

OUTIL N°3

PACK RH EN GESTION DES DONNÉES PROGRAMMÉS À DESTINATION DES OSC DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

SCENARIO DE REFERENCE

D - DES RESPONSABILITES TECHNIQUES SPECIALISEES ET COORDONNEES

CARTONG

Créée en 2006, CartONG est une ONG française support spécialisée en gestion de l'information qui a vocation à mettre la donnée au service des projets humanitaires, de développement et d'action sociale. Nous cherchons à améliorer la qualité et la redevabilité des activités terrain, notamment par une meilleure évaluation des besoins et par un meilleur suivi/évaluation. En tant que centre de ressources et d'expertises pluridisciplinaire, nous accompagnons les stratégies et les opérations de nos partenaires. Nos équipes soutiennent également le secteur en produisant de la documentation, en renforçant les capacités et en sensibilisant aux défis techniques, stratégiques et éthiques des technologies numériques.

REMERCIEMENTS

La présente publication bénéficie du soutien de l'Agence Française de Développement (AFD) et du Centre de crise et de soutien du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (CDCS). Néanmoins, les idées et les opinions présentées dans ce document ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD ou du CDCS.



Avec la
participation
de



Cette étude est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons
[Attribution – Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](#)



Les lecteurs sont encouragés à utiliser le contenu de cette étude pour leurs propres publications, tant qu'ils font dûment référence à celle-ci lorsque cette dernière est mentionnée (citation, extrait, nom de la publication, etc.). Pour une utilisation en ligne, nous demandons que le lien de la publication renvoyant vers le site ou le blog de CartONG soit utilisé.

Crédit icônes : par Freepik disponibles sur [Flaticon](#)

SCÉNARIO D : DES RESPONSABILITÉS TECHNIQUES, SPECIALISÉES ET COORDONNÉES

1.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE

Environnement au sein de l'organisation (structure, type de projet, etc.)

Une gestion coordonnée des données programmes au niveau national (mission) est nécessaire et justifie le développement d'une stratégie commune : un même programme est par exemple mis en œuvre dans différentes zones et nécessite l'élaboration de processus GDoP identiques, ou le programme s'articule autour d'une approche multisectorielle intégrée, nécessitant l'interopérabilité des données collectées par différents secteurs/projets. De même, l'organisation peut travailler avec plusieurs partenaires, nécessitant d'être guidés quant à la collecte, la gestion et l'utilisation des données programmes.

De manière ponctuelle, les projets menés par l'organisation peuvent inclure la nécessité de suivre des personnes ou des infrastructures à différents points dans le temps (analyses longitudinales, telles que des enquêtes Connaissances-Attitudes-Pratiques – CAP).

De même, la nature des projets implique pour l'organisation de collecter fréquemment des données personnelles et/ou des données sensibles auprès des populations.

Besoins autour de la donnée

Le volume de données collectées est important et provient de plusieurs sources. La nécessité d'agrèger les données de plusieurs zones d'intervention requiert l'harmonisation des modèles de données, et donc leur préparation en amont, ainsi qu'une traçabilité et qualité accrue des données. Il est utile d'appliquer des méthodes et processus de travail standards (*workflow* en anglais).

L'organisation veut pouvoir intégrer et analyser facilement les données des partenaires et cela suppose de les accompagner dans la gestion de leurs données.

Le type de données collectées est varié, entraînant des analyses elles-mêmes diverses (carte, statistique, graphique, lexicométrie) sans nécessairement une intégration automatique dans un système de visualisation (par exemple : tableau de bord ou carte dynamique).

Pour répondre à ce besoin, des solutions techniques hétéroclites sont utilisées. L'utilisation de ces analyses est large, allant au-delà de la seule prise de décisions opérationnelles ou du S&E, et peuvent être partagées en externe dans un but de coordination, communication ou plaidoyer.

Puisque les données collectées peuvent être sensibles et/ou personnelles, il est essentiel de mettre en place de bonnes pratiques de protection des données de manière systématique et coordonnée, qu'elles soient proportionnées et adaptées au contexte d'intervention.

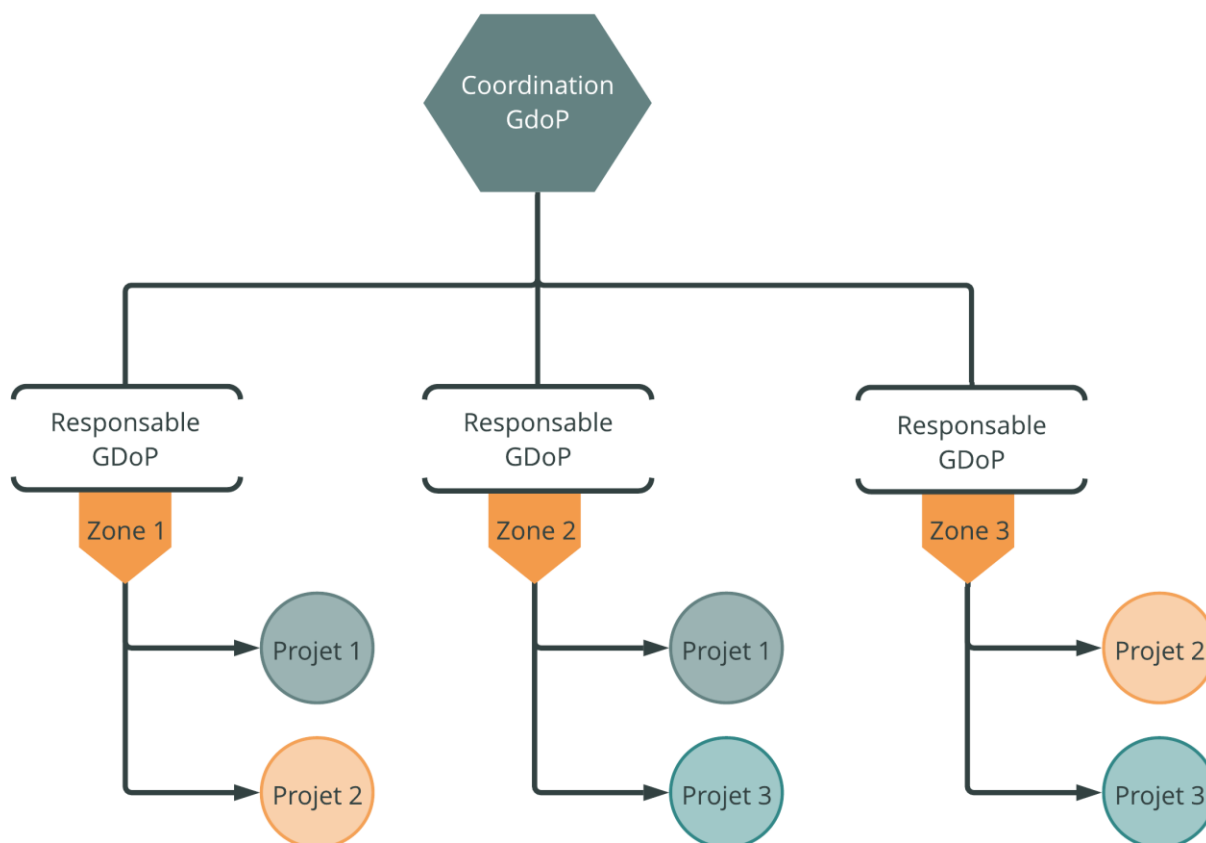
1.2. DESCRIPTION DU SCÉNARIO ORGANISATIONNEL

Dans ce scénario, les responsabilités méthodologiques et techniques, principalement liées à l'exécution, sont concentrées au niveau du rôle "Responsable GDoP", alors que la stratégie de gestion des données est concentrée au niveau du rôle de coordination GDoP. Un·e coordinateur·rice et des exécutant·es spécialisé·es GDoP sont préféré·es dans ce scénario puisque les besoins liés aux données font appel à des compétences avancées. Un scénario avec des postes non dédiés, supposant des profils non-techniques mais aussi moins de temps disponible pour la gestion des données programmes pourrait

entraîner des problèmes de qualité, l'impossibilité de répondre aux besoins, et un risque important relatif à la protection des données.

Ici, les responsabilités S&E sont entre les mains de rôles distincts de ceux qui assument les responsabilités GDoP. Cela assure que chacun·e puisse se concentrer sur ses propres responsabilités. Les rôles S&E ne sont pas représentés ici, cependant il est essentiel d'assurer coordination et collaboration entre les deux types d'activités.

Illustration 1 : Structuration des rôles et responsabilités du scénario D



Rôle de coordination GDoP	Rôle de responsable GDoP
Au niveau coordination, les responsabilités en gestion des données sont avant tout stratégiques et méthodologiques. Elles doivent permettre de guider l'action des rôles possédant des compétences techniques sur les zones d'intervention et les projets. La personne occupant le rôle s'investit dans tous les sujets touchant à la gestion des données programmes, et encadre des équipes ayant des compétences techniques avancées sur les zones d'intervention et doit donc posséder une compréhension approfondie des enjeux autour de la donnée.	Les responsabilités principales de cette fonction recouvrent avant tout l'application de la stratégie et la mise en œuvre directe des processus de gestion des données. Les responsables GDoP sont en mesure de répondre à des demandes techniques assez avancées sur les zones d'intervention et d'appuyer les équipes projet dans la gestion de leurs données. Ce rôle doit être tenu par un poste dédié entièrement à la gestion des données, tel qu'un·e chargé·e ou responsable GDoP.

La personne possédant ces responsabilités doit avoir une fiche de poste dédiée à la gestion des données par exemple un-e coordinateur-ric(e) GDoP.	Ce rôle constitue un accompagnement technique et méthodologique des équipes programme, entre autres, dans les aspects de gestion des données mais ne possède généralement pas de lien hiérarchique direct.
La relation entre les deux rôles peut correspondre soit à un management hiérarchique soit à un management fonctionnel, en fonction du modèle de structuration de l'organisation.	

Le **rôle de coordination GDoP** a avant tout des responsabilités stratégiques et méthodologiques. Son principal objectif est de créer un système de gestion des données programmes cohérent et fonctionnel entre les zones et les projets, alors même que les besoins autour des données sont complexes. Ce poste assure la cohérence des modèles de données et des outils, la bonne gestion des flux d'informations et l'agrégation des données. La coordination fait le choix des outils techniques à utiliser et gère les accès aux plateformes de collecte/gestion de données. Elle rédige des documents cadres de bonnes pratiques et assure leur dissémination. Elle s'assure d'une bonne compréhension des enjeux autour des données, au travers de formations et d'accompagnements ad hoc, contribuant à améliorer la culture de la donnée dans la structure et auprès des partenaires. Elle encadre au moins de manière fonctionnelle les responsables GDoP et apporte un soutien méthodologique aux partenaires.

En parallèle, la coordination est garante de la gestion responsable des données. Elle doit donc s'assurer que les principes, législations et bonnes pratiques du secteur soient mises en œuvre, tant au niveau de la protection que de la sécurisation des données. Elle doit également pouvoir sensibiliser ses collègues et identifier les points d'amélioration.

La coordination peut être amenée à réaliser ponctuellement des analyses/visualisations agrégeant des données de plusieurs zones. Cependant, cela ne doit pas occuper la majeure partie de son emploi du temps, car le support stratégique et méthodologique aux responsables GDoP reste sa priorité dans ce scénario.

Le **rôle de responsable GDoP**, est avant tout un profil technique d'exécution dans la gestion des données sur sa zone d'intervention ou projet. Ses responsabilités se concentrent sur la gestion des activités de collecte de données, de structuration, production, analyse et visualisation des données. Concernant la structuration et la collecte, les responsables GDoP codent les questionnaires de collecte de données, et fournissent un appui technique aux enquêteur-rices. La personne occupant ce rôle a également en charge de la création ou de l'adaptation et de la gestion des bases de données, maîtrisant l'utilisation des plateformes de gestion des données. Elle met également en œuvre des processus de traitement des données assurant traçabilité, fiabilité et qualité (tels que préparation, nettoyage, triangulation et validation des données). **Du point de vue de l'analyse**, la personne en charge ou son équipe doivent être en mesure d'interpréter les besoins d'informations du programme en analyses et de réaliser des visualisations, allant au-delà de simples analyses sur Excel, sur plusieurs types de données et peuvent être experts d'un outil en particulier (par exemple : QGIS pour la confection de cartes). Elles peuvent fournir une interprétation aux analyses réalisées et orienter l'utilisation des données.

En parallèle, cette fonction est également en charge d'appuyer les programmes et le département S&E sur certains aspects méthodologiques à petite échelle, tels que l'identification des besoins de collecte au démarrage des projets et donc la préparation des plans de récolte, de gestion et d'analyses des données. Les responsables GDoP doivent être en mesure d'identifier les implications techniques de gestion des données liées aux besoins exprimés par les équipes programmes ou S&E. Ce rôle doit formuler des recommandations pour le calcul des indicateurs et le plan de Suivi & Évaluation.

Ce poste ne doit aucunement remplacer le rôle de S&E. La GDoP appuie techniquement le S&E mais ne peut suppléer une personne ayant des responsabilités et compétences techniques quant au suivi, à l'évaluation puisque celles-ci sont nettement distinctes de la gestion des données programmes.

Du point de vue de la protection et de la sécurisation des données, les responsables GDoP sont garants de la bonne application des directives données par la coordination et sensibilisent l'ensemble des équipes de sa zone aux bonnes pratiques de protection et de sécurisation des données.



Le fait de recruter du personnel très technique en gestion des données sur les terrains d'intervention entraîne obligatoirement la présence d'un rôle pour encadrer ces équipes (rôle de coordination) et les guider via le développement d'une stratégie. Cette personne doit donc elle-même posséder un bagage de compétence spécialisé dans la gestion des données programmes.



Implication du siège : Ce scénario est avantageux lorsque le siège de l'organisation n'est que peu structuré en gestion de projet. Les équipes sur le terrain sont autonomes et compétentes, ce qui requiert une implication modérée du siège. Cependant, si les activités GDoP mises en place sur la mission dépassent considérablement les compétences du siège, cela peut entraîner :

1. Un manque d'intérêt pour le sujet et une absence de capitalisation, empêchant la réutilisation des méthodes et des outils GDoP dans d'autres missions.
2. L'adoption de processus et procédures relatives à la GDoP ou d'outils particulièrement dépassés et non adaptés, entraînant la frustration des équipes.
3. L'impossibilité pour le rôle de coordination de communiquer avec un-e référent-e technique dans son organisation peut également soulever des frustrations, pertes d'informations etc.

Lorsque ce type de scénario devient fréquent dans une organisation (répétition dans plusieurs missions), il peut alors être intéressant pour le siège de se structurer afin de prendre des décisions stratégiques pertinentes pour améliorer l'ensemble de la GDoP au sein de l'organisation (par exemple : choix d'outils, protocoles, méthodes harmonisées).

1.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES



Les **avantages** de ce scénario résident, entre autres, dans le fait d'avoir des personnes dédiées à la gestion des données ; cela permet de travailler sur des problématiques complexes telles que l'harmonisation des modèles de données provenant de plusieurs sources, les analyses longitudinales, et de fournir des représentations visuelles de haute qualité.

De plus, la présence d'un rôle de coordination GDoP dédié permet d'encadrer correctement les profils techniques sur chaque zone d'intervention, de les orienter grâce à une stratégie claire et un conseil méthodologique. Pour cela, la personne en charge doit être en mesure de comprendre les défis et les opportunités techniques des solutions proposées par le terrain. Cela représente également un avantage majeur lorsque peu de ressources GDoP sont disponibles au siège, les équipes sur les terrains d'intervention étant autonomes.

Enfin, la séparation des responsabilités S&E et GDoP dans des rôles distincts permet de s'assurer que chacun puisse se concentrer sur ses propres responsabilités, garantissant une meilleure qualité des activités menées et la possibilité de recruter des profils possédant des compétences approfondies dans leurs domaines respectifs.



Ce scénario peut, en revanche, présenter certaines **limites**. Lorsque le rôle de coordination doit effectuer de nombreuses tâches techniques (administration de la plateforme de gestion, agrégation des bases de données, réalisation d'analyses et visuels sur des données agrégées), celles-ci peuvent empiéter sur le temps nécessaire à la coordination et à la réflexion au travail pour élaborer une stratégie de fond en gestion des données. Aussi, si des réalisations très techniques sont nécessaires, il peut être bénéfique d'évoluer vers le scénario E, ou d'externaliser ces réalisations.

Ce scénario n'est pas non plus adapté lorsque la gestion de cas est une composante essentielle des projets (par exemple : la gestion des données des patients dans le cas d'une intervention médicale). Dans ce scénario, les ressources humaines ne sont pas suffisamment nombreuses pour gérer cet aspect à l'échelle d'une mission ; et un support plus technique peut être requis pour appuyer les responsables GDoP sur le terrain.



Le **risque** majeur de ce scénario réside dans la difficulté à penser les flux de travail entre les rôles GDoP et les rôles S&E qui peut entraîner une certaine complexité à délimiter les périmètres de responsabilités de chaque rôle ; c'est pourquoi il est essentiel de penser la répartition des activités entre les deux rôles, aussi bien au niveau de la coordination qu'à celui de l'exécution.

1.4. ADAPTATION POSSIBLE DU SCÉNARIO

Adaptation – Des niveaux de besoins différents d’une zone à une autre

Dans certaines missions, les besoins ne sont pas forcément équivalents d’une zone d’intervention à une autre du point de vue de la gestion des données : certaines zones ne requièrent pas nécessairement un·e responsable GDoP, mais la présence d’un·e responsable S&E est primordiale. Certaines organisations n’ont enfin pas toujours les ressources financières pour que les 2 postes soient présents sur chaque zone d’intervention.

Aussi est-il possible de se retrouver dans la situation d’un scénario mixte avec des responsables GDoP et des responsables S&E-GDoP en fonction des priorités et des zones.

- ➔ Le choix entre un·e responsable S&E et un·e responsable GDoP n’est pas toujours aisé à déterminer ; plusieurs éléments importants sont à considérer. Par exemple, si le secteur est très technique et bien cadré, il peut être plus avantageux de recruter un·e responsable GDoP, car le Suivi & Évaluation sera réalisé par les équipes programmes elles-mêmes. Alors que si le secteur nécessite une réflexion approfondie concernant le S&E, il est essentiel d’avoir un profil orienté vers ce domaine, notamment si le volume de données et leur utilisation sont limitées.