les règles habituelles de la courtoisie pendant tout le processus de recrutement.

Il est important de répondre à tous les candidats, que leur candidature soit intéressante ou pas. Si l'on s'intéresse à un candidat, l'informer des progrès ou des retards du processus de recrutement. Si l'on tient les candidats au courant, cela permettra d'avoir une meilleure communication avec eux, dans les deux sens, et cela montrera que la communication à l'intérieur de l'organisation est bonne.



adresse. Si vous pensez que ces candidats pourraient être intéressants une autre fois pour un autre poste, gardez leur candidature dans vos dossiers.

Les candidats du groupe 2, qui remplissent une bonne partie des demandes de niveau d'étude et d'expérience mais qui n'ont peut-être pas toutes les compétences techniques demandées, devront être conservés, au cas où aucun des candidats du groupe 3 ne conviendrait parfaitement pour le poste. Envoyez un accusé de réception aux candidats du groupe 2, mais attendez que les candidatures du groupe 3 aient été étudiées, ou même jusqu'à ce qu'un candidat ait été recruté, avant de leur envoyer la lettre standard de réponse pour leur faire savoir qu'on a recruté quelqu'un pour le poste et pour les remercier de leur intérêt. Ces candidats pourront peut-être être intéressés par d'autres postes dans l'organisation.

Pour l'instant, ce sont les candidats du groupe 3 qui sont les plus intéressants. Ils ont ce qui est demandé comme diplômes, expérience et expertise technique et ont montré, par leur lettre d'introduction et leur curriculum vitae (CV) qu'ils seraient de bons candidats pour ce poste. Maintenant, le comité de recrutement devra étudier toutes les candidatures du groupe 3 et sélectionner trois ou quatre excellents candidats qui seront contactés pour un entretien.

Demandez aux membres de l'équipe de lire les candidatures et l'exemple de document rédigé par le candidat. Ceci permettra de trouver dans le groupe les candidats qui s'expriment le mieux et qui ont le plus d'expérience. Chaque évaluateur classera les candidats selon des critères préétablis sur toute une gamme de qualifications, de compétences, de capacités de rédacteur à l'expérience en gestion et aux connaissances informatiques. Créez un tableau dans lequel les évaluateurs noteront si un candidat est bon, moyen ou faible pour chaque critère. [L'Annexe IV](#) donne un exemple de ce tableau.

Si plus de quatre candidats ont des qualifications équivalentes et sont aussi intéressants, cela vaut la peine d'avoir un entretien avec tous les candidats. Mais cela n'arrive pas très souvent et se limiter à trois ou quatre entretiens est



Si on ne trouve pas de bon candidat, envisagez de remettre le recrutement à plus tard et de passer une nouvelle annonce plus tard, dans deux ou quatre mois, par exemple. C'est un engagement important que de recruter un nouvel employé et il vaut mieux attendre jusqu'à ce qu'on puisse choisir un candidat avec confiance. Appuyez-vous sur le personnel de S&E de la région et du siège de votre organisation et sur des consultants techniques externes jusqu'à ce qu'on trouve un meilleur candidat.

généralement suffisant et plus économique.

Faites un premier tri parmi les candidats présélectionnés en leur téléphonant pour vérifier si le salaire qu'ils demandent correspond au budget et si le poste les intéresse, étant donné l'endroit où il est basé et les déplacements nécessaires. Confirmez aussi si les candidats seront disponibles à la date de démarrage du poste, ou aux environs de cette date. Cela évite de recevoir des candidats qui n'accepteront probablement pas le poste à cause du salaire ou si c'est un poste difficile. [L'Annexe V](#) donne une liste de questions qu'il est intéressant de poser pour le premier tri des candidats. Après ce premier contact téléphonique, prévoyez des entretiens d'embauche avec chacun des candidats du haut de la liste. Si les trois ou quatre premiers entretiens ne sont pas satisfaisants, revenez aux autres candidats du groupe 3 ou même du groupe 2 pour trouver d'autres candidats potentiels pour des entretiens.

Après ce premier contact téléphonique, prévoyez des entretiens d'embauche avec chacun des candidats du haut de la liste. Si les trois ou quatre premiers entretiens ne sont pas satisfaisants, revenez aux autres candidats du groupe 3 ou même du groupe 2 pour trouver d'autres candidats potentiels pour des entretiens.

Étape 6 : Faire un entretien d'embauche avec les candidats

Il est important de poser des questions ouvertes

- ✓ Choisir les questions pour les entretiens d'embauche
- ✓ Faire les entretiens d'embauche
- ✓ Noter chaque candidat sur la base de critères standards
- ✓ Discuter des notes et des résultats

Organisez une réunion du comité de recrutement afin de choisir les questions pour les entretiens d'embauche et de décider s'il faut ou non avoir des discussions techniques sur le S&E ou des tests. Les réunions pour préparer les entretiens et les entretiens eux-mêmes peuvent se faire sous forme de téléconférences s'il n'est pas possible, du point de vue logistique ou financier, de réunir le comité de recrutement et les candidats dans un point central. Ce module se concentre sur des questions spécifiques au S&E qui devront être incluses dans l'entretien. En plus des questions spécifiques au S&E, l'équipe devra aussi inclure des questions standards pour les entretiens d'embauche, sur la capacité du candidat à travailler en étant pressé par le temps, ses compétences en résolution de problèmes ou toute autre caractéristique que l'équipe considère comme importantes pour les postes.



Faire des entretiens est un processus long

qui peut être fatigant s'il y a beaucoup d'entretiens. Prévoyez suffisamment de pauses dans le calendrier des entretiens pour que chaque candidat soit reçu par le comité avec autant d'attention et d'intérêt.

Le comité de recrutement décide de la structure des entretiens. Il faudra consacrer le même temps à chaque entretien. La durée de l'entretien peut varier selon le niveau du poste, mais en général, elle est de 30 à 90 minutes. Maintenant, le comité doit aussi définir le rôle respectif de chaque membre dans le processus. Chaque membre de l'équipe doit avoir plusieurs questions à poser pendant l'entretien lui-même. Si l'on assigne des questions à chaque recruteur et qu'on fixe un ordre pour poser ces questions, cela permet de mieux structurer l'entretien et de faire sentir à l'équipe que tous participent.

Les questions de l'entretien doivent être adaptées à chaque poste et au contexte du bureau national. L'Annexe VI contient une liste de suggestions de questions pour les postes de niveau 3 et 4. Généralement, il est important

de poser des questions ouvertes. Si on a besoin de plus d'explications ou de détails pour une question, posez une question complémentaire, comme : Pouvez-vous donner des détails ? Comment avez-vous fait cela ? ou, Je serais intéressé d'entendre ce qui vous a fait prendre cette décision. **L'Annexe VII** contient des informations sur le protocole général d'entretien d'embauche.

Là encore, l'idéal est d'avoir dans le comité de recrutement des personnes ayant une expérience du S&E car ce sont elles qui seront le plus à même de discuter de leurs réponses avec les candidats et de voir à quel point chaque réponse est appropriée. S'il n'est pas possible d'avoir des employés ayant une expérience de S&E, voyez s'il est possible de faire participer un spécialiste technique régional de S&E aux entretiens. Il serait peut-être possible de faire coïncider une visite d'assistance technique prévue avec le calendrier des entretiens. Sinon, le spécialiste technique de S&E pourrait faire des entretiens séparés au téléphone avec les candidats. Cela vaut la peine de consacrer des ressources supplémentaires pour pouvoir bénéficier de son opinion quand on recrute pour des postes de niveau 3 ou 4.

Prévoyez plusieurs discussions et tests techniques dans le processus d'entretiens quand vous recrutez des employés de niveaux 3 et 4. Les discussions et tests devraient comprendre, de manière non limitative, la conception de systèmes et d'activités de S&E et l'analyse de données. Dans ces discussions, les questions posées par les candidats peuvent être aussi intéressantes, sinon plus, que les réponses qu'ils donnent. Les candidats n'auront pas beaucoup de connaissances des projets discutés. Il leur sera difficile de donner de bonnes recommandations ou de réviser les outils ou les plans de S&E. Cependant, des candidats qualifiés devraient poser des questions clés pour mieux comprendre et trouver les points à discuter avec les membres de l'équipe.



Tout le matériel, comme les données à utiliser durant l'entretien, devra être fourni aux candidats bien à l'avance pour leur permettre de se familiariser avec ce matériel.

Pour déterminer quelles sont les compétences d'un candidat en conception de S&E, vous pouvez lui demander de discuter d'un exemple d'outil de planification de S&E. **L'Annexe VIII** donne un cadre des résultats tiré du programme du CRS de reconstruction après le tsunami, à Banda Aceh. Ce cadre des résultats donne des thèmes pour chaque objectif stratégique et pour chaque résultat intermédiaire. Mais les quatre objectifs stratégiques et les huit résultats intermédiaires n'ont pas été précisés. **L'Annexe VIII** a été fournie pour servir d'exemple pour illustrer cet exercice. Ce cadre des résultats peut être utilisé lors de l'entretien ou vous pouvez utiliser un outil de planification du S&E tiré d'un de vos projets. Dans ce dernier cas, cela mènera

à une discussion plus pertinente pour votre bureau national et vous pourrez aussi avoir avec le candidat une discussion plus détaillée sur la stratégie et le contexte du projet.

De plus, un tableau de suivi des indicateurs de performance (IPTT) peut être inclus pour que les candidats l'étudient et en discutent. Les points que soulèvent les candidats, leurs suggestions et leurs préoccupations sont utiles pour l'évaluation. L'Annexe IX comprend un exemple d'IPTT et les points de discussion qui y correspondent.

Pour tester les compétences en analyse de données de candidats des niveaux 3 et 4, demandez à chaque candidat d'analyser un ensemble de données réel venant d'un bureau national. Le candidat devra faire cette analyse avec le programme statistique que vous choisirez, ou avec celui qui est le plus généralement utilisé dans votre bureau. Si cela est fait dans le cadre de l'entretien, fournissez les données avant l'entretien pour que le candidat puisse se familiariser à l'avance avec leur structure. Ajoutez aux données des questions auxquelles le candidat devra répondre et demandez au candidat de faire l'analyse après l'entretien. Ces questions devront être en lien direct avec les activités typiques de S&E dans votre bureau national. On pourra déterminer le niveau de compétences de chaque candidat en posant des questions ayant des niveaux variés de sophistication technique. Si les questions sont trop basiques, on ne pourra pas tester les capacités de chaque candidat pour des analyses d'un niveau plus élevé. De même, si on pose seulement des questions trop complexes, on ne pourra pas évaluer les compétences plus basiques du candidat. Si dans le bureau national, il n'y a pas d'expert en S&E, demandez à un employé de niveau 4 de l'organisation d'aider à concevoir ce test et à formuler des questions d'analyse des données.

Pour avoir une impression plus large des capacités en S&E du candidat, il pourra être utile d'inclure une discussion sur des questions actuelles de S&E ou de lui poser un dilemme de S&E au candidat. Cela pourra porter sur la conception d'une étude des données

de base, la revue d'un brouillon de questionnaire, l'interprétation de résultats ambigus des données ou une question éthique en lien avec la conception du S&E. Demandez la contribution de cadres du S&E pour concevoir des exercices sur Excel ou SPSS ou d'autres exercices techniques basés sur des points particuliers des programmes. Consultez le personnel de la région ou du siège, en particulier, pour

**Il peut être intéressant de noter
quelles questions ont**



**bien marché pendant
l'entretien** et quelles

questions n'ont pas été aussi utiles à votre équipe. Partagez ce feedback et ces réflexions avec les autres bureaux de pays et avec le siège pour qu'il soit possible de réviser et d'améliorer continuellement les techniques d'entretiens d'embauche.

leur demander des exemples d'exercices qui ont bien marché dans le passé. Partagez les exercices techniques que vous aurez conçus et les réactions à ces exercices avec d'autres employés de S&E de l'agence pour qu'ils puissent profiter de cette expérience.

Une fois que l'équipe a sélectionné les questions, les points de discussion technique et les exercices qui seront inclus dans l'entretien, compilez un dossier d'entretien pour chaque membre de l'équipe. Ce dossier devra comprendre pour chaque candidat son CV, sa lettre de motivation, et l'exemple de document qu'il a rédigé, plus la liste de questions pour l'entretien et d'autres exemples et matériels qui seront utilisés pendant les discussions techniques. Fournissez ce dossier à chaque membre de l'équipe bien avant l'entretien pour que chacun d'entre eux se familiarise avec le matériel et soit plus à l'aise pour travailler durant l'entretien.

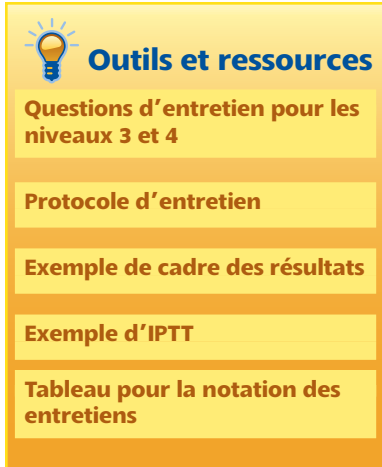
Incluez dans le dossier d'entretien une feuille de notation sur laquelle les membres de l'équipe pourront noter chaque candidat pendant l'entretien. Déterminez les critères qui seront les plus importants dans le cadre de l'entretien. L'Annexe X propose un exemple de feuille de notation pour un entretien. Demandez à chaque évaluateur de mettre une note de 1 à 5 pour chaque critère, 5 étant la meilleure note. Prévoyez un espace pour écrire des commentaires pendant l'entretien.

Structurez l'entretien autour de quatre éléments principaux : l'introduction, les questions, la réflexion et la conclusion.¹ Durant l'introduction :

- Présentez chaque membre du comité de recrutement
- Créez une ambiance détendue
- Expliquez en quoi va consister l'entretien, les domaines sur lesquels porteront probablement les questions et éventuellement les discussions techniques pour les postes de niveau 3 et 4, et la durée prévue de l'entretien
- Demandez aux candidats de répondre en donnant beaucoup de détails
- Présentez un résumé de la description de poste
- Précisez la formation et l'expérience du candidat

Durant la partie questions de l'entretien, il faut poser toutes les questions de l'entretien. Assurez-vous que les questions sont ouvertes. Écoutez attentivement les réponses du candidat et faites préciser éventuellement les réponses ou discutez plus à fond de ces réponses.

¹ La description de ces quatre éléments de l'entretien est résumée de Contemporary Management Practices Workshop : Staff Selection and Employment Law Participant Manual, de Robert A. Jud et Associés.



Durant la partie réflexion, résumez les principales choses dites par le candidat pour vérifier que celui-ci pense que ses réponses ont été bien comprises. Posez aussi d'éventuelles questions non couvertes durant l'entretien et des questions complémentaires basées sur les réponses du candidat.

La conclusion est une occasion pour le candidat de donner d'autres informations ou de poser des questions. L'entretien permet au candidat de voir s'il est à l'aise avec le mandat et la culture de l'organisation, il est donc important de prévoir du temps pour que chaque candidat puisse poser ces questions. Pendant la clôture, informez aussi le candidat des prochaines étapes du processus de recrutement. Que l'entretien se soit ou non bien passé, concluez-le sur une note positive et remerciez le candidat pour le temps qu'il vous a consacré. Passez le cas échéant aux tests ou aux discussions techniques.

Une fois que les entretiens sont terminés, l'équipe de recrutement utilisera les feuilles de notation comme base pour discuter de chaque candidat et pour sélectionner son candidat préféré pour le poste. Demandez à chaque membre de l'équipe d'étudier les exemples de documents écrits par les candidats pour voir quel est le niveau de réflexion critique, le style d'écriture et la cohérence de l'ensemble du rapport. Définir le rôle de chaque candidat dans l'activité décrite dans le document pour bien voir s'il s'agit d'un travail individuel ou d'un travail d'équipe. Discutez de toutes vos réflexions et commentaires sur la qualité des réponses, le comportement du candidat durant l'entretien – était-il à l'aise ou non – et d'autres signes plus subtils qui montrent les caractéristiques plus personnelles du candidat.

Étudiez les notes de chaque candidat et discutez des différences entre les façons de noter des différents membres de l'équipe. Il est probable qu'il y aura un candidat préféré. Maintenant, déterminez qui est le deuxième choix, au cas où le premier choix, pour une raison ou une autre, n'accepterait pas le poste.

Étape 7 : Recruter le nouvel employé et faire son orientation

- ✓ Vérifier les références du candidat
- ✓ Faciliter la préparation du contrat
- ✓ Fournir une orientation et une formation

Le département des ressources humaines enverra au candidat une lettre d'offre d'emploi qui précise le salaire correspondant au poste, tous les avantages sociaux, qui stipule la longueur du contrat (le cas échéant) et la date de début.

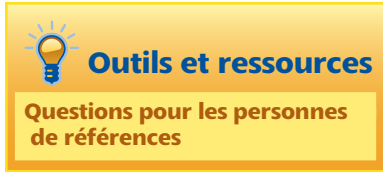
Avant d'offrir le poste au candidat, vérifiez ses références. À ce niveau, ne vérifiez que les références du premier candidat sélectionné. Appelez chaque personne de référence et posez-lui une liste de questions standards sur le travail technique du candidat, ses compétences personnelles et d'autres points forts ou faiblesses que le comité de recrutement pense intéressantes. Il peut être intéressant de donner à l'avance à ces personnes de références une liste des sujets qui seront abordés pour qu'elles puissent se préparer. Les conversations avec ces personnes sont souvent une bonne occasion de découvrir des compétences qui sont souvent difficiles à mesurer pendant l'entretien. *L'Annexe XI* comprend une liste de questions généralement posées pour les postes de niveau 3 et 4. Si les personnes de références donnent un feedback positif et que le comité de recrutement a confiance dans son choix, contactez le département des ressources humaines pour qu'il puisse offrir le poste au candidat.

Si les personnes de références vous donnent une mauvaise impression du candidat et que cela vous fait reconsidérer votre choix, faites une nouvelle réunion du comité de recrutement pour voir ce qui doit être fait. Si le comité est d'accord, vérifiez les références du candidat qui était arrivé en second. Si ces références sont positives, passez à la phase suivante et contactez le département des ressources humaines.



La référence peut vous donner une impression négative d'un candidat par ce qu'il dit et surtout par ce qu'il ne dit pas. Les références peuvent se sentir obligés de ne donner que des informations positives (ou peuvent être limités pour ce qu'ils peuvent dire par la crainte d'implications légales) et ils peuvent omettre des informations sur les faiblesses potentielles. Posez des questions directes et essayez de juger du style de la référence. Écoutez attentivement chaque réponse et posez des questions complémentaires.

Le département des ressources humaines enverra au candidat une lettre



d'offre d'emploi qui précise le salaire correspondant au poste, tous les avantages sociaux, qui stipule la longueur du contrat (le cas échéant) et la date de début. Une fois que le candidat a accepté le poste, informez les autres candidats qu'une personne a été recrutée pour le poste et remerciez-les pour leur intérêt et leur temps.

Si le candidat n'accepte pas le poste, faites une réunion avec le comité de recrutement pour sélectionner le choix suivant. Puis vérifiez les références de ce candidat. Répétez ce processus jusqu'à ce que le candidat préféré accepte le poste.

Le département des ressources humaines facilitera le processus de rédaction du contrat. Faites un suivi auprès du personnel des ressources humaines pour vérifier que la préparation du contrat se passe bien. Informez le candidat des éventuels retards dans la rédaction du contrat.


Une fois que le candidat a signé le contrat, votre recrutement est terminé !

Une fois que le candidat est embauché, la prochaine étape est de s'assurer que le nouvel employé reçoive tout l'appui nécessaire durant son orientation. Dans l'idéal, le personnel des ressources humaines fournit un matériel standard d'orientation qui aidera le nouvel employé à découvrir le programme et le travail de l'organisation. Mettre dans le dossier d'orientation les documents et directives standard de votre organisation pour le S&E, comme les manuels de S&E et les études récentes. Il ne s'agit pas de donner au candidat toutes les informations existantes, mais de choisir de manière stratégique des documents clés qui lui donneront une base lui permettant de mieux s'impliquer dans les réunions et les autres aspects du processus d'orientation. Il faut prévoir dans l'orientation un moment pour que le nouvel employé passe une journée ou une demi-journée avec des employés de chaque secteur. Le nouvel employé de S&E doit se familiariser avec la programmation de chaque secteur et développer de bonnes relations de travail avec les principaux employés de chaque secteur.

Impliquez le nouvel employé dans toutes les réunions durant ses premières semaines. Les réunions seront pour lui une bonne occasion d'en apprendre plus sur les questions professionnelles actuelles et de rencontrer les employés. Si possible, faites participer le nouvel employé au cours de ces premières semaines à une activité de S&E, la planification, la collecte ou l'analyse de données. Une orientation pratique est souvent très efficace et aide le nouvel employé à gérer l'énorme quantité de nouvelles choses à assimiler dans un nouveau poste.

Pendant l'orientation, donnez au nouvel employé des occasions de rencontrer

des organisations partenaires et de visiter des communautés participantes et des sites de projet. Après les deux premières semaines de travail, prenez le temps de passer voir s'il s'adapte bien. Profitez de ce moment pour répondre aux questions qu'il peut avoir et pour demander ses premières impressions et idées sur la structure de l'équipe de S&E et sur les activités.

 **Bonne chance pour le recrutement !**

Annexe I.A

Exemple de description de poste de niveau 4

Catholic Relief Services

Région Europe/Moyen Orient

Description de Poste

Titre du poste : Conseiller régional en suivi et évaluation (MERA)

Département : Région Europe/Moyen Orient

Groupe de fonction : Unité d'assurance de la qualité/suivi et évaluation

Niveau régional de rémunération : 1

Rayon géographique : Pays d'Europe, du Moyen Orient et d'Afrique du Nord

Lieu : Pays de résidence dans la région où il y a un bureau de CRS

Rattachement hiérarchique : Directeur de l'assurance de qualité

Responsabilités de supervision : Responsables de S&E de la sous-région ; supervision des consultants, le cas échéant

Contexte/historique

Dans la région Europe/Moyen Orient (EME), CRS entreprend une transition dans les programmes et la gestion pour refléter les changements de situation dans une région très diverse. Depuis à peu près un an, CRS/EME a commencé à utiliser une approche plus stratégique de la conception, du suivi et de l'évaluation des projets/programmes. Dans cette optique, des documents régionaux de gestion de la connaissance et de l'apprentissage, présentant les réalisations prévues pour les cinq prochaines années, ont été élaborés pour guider et focaliser les travaux et les développements à venir dans ce domaine. En outre, on porte une attention plus soutenue à la conception et à la mise en œuvre de systèmes et d'outils régionaux de S&E afin de contrôler la progression et les processus visant à la réalisation des objectifs stratégiques. Le MERA dirigera ces travaux dans la région CRS/EME pour contribuer à ces objectifs régionaux.

CRS/EME veut établir et mettre en œuvre des systèmes de S&E qui permettront une amélioration de la gestion interne, de la performance des programmes/projets et de la prise de décisions basées sur les faits et sur les données. De plus, CRS/EME veut améliorer sa capacité à concevoir et à mettre en œuvre des systèmes pertinents et significatifs de S&E dans le cadre des documents de projets pour les bailleurs de fonds afin de pouvoir montrer des résultats aux bailleurs de fonds et devenir ainsi plus compétitifs. Dans ce contexte, le MERA fournira un appui technique à la région Europe/Moyen Orient de CRS pour tout ce qui concerne le S&E. Il développera les capacités dans la région en identifiant et en appuyant la mise en œuvre de systèmes de S&E efficaces, économiques et significatifs et fera avancer la région vers une approche de S&E plus stratégique.

Objectif du poste

L'objectif de ce poste est d'augmenter la capacité technique en S&E et de permettre la qualité technique des activités de S&E dans la région. La fonction principale de Conseiller régional en suivi et évaluation (MERA) est double :

- 1 Gérer l'unité régionale de S&E composée de deux responsables sous-régionaux de S&E à plein temps ;
- 1 Développer les capacités régionales en suivi et évaluation en guidant, appuyant et dirigeant la conception et la mise en œuvre de systèmes et procédures de S&E qui soient appropriées, efficaces et économiques.

Étant donné que les membres de l'équipe régionale de S&E peuvent se trouver dans d'autres bureaux nationaux, le MERA devra avoir une modèle d'équipe efficace pour fournir une assistance technique intégrée aux bureaux nationaux et aux bureaux locaux.

Le MERA doit gérer efficacement les relations avec les employés régionaux et sous-régionaux, les bureaux nationaux et les bureaux locaux, et avec les partenaires et les aider à créer et à mettre en œuvre des systèmes de S&E qui conduiront à une meilleure qualité des programmes. Le MERA dirige l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes et de processus régionaux de S&E ainsi que des mécanismes de partage des informations et des connaissances. Le MERA fournit une contribution technique sur le S&E pour les revues et les documents de projets.

Le MERA fournit une direction et un appui pour la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la connaissance et de l'apprentissage.

Ce poste fait partie de la fonction d'assurance de la qualité. Il a un grand niveau d'autonomie pour l'exécution de ses responsabilités. Le MERA ne prend pas de décisions stratégiques mais, grâce à son travail, les décisions prises par d'autres sont prises en connaissance de cause, sur la base des données et des meilleures pratiques.

Responsabilités principales

Planification/conception (30%)

- 1 Concevoir, diriger et gérer des processus participatifs pour établir des systèmes régionaux, et, si nécessaire sous-régionaux, de S&E ;
- 1 Participer à la conception de programmes et à la préparation de documents de projets ;
- 1 Concevoir, diriger et gérer une collecte, une analyse et une rédaction de rapport participatives pour les systèmes régionaux de S&E de CRS/EME (évaluation de la structure régionale, autre outils et systèmes régionaux de suivi et évaluation) ;
- 1 Concevoir, coordonner et/ou fournir un programme cohérent de formation et de renforcement des capacités pour les employés de CRS/EME et d'organisations partenaires pour transférer et améliorer la capacité à concevoir, introduire et mettre en œuvre des systèmes de S&E appropriés ;
- 1 Concevoir et/ou participer à la conception de directives et de cadres pour les procédures, politiques et processus régionaux qui institutionnaliseront et appuieront une conception, un suivi, une évaluation et des rapports d'excellente qualité à CRS/EME.
- Aider à établir des directives et des outils de S&E pour CRS/EME pour les secteurs de programmation stratégique et les domaines techniques de changement social (participation civique, plaidoyer, transformation des conflits/édification de la paix, et partenariat) ainsi que pour la gestion générale ;
- 1 Diriger et appuyer le personnel de la région, des bureaux nationaux et des bureaux locaux pour la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la connaissance et de l'apprentissage.

Appui aux programmes/Assistance technique (50%)

- 1 Aider les bureaux nationaux/bureaux locaux à concevoir des programmes et projets pour rechercher un financement pour des zones de programmation stratégique soit en s'impliquant directement², soit par un mentoring ;

- 1 Appuyer les responsables sous-régionaux de S&E pour fournir une assistance technique pratique aux bureaux nationaux/locaux dans tous les aspects de la conception, du suivi et de l'évaluation, comme la conception et la mise en œuvre de systèmes et d'outils de S&E, la revue de documents de projets, une direction ou une assistance pour les évaluations à mi-parcours et les évaluations finales.

Gestion (20%)

- 1 Établir et gérer l'unité régionale de S&E
 - 1 Superviser et coacher les responsables sous-régionaux de S&E (SRMEO)
 - 1 Concevoir et superviser un plan de travail intégré pour l'unité régionale de S&E. Coordonner l'assistance technique et les initiatives liées.
 - 1 Gérer le budget de l'unité régionale de S&E
 - 1 Diriger et appuyer la suite de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie régionale de gestion de la connaissance et de l'apprentissage

Communication/gestion de l'information (10%)

- 1 Créer de bonnes relations de travail avec les conseillers principaux de la région CRS/EME, les bureaux nationaux/locaux, les conseillers de S&E du siège et les conseillers techniques régionaux de S&E dans d'autres régions de CRS ; échanger les informations et l'expérience ; contribuer activement à une communauté d'apprentissage de S&E à l'intérieur de CRS ;
- 1 Servir de principale personne contact dans la région pour les conseillers de S&E du siège ; appuyer les efforts pour améliorer les systèmes et les normes de S&E de l'agence ;
- 1 Appuyer l'élaboration d'un système régional de gestion de l'information, et y contribuer, par la mise en œuvre et la coordination de rapports de S&E standardisés au niveau des pays, augmenter le système de gestion de l'information et faire remonter les indicateurs du terrain au bureau régional et au siège ;
- 1 Communiquer et distribuer des informations sur les normes, les politiques, les pratiques et les indicateurs de S&E de CRS/EME ; travailler en coordination avec les RTA de S&E des autres régions pour élaborer de meilleures pratiques et partager les leçons apprises ;
- Établir et maintenir des mécanismes pour saisir, analyser, rendre compte/partager et appliquer les constatations, les informations, les leçons apprises et les meilleures pratiques parmi les employés régionaux et des bureaux nationaux/locaux de CRS/EME ;
- 1 Représenter le contenu technique des systèmes de S&E de CRS à l'extérieur, auprès des bailleurs de fonds et d'autres organisations ; appuyer les employés de CRS/EME au niveau des bureaux nationaux/locaux et de la région dans leur dialogue avec les principaux bailleurs de fonds, surtout l'USAID, pour que les activités de S&E de CRS/EME soient significatives et réalisables.

Principales relations de travail

Internes : Personnel de l'unité de S&E, contacts fréquents avec le conseiller pour la qualité des programmes, le conseiller pour la qualité de la gestion, le personnel du changement social, les directeurs régionaux, d'autres conseillers régionaux, les conseillers de S&E du siège. Contacts occasionnels avec les représentants résidents/chefs de bureau, les cadres des bureaux nationaux, les conseillers techniques régionaux pour le S&E dans les autres régions.

Externes : USAID et autres agences bailleurs de fonds ; autres ONG ; consultants travaillant dans le S&E ; associations professionnelles (par ex. associations nationales d'évaluation).

Qualifications

² L'implication du conseiller régional en S&E est conditionnée par le montant du financement recherché (plus de 3 millions US\$) et l'importance stratégique.

Techniques/Professionnelles

- 1 Cinq ans d'expérience professionnelle correspondant directement au poste et avec une responsabilisation progressive ; au moins deux ans de travail dans le S&E ;
- 1 Bonne familiarité avec les principes et les approches actuelles du S&E utilisant à la fois des méthodes quantitatives et des méthodes qualitatives ;
- 1 Expérience prouvée de S&E sur le terrain ; compétences pour collecter, manipuler, synthétiser et analyser des données ;
- 1 Compréhension des attentes des bailleurs de fonds et des tendances pour le S&E ;
- 1 Expérience dans un ou plusieurs des principaux secteurs de programmation de CRS ;
- 1 Capacité prouvée à transférer des connaissances à des publics divers grâce à la formation, au mentoring et par d'autres méthodes formelles et informelles ;
- 1 Excellentes connaissances de la langue anglaise (parlée, lue et écrite) ;
- 1 Excellentes compétences analytiques et informatiques ; compétent dans l'utilisation de MS Office, dont Word, Excel, Outlook, PowerPoint et Access ;
- 1 Expérience dans l'utilisation de SPSS, STATA ou Epi Info ;
- 1 Expérience avec les systèmes de gestion de l'information ;
- 1 Volonté et capacité de voyager environ 30% du temps ;
- 1 Expérience préalable dans le Sud-Est de l'Europe et/ou le Caucase préférée.

Études

- 1 Maîtrise ou doctorat dans un domaine en lien direct, comme la recherche en opérations, l'analyse quantitative, etc. Une expérience importante de travail dans un domaine en lien direct pourra être acceptée à la place d'un diplôme.

Compétences personnelles

- Apte à influencer des personnes qui ne sont pas celles qu'il supervise et à obtenir leur coopération ; capable de travailler comme membre d'une équipe multinationale et de gérer des relations à distance pour obtenir des résultats ;
- 1 Le poste demande de la flexibilité et la capacité à accepter l'ambiguïté, les changements et les « rafistolages », jusqu'à ce que des systèmes et des normes de S&E ne soient en place au niveau de l'agence ;
- 1 Capable d'impliquer et de motiver les employés et les partenaires dans un nouveau domaine difficile ;
- 1 Bonnes capacités prouvées dans la gestion des relations, en particulier dans le domaine du service aux clients ; peut travailler avec des groupes divers dans un environnement d'équipes multiculturelles ;
- 1 Motivé et capable de travailler sans être supervisé de près ;
- 1 Capable de prioriser le travail, de travailler sur plusieurs tâches et de respecter les dates butoirs
- 1 Excellente organisation et capacités de planification. Attentif aux détails.

Environnement de travail

- Environnement normal de bureau. Le poste demande environ 30% de voyages dans toute l'Europe du Sud-Est, le Moyen Orient/l'Afrique du Nord et le Caucase. Heures supplémentaires occasionnelles.

Annexe I.B

Exemple de description de poste de niveau 3

RESPONSABLE S&E

Contexte

Catholic Relief Services, en partenariat avec des centaines d'organisations dans 80 pays, entreprend des activités de justice sociale, de développement et d'urgence pour aider les familles marginalisées dans des communautés pauvres. CRS a pour objectif d'être une organisation qui valorise la qualité du service, qui a une orientation vers les programmes, qui a un bon rapport coût-efficacité, qui apprend et qui insiste explicitement sur la promotion de la justice sociale, résultat ultime de ses activités. Cet engagement doit donner à CRS/Kenya et à ses partenaires la capacité de toucher plus de gens avec un impact plus important et plus mesurable. Dans ce contexte, le responsable S&E fournira un appui technique, une direction et des directives dans le bureau national pour tous ce qui concerne le S&E. Le responsable de S&E renforcera les capacités dans le bureau national en identifiant pour les programmes/projets des modèles de S&E qui soient des outils efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité pour l'apprentissage institutionnel, permettant d'aider à une qualité de programmes meilleure et plus unifiée. Il appuiera la mise en œuvre de ces modèles.

Objectif

L'objectif de ce poste est de renforcer les capacités de S&E de CRS/Kenya par l'intermédiaire d'une nouvelle unité de S&E. Le responsable de S&E aura la responsabilité de superviser l'équipe de coordinateurs de S&E et de coordonner le travail avec le personnel sectoriel de S&E. Le responsable de S&E se tiendra au courant des nouvelles approches de S&E pour s'assurer qu'on utilise des modèles de suivi et d'évaluation ainsi que des systèmes d'information techniquement appropriés.

Principales responsabilités de travail

Le travail devant être accompli par la personne choisie sera de :

1 – Développer et maintenir un environnement propice pour le S&E (20%)

- Développer de bonnes relations de travail avec les responsables sectoriels de S&E de CRS/Kenya pour que le S&E reste une priorité dans le bureau national ;
- 1 Servir de leader, de guide et d'appui pour les employés de l'unité de S&E et d'autres employés des programmes qui cherchent à élaborer des approches plus stratégiques pour améliorer le S&E dans leurs programmes ;
- 1 Contribuer activement à tous les aspects du processus de recrutement de nouveaux employés des programmes et du S&E dans le bureau national pour s'assurer que les perspectives du S&E soient prises en compte ;
- 1 S'assurer qu'une assistance technique en S&E soit disponible aux unités sectorielles ;
- 1 Appuyer CRS/Kenya dans son dialogue avec les principaux bailleurs de fonds, en particulier l'USAID, pour que les activités de S&E soient constructives et réalisables ;
- 1 Élaborer des directives et des outils de S&E.

2 – Développer la capacité des employés en S&E (30%)

- 1 Concevoir et diriger des programmes de formation en S&E basés sur le modèle du cadre logique des projets de CRS (Proframe) ;
- 1 Donner une assistance pratique aux employés pour la conception, le suivi, l'évaluation et les rapports, pour les projets financés par des fonds publics comme par des fonds privés ;
- 1 Concevoir, élaborer et mettre en oeuvre une stratégie en accord avec les initiatives de l'agence pour appuyer les organisations partenaires de CRS pour des activités en lien avec le S&E ;
- 1 Superviser les membres de l'unité de S&E et leur servir de mentor.

3 – Renforcer les systèmes de gestion de l'information (10%)

- Aider à l'élaboration d'un système de gestion de l'information en documentant, en mettant en oeuvre et en coordonnant un S&E standardisé ;
- Collaborer avec les responsables sectoriels de S&E pour identifier leurs besoins par rapport au S&E et allouer les ressources en conséquence ;
- Créer et mettre en oeuvre un mécanisme pour collaborer avec les responsables sectoriels de S&E pour faire un mentoring et évaluer la performance du personnel de l'unité de S&E.

4 – Appui technique direct (40%)

- 1 Fournir un appui technique direct à CRS/Kenya et à ses partenaires pour l'élaboration d'indicateurs et de plans de S&E ;
- S'assurer que les visites de suivi sont utiles, qu'elles permettent d'avoir les données dont on a besoin et qu'elles aident à prendre des décisions de gestion ;
- 1 Concevoir des indicateurs possibles pour mesurer l'impact de programmes sectoriels dans la sécurité alimentaire (DAP) ;
- 1 Travailler avec le personnel des programmes de CRS et avec les partenaires pour élaborer un cadre pour le suivi et l'évaluation de la progression et de l'impact de tous les programmes de CRS/Kenya.

Principales relations de travail

Rattachement hiérarchique : Directeur de la division de l'éducation et de l'appui aux programmes.

Internes : Responsables sectoriels de S&E, employés de l'unité de S&E, directeurs de divisions (EPS, HARN et GGSP), Représentant résident, RTA de EARO, personnel des programmes du bureau national, équipe de S&E du siège.

Externes : mission de l'USAID, ONG, universités locales et autres institutions d'enseignement travaillant dans le S&E, associations professionnelles (par ex. Kenya Evaluation Association), autres consultants en S&E dans le pays et la région.

Qualifications

- 1 Au moins une maîtrise dans un domaine en lien avec le développement international et l'assistance ;
- 1 Au moins sept ans de responsabilisation progressive dans des programmes d'assistance et de développement, dont une période importante dans le S&E ;
- 1 Excellente familiarité avec les principes et les approches actuelles du suivi et de l'évaluation de programmes d'assistance et de développement en utilisant des méthodes quantitatives et qualitatives ;

- 1 Compréhension des attentes du Gouvernement des États-Unis et des tendances du suivi et de l'évaluation, dont les programmes appuyés par l'aide alimentaire ;
- Expérience dans la facilitation des efforts de renforcement des capacités de divers collègues, y compris dans des agences locales partenaires ;
- 1 Volonté et capacité de voyager environ 25% du temps.

Compétences personnelles/professionnelles

- 1 Capacité prouvée à transférer des connaissances à des publics divers grâce à la formation, au mentoring et par d'autres méthodes formelles et informelles ;
- 1 Familiarité avec les principes et les techniques de l'enseignement aux adultes et capacité prouvée à concevoir et animer des activités d'apprentissage pour les adultes ;
- 1 Excellentes capacités interpersonnelles, bonne organisation et bonnes capacités de communication écrite et orale, y compris dans des contextes interculturels ;
- 1 Capacité à impliquer et à motiver les employés dans des domaines programmatiques difficiles ;
- 1 Capacité à travailler efficacement sous pression et à organiser et prioriser des activités concurrentes ;
- 1 Capacité à travailler efficacement en équipe ;
- 1 Ability to work effectively in a team-oriented environment;
- 1 Flexibilité, patience, dévouement et créativité ;
- 1 Excellentes connaissances informatiques (MS Word, MS Excel, MS Access, MS PowerPoint, MS Project, SPSS).

Environnement de travail

Le lieu de travail sera Nairobi, avec de nombreux voyages vers les zones de programme à l'intérieur du Kenya.

Annexe I.C

Exemple de description de poste de niveau 2

Département :	Unité de gestion du programme I-LIFE
Titre du poste :	Coordinateur de suivi et évaluation
Grade :	C2
Superviseur immédiat :	Chef de l'unité de programmation et d'apprentissage
Lieu :	Lilongwe, Malawi

Contexte

CRS/Malawi est l'organisation principale de I-LIFE (un DAP en consortium) qui est conçu pour améliorer la sécurité des moyens d'existence des ménages dans les zones rurales ciblées. CRS a la responsabilité du suivi et de l'évaluation de I-LIFE.

Objectif

L'objectif de ce poste est de superviser et de vérifier la collecte de données de S&E de qualité.

La principale responsabilité du poste est de donner un appui programmatique et une assistance technique à I-LIFE grâce à une collaboration avec les partenaires pour garantir des programmes de qualité. Les coordinateurs de S&E joueront un rôle important de liaison avec les partenaires sur tous les aspects programmatiques de I-LIFE. Les principales fonctions de ce poste seront le suivi et l'évaluation (S&E), l'apprentissage, la mise en œuvre des programmes et la représentation.

Principales responsabilités du poste

- 1 Collaborer avec les partenaires pour élaborer, mettre en œuvre et maintenir un système intégré de S&E pour I-LIFE ;
- 1 S'assurer que des rapports d'activité de qualité soient fournis à temps par les partenaires de I-LIFE ;
- 1 Fournir une assistance technique et développer les capacités de I-LIFE et de ses partenaires dans toutes les activités en lien avec le S&E ;
- 1 Coordonner le suivi, l'évaluation et l'apprentissage pour les partenaires.

Principales tâches du poste

Qualité des programmes

- Fournir une aide et un appui aux partenaires de I-LIFE pour l'élaboration et la mise en œuvre d'outils de suivi qui comprendront, de manière non limitative, la collecte et l'analyse de données sur les indicateurs du programme et les rapports sur ces données ;
- Collaborer avec les partenaires de I-LIFE pour planifier, concevoir et entreprendre des évaluations/évaluations initiales de programmes ;

- Encourager l'apprentissage à l'intérieur de I-LIFE par un partage des leçons apprises et des résultats d'évaluation ainsi qu'en jouant un rôle clé dans les groupes de travail technique, entre autres ;
- Permettre une standardisation des outils et méthodologies de S&E chez tous les partenaires de mise en œuvre ;
- Fournir des directives et un appui au(x) partenaire(s) de I-LIFE pour préparer et soumettre à temps des rapports d'activités de qualité ;
- 1 Servir de leader pour l'élaboration et la gestion du système de gestion de l'information de I-LIFE ;
- 1 Contribuer à l'élaboration, à la croissance et à la maintenance d'un centre de ressource pour I-LIFE ;
- 1 Collaborer avec les partenaires de I-LIFE pour planifier, conduire et/ou animer des activités de renforcement des capacités en lien avec les programmes, par exemple des formations.

Représentation du programme

- 1 Agir comme principal contact pour les partenaires assignés de I-LIFE ;
- 1 Participer à des visites sur le terrain dans la zone où travaille le partenaire pour faire le suivi des activités et servir de guide ;
- 1 Participer à des groupes de travail technique et à des assemblées générales de I-LIFE.

Toute autre responsabilité assignée par le superviseur

Principales relations de travail

Internes : Ce poste est supervisé par le Chef de l'unité de programmation et d'apprentissage et collaborera étroitement avec les responsables de S&E des partenaires de I-LIFE ainsi qu'avec le Directeur de I-LIFE.

Externes : Ce poste doit travailler en coordination avec les partenaires de I-LIFE, des fonctionnaires et des structures du gouvernement local et avec des organisations communautaires et des ONG.

Qualifications

Requises

- 1 Au minimum un diplôme universitaire en sciences sociales, économie ou développement rural ou dans un domaine correspondant. Avec une grande expérience du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage ;
- 1 Une bonne expérience des méthodologies de recherche participative ;
- 1 Une connaissance du traitement de texte, des tableurs, des programmes de saisie et d'analyse des données et des bases de données (comme MS Word, Excel et SPSS) ;
- 1 Une maturité professionnelle prouvée et de bonnes compétences interpersonnelles permettant de travailler en équipe, bonne communication écrite et orale ;
- 1 Capacité à travailler sur des tâches multiples et à respecter les dates butoirs ;
- 1 Expérience préalable de travail sur des programmes du Titre II ;
- 1 Expérience préalable de travail en consortium.

Désirées

- 1 Certificat de deuxième cycle dans un domaine en rapport et expérience dans la recherche statistique, les méthodes d'échantillonnage, l'analyse des données et les rapports ;
- 1 Bonnes compétences en rédaction de rapports, animation et communication, bonnes relations interpersonnelles.

Environnement de travail

Le poste est basé à Lilongwe et demande des voyages sur les sites sur le terrain jusqu'à 50% du temps.

Annexe II

Tableau de résumé de poste

Niveau 4 (par ex. Conseiller en S&E)	Objectif de la position	Responsabilités du poste (fourchette de % du temps)	Compétences techniques	Expérience professionnelle	Niveau d'études	Autres qualifications
	<p>Augmenter l'apprentissage du projet et améliorer la qualité et la sophistication des activités de S&E</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournir une assistance technique aux bureaux dans le pays (40%-60%) ▪ Renforcer les capacités du personnel (20%-40%) ▪ Coordonner et diriger les activités régionales d'apprentissage (10%-30%) ▪ Créer un environnement favorable (10%-15%) ▪ Maintenir et construire des relations externes avec les employés des bailleurs de fonds et du gouvernement et d'autres parties prenantes clés (10%-15%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception de programmes ▪ Élaboration du plan de S&E ▪ Capacité à concevoir et élaborer un système de S&E et les activités correspondantes, comme les études de base, les systèmes de suivi et de surveillance et les évaluations finales ▪ Familiarité avec les techniques standard d'échantillonnage ▪ Collecte et analyse de données qualitatives ▪ Collecte et analyse de données quantitatives ▪ Méthode de recherche rurale participative (PRA) ▪ Bonnes capacités d'interprétation ▪ Rédaction de rapports ▪ Capacités en présentation et autres compétences en communication 	<p>5-10 ans d'expérience spécifique au S&E, dont une expérience en formation et dans un rôle de supervision ou de direction</p>	<p>Maîtrise dans un domaine correspondant</p>	<p>Familiarité avec les applications de Microsoft Office (dont Excel et Access) et un programme statistique, comme le programme statistique pour les sciences sociales (SPSS) ;</p> <p>Bonne connaissance de la langue utilisée pour les affaires dans la région</p>

	Objectif de la position	Responsabilités du poste (fourchette de % du temps)	Compétences techniques	Expérience professionnelle	Niveau d'études	Autres qualifications
Niveau 3 (par ex. Responsable S&E)	Renforcer la capacité de l'unité de S&E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer et maintenir un environnement propice pour le S&E (10%-25%) ▪ Renforcer la capacité en S&E du personnel (10%-30%) ▪ Renforcer les systèmes de gestion de l'information (10%-20%) ▪ Fournir un appui technique direct en S&E (40%-60%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration de programmes ▪ Conception de plan de S&E ▪ Capacité à concevoir et élaborer un système de S&E et les activités correspondantes, comme les études de base, les systèmes de suivi et de surveillance et les évaluations finales ▪ Familiarité avec les techniques standards d'échantillonnage ▪ Collecte et analyse de données qualitatives ▪ Collecte et analyse de données quantitatives ▪ Méthode de recherche rurale participative (PRA) ▪ Bonnes capacités d'interprétation ▪ Rédaction de rapports ▪ Capacités en présentation et autres compétences de communication 	3 ans d'expérience spécifique au S&E, dont une expérience en formation et dans un rôle de supervision ou de direction	Maîtrise ou doctorat dans un domaine correspondant	<p>Familiarité avec les applications de Microsoft Office (dont Excel et Access) et un programme statistique, comme le programme statistique pour les sciences sociales (SPSS) ;</p> <p>Bonne connaissance de la langue utilisée pour les affaires dans la région</p>
Niveau 2 (par ex. Coordinateur de S&E)	Assurer la qualité des activités de S&E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier et concevoir des programmes (20%-40%) ▪ Mener des activités de qualité des programmes, de suivi et d'évaluation (40%-60%) ▪ Renforcer les capacités en S&E du personnel (10%-30%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte et analyse de données qualitatives ▪ Collecte et analyse de données quantitatives ▪ Bonnes capacités d'interprétation ▪ Rédaction de rapports 	1-2 ans d'expérience spécifique au S&E	Licence dans un domaine correspondant	<p>Familiarité avec les applications de Microsoft Office (dont Excel et Access)</p> <p>Bonne connaissance de la langue utilisée pour les affaires dans la région</p>

Niveau 1 (par ex. employé de S&E sur le terrain)		Objectif de la position	Permettre la collecte de données de S&E de qualité dans les temps	Responsabilités du poste (fourchette de % du temps)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des activités de suivi (40%-60%) ▪ Participer à des activités d'évaluation (10%-30%) ▪ Saisie de données (20%-40%) 	Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarité prouvée avec des programmes d'ONG 	Expérience professionnelle	1-2 ans d'expérience de travail avec une ONG, par forcément dans le domaine des activités de S&E	Niveau d'études	Niveau bac	Autres qualifications	Familiarité avec Microsoft Word, Excel. Bonne connaissance des langues locales
---	--	--------------------------------	---	--	--	-------------------------------	---	-----------------------------------	--	------------------------	------------	------------------------------	--

Annexe III

Listes de diffusion pour les offres d'emploi

Les informations ci-dessous concernent des organisations et sites Internet qui publient régulièrement des annonces pour des postes de S&E. Il sera utile d'étudier les sites Internet énumérés ci-dessous pour choisir ceux qui correspondront le mieux à votre recherche de poste. Les contacts indiqués devront peut-être être remis à jour et toutes les informations nécessaires devraient pouvoir être trouvées en faisant une recherche sur Internet.

Cette liste est un point de départ mais ajoutez-y les autres sites Internet ou listes de diffusion que vous trouverez utiles. Il peut aussi être intéressant de demander à vos collègues s'ils ont d'autres sites Internet à recommander.

Sites Internet et listes de diffusion recommandés

Sites Internet spécifiques au S&E

- Monitoring and Evaluation News
www.mande.co.uk
- Performance Assessment Resource Center (PARC)
www.parcinfo.org
- INGO
www.eval.org
- International and Cross-cultural Evaluation (ICCE)s
www.evaluationcanada.ca
- American Evaluation Association (AEA)
www.eval.org
- African Evaluation Association
www.afrea.org
- The Evaluation Center at the University of Western Michigan
www.wmich.edu
- Brazilian Evaluation Network
www.avaliabrasil.org.br/IntroductionRebramaEnglish.html
- Evaluation Network of Latin America and the Caribbean
www.lacea.org
- UK Evaluation Society
www.evaluation.org.uk
- European Evaluation Society
www.europeanevaluation.org
- Malaysian Evaluation Society
www.mes.org.my
- XC-Eval
www.groups.yahoo.com/group/xceval/

Sites Internet généraux de développement

- 1 Relief Web
www.reliefweb.int/vacancies/ 1
- 1 DevNetJobs
www.devnetjobs.org 1
- 1 ConsultingBase
www.consultingbase.com/jobmkt/index.cfm 1
- 1 Development Opportunities
www.dev-zone.org/jobs/ 1
- 1 Foreign Policy Association Job Board
www.fpa.org/jobs_contact2423/jobs_contact.htm 1
- 1 Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs
www.jhuccp.org/index.shtml
- 1 International Development Research Center (IDRC) Evaluation Unit, President's Office
email: evaluation@idrc.ca
- 1 Global Affairs Institute, The Maxwell School, Syracuse University
email: bwdayton@maxwell.syr.edu 1
- 1 Idealist 1
www.idealist.org 1
- 1 The Communication Initiative Vacancy Service
www.comminit.com/vacancies.html 1
- 1 One world
www.oneworld.net/ 1
- 1 AIMEnet (health and HIV specific) 1
www.globalhivevaluation.org
- 1 Interaction 1
www.interaction.org 1
- 1 Development Executive Group 1
www.DevelopmentEx.com 1
- 1 International Career Employment Weekly
www.internationaljobs.org 1

Annexe IV

Tableau pour retenir des candidatures

Nom	Niveau d'études	Nombre d'années d'expérience professionnelle	Compétences techniques – conception S&E	Compétences techniques – Mener des activités de S&E (études de base, systèmes de suivi, etc.)	Compétences techniques – analyse des données	Connaissances linguistiques utiles	Connaissances informatiques	Compétences en écriture (lettre de motivation, exemple de document rédigé par le candidat, etc.)	Autres compétences intéressantes (préciser)	Commentaires	Candidature retenue (oui ou non)
A	Élevé	Bas	Moyen	Moyen	Moyen	Élevé	Élevé	Élevé	Bas	Bonne expérience de l'évaluation. A beaucoup travaillé dans le secteur humanitaire mais expérience des ONG pas aussi approfondie qu'on le voudrait	Non
B	Moyen	Bas	Bas	Moyen	Bas	Élevé	Élevé	Élevé	Bas	Visiblement une bonne expérience en leadership, mais ne semble pas avoir travaillé dans le secteur des ONG internationales. Un bon CV mais peut-être plus adapté à des postes de gestion générale	Non

Nom	Niveau d'études	Nombre d'années d'expérience professionnelle	Compétences techniques – conception S&E	Compétences techniques – Mener des activités de S&E (études de base, systèmes de suivi, etc.)	Compétences techniques – analyse des données	Connaissances linguistiques utiles	Connaissances informatiques	Compétences en écriture (lettre de motivation, exemple de document rédigé par le candidat, etc.)	Autres compétences intéressantes (préciser)	Commentaires	Candidature retenue (oui ou non)
C	Élevé	Bas	Bas	Bas	Moyen	Élevé	Moyen	Haut	Bas	Flexible et adaptable, elle semble capable de toucher à beaucoup de choses. Mais donne l'impression d'être une généraliste, pas quelqu'un qui comprend bien comment institutionnaliser un meilleur S&E dans une ONG internationale. En fait, très peu d'expérience mentionnée avec ONGi	Non
D	Moyen	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Beaucoup d'expérience très intéressante. A été directeur régional, peut donc donner des conseils sur la promotion du S&E dans une ONG internationale, vus de « l'autre côté de la barrière ». Candidat provisoire pour la liste de présélection	Oui

Nom	Niveau d'études	Nombre d'années d'expérience professionnelle	Compétences techniques – conception S&E	Compétences techniques – Mener des activités de S&E (études de base, systèmes de suivi, etc.)	Compétences techniques – analyse des données	Connaissances linguistiques utiles	Connaissances informatiques	Compétences en écriture (lettre de motivation, exemple de document rédigé par le candidat, etc.)	Autres compétences intéressantes (préciser)	Commentaires	Candidature retenue (oui ou non)
E	Moyen	Bas	Bas	Bas	Bas	Élevé	Bas	Élevé	Bas	CV intéressant, mais pas vraiment adapté à ce type de poste. CV à garder pour d'autres occasions ou pour des activités de collecte de données	Non
F	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Candidat évident pour liste préliminaire de présélection. Sur le papier, sans doute le meilleur candidat	Oui
G	Moyen	Moyen	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Un très bon CV. Correspond bien au poste. Expérience très intéressante dans la conception d'un système et de directives d'évaluation. À considérer pour une revue préliminaire des candidats de la liste de présélection.	Oui

Annexe V

Questions pour présélectionner des candidats

Nom du candidat : _____ Date : _____

Poste : _____ Département : _____

Recruteur : _____

1. Tout d'abord, êtes-vous toujours intéressé par le poste ?
2. Pouvez-vous me dire pourquoi vous avez décidé de vous porter candidat à ce poste ?
3. Pourquoi voulez-vous changer de travail maintenant ? (Si le candidat a un emploi actuellement)
4. Pourquoi avez-vous quitté votre dernier emploi ? (Si le candidat n'a pas d'emploi actuellement)
5. Quel est votre salaire de base actuel (ou votre dernier salaire de base) ? Avez-vous un salaire minimum pour lequel vous accepteriez un travail ?
6. Pourriez-vous me parler de votre formation et de votre expérience et dire en quoi vous pensez qu'elles correspondent à ce travail ?
7. Qu'est-ce qui vous attire dans cette organisation ?
8. S'il y a des périodes où vous n'avez pas été employé, pouvez-vous expliquer ?
9. Avez-vous des questions à me poser ?

Merci pour votre temps et vos commentaires. Nous allons continuer le processus de recrutement. Nous ne pouvons rien vous promettre, mais si vous êtes sélectionné pour un entretien, nous vous contacterons.

Annexe VI

Questions d'entretien d'embauche pour des postes de niveaux 3 et 4

1. Qu'est-ce qui vous a motivé à vous porter candidat pour ce poste ?
2. Veuillez décrire votre rôle et vos responsabilités de S&E dans votre dernier poste ou dans votre poste actuel.
Ajoutez d'éventuelles questions complémentaires pour clarifier la réponse ou pour demander des détails.
3. Veuillez décrire les difficultés particulières auxquelles vous étiez confronté dans votre dernier poste ou dans votre poste actuel.
Ajoutez d'éventuelles questions complémentaires pour clarifier la réponse ou pour demander des détails.
4. Qu'avez-vous fait pour résoudre ces difficultés ? Veuillez l'expliquer en détail.
5. Veuillez expliquer comment les études que vous avez faites vous seront utiles dans le travail de conseiller en S&E.
6. Quelle expérience de la gestion avez-vous ?
7. Veuillez décrire ce que vous avez fait, dans votre dernier poste ou votre poste actuel, pour renforcer la capacité des employés en ce qui concerne les compétences en S&E et les activités. Qu'avez-vous trouvé particulièrement difficile ? Qu'est-ce qui était, à votre avis, le plus réussi ?
8. Il est souvent difficile de motiver le personnel des projets pour qu'ils s'impliquent à fond dans les activités de S&E et de s'assurer que les résultats du S&E soient réutilisés pour la conception du programme. Pouvez-vous décrire des cas où vous avez le mieux réussi à faire cela ? Et où vous avez le moins bien réussi ? Comment expliqueriez-vous ces différences ?
9. Veuillez expliquer en quoi, quand on présente des résultats des données, les moyennes comme les pourcentages peuvent être trompeurs.
10. Nous devons souvent adapter les résultats du S&E à des publics différents. Avez-vous déjà fait cela dans le passé, ou, sinon, comment adapteriez-vous dans l'avenir les résultats d'une analyse de données pour les présenter à des publics différents ? Par exemple, quel genre de présentation feriez-vous pour décrire les résultats d'une étude de base sur l'accès de différents groupes de la communauté à des infrastructures de base (communautaires et/ou d'autres infrastructures de base, comme des cliniques) pour a) les membres de la communauté où a été faite l'étude et b) les bailleurs de fonds du projet.
11. Comment déterminez-vous l'échantillon pour une étude des ménages ? Comment rendriez-vous compte de la stratification et du groupement des échantillons de ménages dans une stratégie d'échantillonnage pour des études quantitatives ? Soyez précis.

Référence à l'équation d'échantillonnage standard qui n'est pas liée à la taille de la population. L'équation est au contraire liée au niveau d'erreur accepté et au degré de variation attendu à l'intérieur de la population. Pour rendre compte de la stratification et du groupement, l'échantillon doit être augmenté. La stratification est la capacité de l'échantillon à permettre des comparaisons statistiques entre des groupes prédéterminés. Le groupement est le fait de choisir d'abord des groupes (communautés, ou écoles, etc.) d'unités d'échantillonnage (ménages ou enfants, etc.) puis de sélectionner les unités d'échantillonnage à l'intérieur de chacun de ces groupes sélectionnés.

12. Comment choisiriez-vous un échantillon de ménages dans une communauté si vous travailliez sans liste des noms de ménages ? Veuillez être précis.

Décrire la méthode « faire tourner le stylo » : on commence par définir les limites géographiques de la communauté, on identifie le centre de la communauté, on détermine la première direction en faisant tourner un stylo, on compte le nombre de ménages sur cette ligne jusqu'à la limite de la communauté, on choisit la première maison de façon aléatoire, puis on choisit les maisons suivantes de manière systématique.

13. Quelle est votre expérience du suivi participatif de la communauté ? Quels sont, à votre avis, les avantages et les inconvénients du suivi de la communauté ? Expliquez votre opinion. 1
14. Dans certaines organisations, on essaie de créer des indicateurs mondiaux pour la sécurité alimentaire et la sécurité des moyens d'existence : quels en seraient les avantages ? Que vous soyez ou non au courant de ce travail, quelles en seront, à votre avis, les principales difficultés ?

Préparez d'éventuelles autres questions spécifiques correspondant à un point d'intérêt dans le CV du candidat.

Annexe VII

Protocole d'entretien d'embauche

À faire

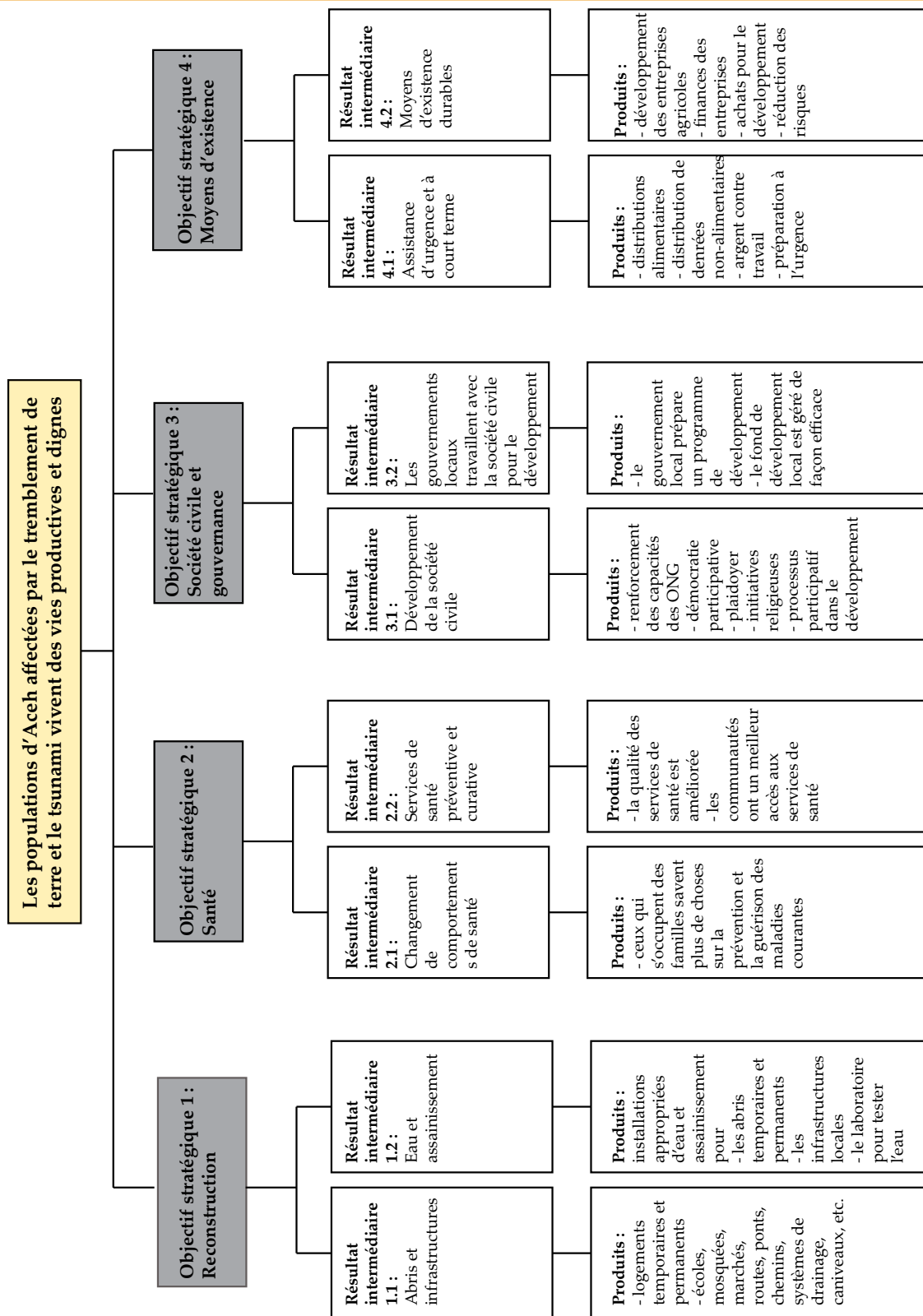
- Se préparer pour l'entretien avec l'équipe et s'assurer que tous les membres de l'équipe ont les documents nécessaires devant eux
- Mettre les candidats à l'aise. Être chaleureux et aimables.
- Limiter le temps de parole des recruteurs.
- Arriver bien préparés à chaque entretien
- Écouter activement les réponses du candidat
- Regarder le candidat
- Prendre des notes durant l'entretien pour vous aider à vous souvenir des principaux points et de votre impression de chaque candidat
- Accepter des pauses durant l'entretien quand le candidat réfléchit pour formuler une pensée ou une réponse
- Terminer chaque entretien par des commentaires positifs sur les qualifications ou les réponses du candidat
- Poser des questions sur d'éventuels points d'intérêt ou sur une expérience intéressante sur le CV du candidat
- Poser des questions supplémentaires pour préciser des points ou des réponses qui ne seraient pas clairs
- Inviter le candidat à poser des questions au panel de recruteurs

A ne pas faire

- Se disputer ou discuter avec le candidat pour quelque raison que ce soit
- Critiquer une réponse du candidat
- Interrompre le candidat à n'importe quel moment
- Poser des questions fermées (réponse par oui ou par non)
- Poser des questions trop personnelles ou indiscrètes
- Réagir de façon négative à une réponse du candidat ou à quelque chose qu'il dit
- Donner votre opinion sur la qualité de l'entretien du candidat à la fin de l'entretien
- Bailler pendant que le candidat parle !

Annexe VIII

Exemple de cadre des résultats



Points de discussion	
Discutez de la stratégie programmatique présentée dans le cadre des résultats	CRS veut répondre à une grande variété de besoins (comme la perte de stratégies de moyens d'existence, les mauvaises conditions et pratiques sanitaires, le manque d'infrastructures et la faiblesse de la société civile et de la gouvernance), conséquences du tsunami. Le projet reconstruira les biens perdus et les stratégies de moyens d'existence de manière à promouvoir leur pérennité et peut-être une résilience aux chocs futurs. CRS pense que ces besoins sont tous, d'une manière ou d'une autre, connectés et qu'on doit y répondre en même temps pour permettre croissance et progrès.
Décrivez le contexte dans lequel opère le programme	La population ciblée a vécu des pertes à des niveaux variés et elle a un grand nombre de besoins concurrents. Les ménages doivent avoir à nouveau accès aux infrastructures et à des possibilités de générer un revenu et ils doivent aussi adopter de meilleurs comportements (en santé) et des stratégies de moyens d'existence plus résilients.
Comment les objectifs stratégiques (OS) collaborent-ils pour réaliser la stratégie ?	Ensemble, les objectifs stratégiques collaboreront pour reconstruire les infrastructures et améliorer les pratiques des ménages afin de restaurer et d'améliorer les conditions de vie. Par exemple, un OS s'intéressera à l'accès à une eau de qualité tandis que l'autre s'intéressera à l'amélioration des pratiques de santé ce qui permettra d'agir sur l'état sanitaire en partant de deux directions différentes.
Donnez des exemples précis d'OS et de résultats intermédiaires (RI) qui pourraient être utilisés pour compléter le cadre des résultats.	OS4 : Les ménages affectés ont amélioré leur sécurité des moyens d'existence. RI2.1 : Les pratiques des ménages améliorent soins qui sont donnés.
Donnez des exemples de comment des résultats intermédiaires transversaux (amélioration des capacités, réactivité aux questions de genre, techniques de transformation des conflits et développement de la communauté) pourraient être intégrés avec les OS et d'autres RI dans le cadre des résultats.	RI2.2 et augmentation des capacités : la formation du personnel des centres de santé et l'amélioration de la gestion des médicaments et matériels médicaux augmenteront l'accès des ménages à des services de santé de qualité. RI1.2 et réactivité aux questions de genre : la construction d'installations d'eau et d'assainissement adaptées aux genres résoudront les questions spécifiques au genre que les femmes avaient peut-être avec les installations d'eau et d'assainissement précédentes. OS3 et développement de la communauté : en améliorant la société civile et la gouvernance et en augmentant la participation de la communauté à une gouvernance transparente et son rôle dans la gestion des processus de la société civile, le projet contribuera au développement général de la communauté.
Demander au candidat quelles sont ses questions, ses commentaires ou ses suggestions à propos du cadre des résultats	

Annexe IX

Exemple de tableau de suivi des indicateurs de performance (IPTT)

Indicateur	Données de base	Année fiscale 1 Cible	Année fiscale 1 Réalisé	Année fiscale 2 Cible	Année fiscale 2 Réalisé	Année fiscale 3 Cible	Année fiscale 3 Réalisé	Année fiscale 4 Cible	Année fiscale 4 Réalisé	Année fiscale 5 Cible	Année fiscale 5 Réalisé
Indicateur d'impact 1.1 Nombre de communautés qui ont conçu et mis en œuvre des plans de sécurité alimentaire de manière démocratique et équitable du point de vue du genre	20%	30%		40%		50%		60%		100%	
Indicateur d'impact 1.2 Index de capacité de sécurité alimentaire de la communauté	À déterminer	20		40		50		65		75	
Indicateur de suivi 1.1 ¹ Nombre de structures de sécurité alimentaire (CUSA, CSA, CVD, COSAN) organisées ou appuyées par le projet	5	-		-		-		-		25	
Indicateur de suivi 1.2 a) Nombre de membres participant aux structures de sécurité alimentaire (H/F) organisées ou appuyées par le projet	0		2000			2300		2300		2300	
1.2.b) femmes	0		25%			40%		50%		60%	
Indicateur de suivi 1.3 Nombre de plans communautaires de sécurité alimentaire mis en œuvre	0	20%		30%		40%		50%		60%	
Indicateur de suivi 1.4 : % de ménages où au moins un membre est formé dans un domaine technique	AG: 21% HN: 17%	AG: 36% HN: 18%		AG: 49% AH: 23% ENV: 48% HN: 59%		AG: 55% AH: 26% ENV: 66% HN: 45%		AG: 52% AH: 30% ENV: 53% HN: 61%		AG: 98% AH: 59% ENV: 95% HN: 77%	

1 Selon les recommandations de l'évaluation à mi-parcours, les données du COSAN de Matameye ont été incluses dans le IPTT et les cibles ont été augmentées de 67 à 117 la première année, de 160 à 210 la 2e année et de 210 à 260 pour le mi-parcours. La cible pour Konni pour l'année 3 a aussi été augmentée de 50 à 70 pour rendre compte de COSAN dans ce district aussi.

Indicateur	Données de base	Année fiscale 1 Cible	Année fiscale 1 Réalisé	Année fiscale 2 Cible	Année fiscale 2 Réalisé	Année fiscale 3 Cible	Année fiscale 3 Réalisé	Année fiscale 4 Cible	Année fiscale 4 Réalisé	Année fiscale 5 Cible	Année fiscale 5 Réalisé
Indicateur d'impact 2.1. Mois d'approvisionnement en nourriture pour le ménage pour les paysans participants	6.1	7		8		10		11		12	
Indicateur d'impact 2.2. Volume (kg) et valeur (CFA) de la production agricole de cultures sélectionnées par les paysans participants (kg/ménage)	À déterminer	1 595 Kg		1 394 Kg		1 630 Kg		817 Kg		817 Kg	
Indicateur d'impact 3.1. % d'enfants de 24 à 59 mois en retard de croissance (taille/âge > 2DS)	51.1%									20%	
Indicateur de suivi 3.1/ % de : a) femmes recevant des compléments en vitamine A durant les 40 jours suivant leur accouchement, b) nourrissons de 6 à 59 mois recevant de la vitamine A	50%	60%		70%		80%		90%		100%	
Indicateur de suivi 3.2. % d'enfants de 0 à 24 mois recevant souffrant de diarrhée recevant la même quantité d'aliments solides ou plus que d'habitude, ou la même quantité de liquides que d'habitude ou de l'eau avec du sel et du sucre ou des sels de réhydratation orale	36%	45%		50%		55%		60%		70%	

Points de discussion

Indicateur d'impact 1.1 : On prévoit une énorme augmentation, de 60% à 100%, des communautés ayant des plans de sécurité alimentaire entre la 4e et la 5e année. Cela n'est pas réaliste, sauf s'il y a un événement contextuel dont on pense qu'il expliquera une partie de cette augmentation.

Indicateurs d'impact 1.2 : La valeur de la capacité de sécurité alimentaire de la communauté est « à déterminer ». Et pourtant, le tableau montre un score prévu de 20 la première année. Sans valeur de base, on ne peut pas savoir si un score de 20 représentera une augmentation, une diminution ou aucun changement par rapport à la valeur de base. Quand on n'a pas de valeur de base, il vaut mieux prévoir une augmentation relative, comme « une augmentation de 20% » pour la 1e année.

Indicateur de suivi 1.1 : L'IPTT suggère que le programme ne mesurera pas le nombre de structures de sécurité alimentaire les 1e, 2e, 3e et 4e années. Il serait recommandé de suivre ces données sur toute la durée du programme pour vérifier que le programme progresse au cours de ces années. Si l'on attend la 5e année pour mesurer l'indicateur, on pourrait avoir une grosse surprise ou une énorme déception à la fin du projet.

Indicateur de suivi 1.2 : Le nombre de membres participant à des structures de sécurité alimentaire doit bondir de « 0 » à 2 000 entre les données de base et la 1e année et ne doit pas changer entre la 3e et la 5e année. Il y a peu de chance que le changement soit aussi différent selon les années. La deuxième portion de l'indicateur montre que le pourcentage des femmes participantes augmentera substantiellement entre les données de base et la 5e année. Si le pourcentage des femmes augmente et que le nombre des membres reste le même, le nombre d'hommes participants devrait décroître. On ne voit pas bien pourquoi on prévoit ce changement.

Indicateur de suivi 1.4 : L'indicateur montre le pourcentage prévu de ménages où un ou plusieurs membres sont formés dans plusieurs domaines techniques. Cependant, il n'y a pas de donnée de base pour le pourcentage formé en « AH » ni « ENV », ni dans l'étude de base, ni pour la 1e année. On ne voit pas bien pourquoi ces informations ne sont pas données. Ces deux types de formation ne seront-ils pas mis en route avant la 2e année ?

Indicateur d'impact 2.1 : Il n'est peut-être pas réaliste de prévoir que les ménages réussiront à atteindre 12 mois de sécurité alimentaire la 5e année. Si la moyenne prévue est de 12, cela signifie que chaque ménage devra atteindre ce niveau (12 mois) puisqu'il ne serait pas possible que certains ménages atteignent 13 mois de sécurité alimentaire par an (ce qui permettrait d'avoir une moyenne de 12 mois si certains ménages n'arrivaient qu'à 11 mois).

Indicateurs d'impact 2.2 : Sans chiffre de base pour la production agricole, ce n'est pas une bonne idée de prévoir des cibles de valeurs absolues en kilos. Ces valeurs en kilos qui sont données peuvent représenter une augmentation, une diminution par rapport aux données de base, ou aucun changement.

Indicateur d'impact 3.1 : Le tableau suggère que le programme ne suivra pas l'état nutritionnel pendant les années 1 à 4. Ce n'est pas une bonne idée de ne pas s'intéresser à l'impact nutritionnel du programme pendant ces années. Bien que le retard de croissance soit un indicateur nutritionnel qui ne change pas aussi rapidement que le sous-poids, il doit quand même être mesuré au moins une fois par an. Il est important de collecter des données de nutrition au même moment chaque année pour prendre en compte les variations saisonnières de l'état nutritionnel.

Indicateur de suivi 3.1 : On ne voit pas clairement si les chiffres présentés reflètent les changements prévus dans « le pourcentage de femmes recevant de la vitamine A » ou dans le pourcentage de « nourrissons recevant de la vitamine A ». Tous les indicateurs doivent être spécifiques et correspondre à une seule mesure. L'IPTT doit inclure des valeurs dont le programme sera tenu responsable. La valeur prévue de 100% la 5e année doit être utilisée avec prudence.

Indicateur de suivi 3.2 : On ne voit pas clairement si cet indicateur correspond aux enfants recevant des aliments solides, des liquides, de l'eau avec du sucre et du sel ou des sels de réhydratation après une période de diarrhée. L'indicateur devrait être révisé pour correspondre à un seul de ces traitements.

Annexe X

Tableau pour noter les entretiens d'embauche

Membre de l'équipe de recruteurs : Membre B

Candidat : Candidat A

Date de l'entretien : 1er juin 2007

Instructions

Pour chaque point, vous jugerez de la réponse du candidat et vous lui donnerez une note de 1 à 5 selon la façon dont il aura répondu. 1 est la moins bonne note et 5 la meilleure note.

Après l'entretien, vous additionnerez les notes individuelles pour obtenir une NOTE TOTALE. Écrivez la NOTE TOTALE dans la case prévue sur la première page

Catégorie	Note (1 – 5) <i>1 = moins bonne note, 5 meilleure note</i>	Commentaires
Le candidat s'exprime bien	5	A très bien parlé, a donné beaucoup de détails
Qualité des réponses, expérience de gestion	3	N'a travaillé comme superviseur d'une équipe de S&E que pendant peu de temps, environ 6 mois
Qualité des réponses, expérience de renforcement des capacités	3	N'a que peu d'expérience dans le renforcement des capacités d'une équipe, là aussi seulement 6 mois d'expérience dans son ancien poste
Qualité des réponses, échantillonnage	4	Super... au courant de tous les principaux points et théories. Mais ne connaissait pas l'équation d'échantillonnage
Qualité des réponses, suivi de la communauté	5	Bonnes idées sur le suivi de la communauté. A une expérience de suivi de la communauté
Qualité des réponses, ProFrame	4	A mis en évidence plusieurs problèmes clés. A réussi à deviner beaucoup de choses sur le contexte à partir du ProFrame.
Qualité des réponses, IPTT	4	Bien aussi, bons commentaires
Compétences en analyse des données	5	A réalisé toutes les tâches demandées en analyse des données et semblait très à l'aise avec SPSS
Compétences personnelles	5	Bon équipier, motivé
Autres (préciser, par ex. expérience en formation)	2	N'a que peu d'expérience en formation
Qualité de l'exemple de document rédigé par le candidat.	4	Excellent document
Qualité des références	5	Toutes les références donnent une bonne impression
Note globale de l'entretien	49	Je pourrais envisager de recruter ce candidat

Annexe XI

Questions pour les personnes de références pour des postes de niveaux 3 et 4

1. Dans quelle capacité avez-vous travaillé avec (le candidat) ?
2. Combien de temps avez-vous travaillé avec (le candidat) ?
3. *1* *Donnez une brève description du poste et des principales responsabilités du poste. Comment les points forts de (le candidat) lui permettraient-ils de correspondre à ce poste ? Veuillez décrire ces points forts.*
4. Pensez-vous qu'une partie de ce travail serait particulièrement difficile pour (le candidat) ? Pourquoi ? De quel type de formation ou de capacité technique supplémentaire pensez-vous que le candidat aurait besoin pour être excellent dans ces domaines ?
5. Que considérez-vous comme les principales compétences personnelles et les principaux points forts de (le candidat) ? Quels sont les domaines dans lesquels il devrait travailler pour progresser ?
6. (Le candidat) travaille-t-il mieux en équipe ou individuellement ? Veuillez expliquer ce qui vous fait penser cela.
7. Qu'auriez-vous d'autre à dire sur (le candidat) par rapport à ce poste ?
8. *1* *Ajoutez d'autres questions spécifiquement tournées vers les points soulevés durant l'entretien ou pendant votre discussion avec l'équipe de recruteurs.*