

OUTIL N°3

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

SCENARIO DE REFERENCE

E - DES RESPONSABILITES SPECIALISEES ET CENTRALISEES DNS UN DEPARTEMENT

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](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



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](https://www.flaticon.com/)

SCÉNARIO E : DES RESPONSABILITÉS SPECIALISÉES ET CENTRALISÉES DANS UN DÉPARTEMENT

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 la mise en œuvre de processus GDoP identiques ou d'une approche multisectorielle intégrée, nécessitant l'interopérabilité des données collectées par différents secteurs/projets. L'organisation travaille avec de nombreux partenaires, dans des projets de type consortium, où la donnée représente un enjeu essentiel de la collaboration.

L'intervention de l'organisation tourne autour d'une ou plusieurs thématiques particulières, où les données collectées représentent une composante forte du programme, utilisée dans la mise en œuvre même des activités par les équipes projet, voire les bénéficiaires – tels que l'enregistrement et le suivi des patients par les médecins –. Cela peut impliquer l'utilisation de plusieurs solutions de gestion de données combinées. Les projets menés par l'organisation incluent la nécessité de suivre des personnes ou des infrastructures à différents points dans le temps (par exemple : gestion de cas). Les données sensibles et/ou personnelles représentent une part importante des données collectées. Ce scénario est également recommandé lorsqu'un nombre important de données géographiques est collecté et que la réalisation de cartes est utile pour les projets implémentés.

Besoins autour de la donnée

Le volume de données collectées est important et provient de plusieurs sources, l'organisation veut pouvoir agréger de manière constante et automatique ces données issues de différents partenaires. Plusieurs outils différents sont nécessaires pour la collecte, la gestion et l'analyse des données. Cela nécessite la mise en place de processus de travail standards (*workflow*) et l'harmonisation des modèles de données.

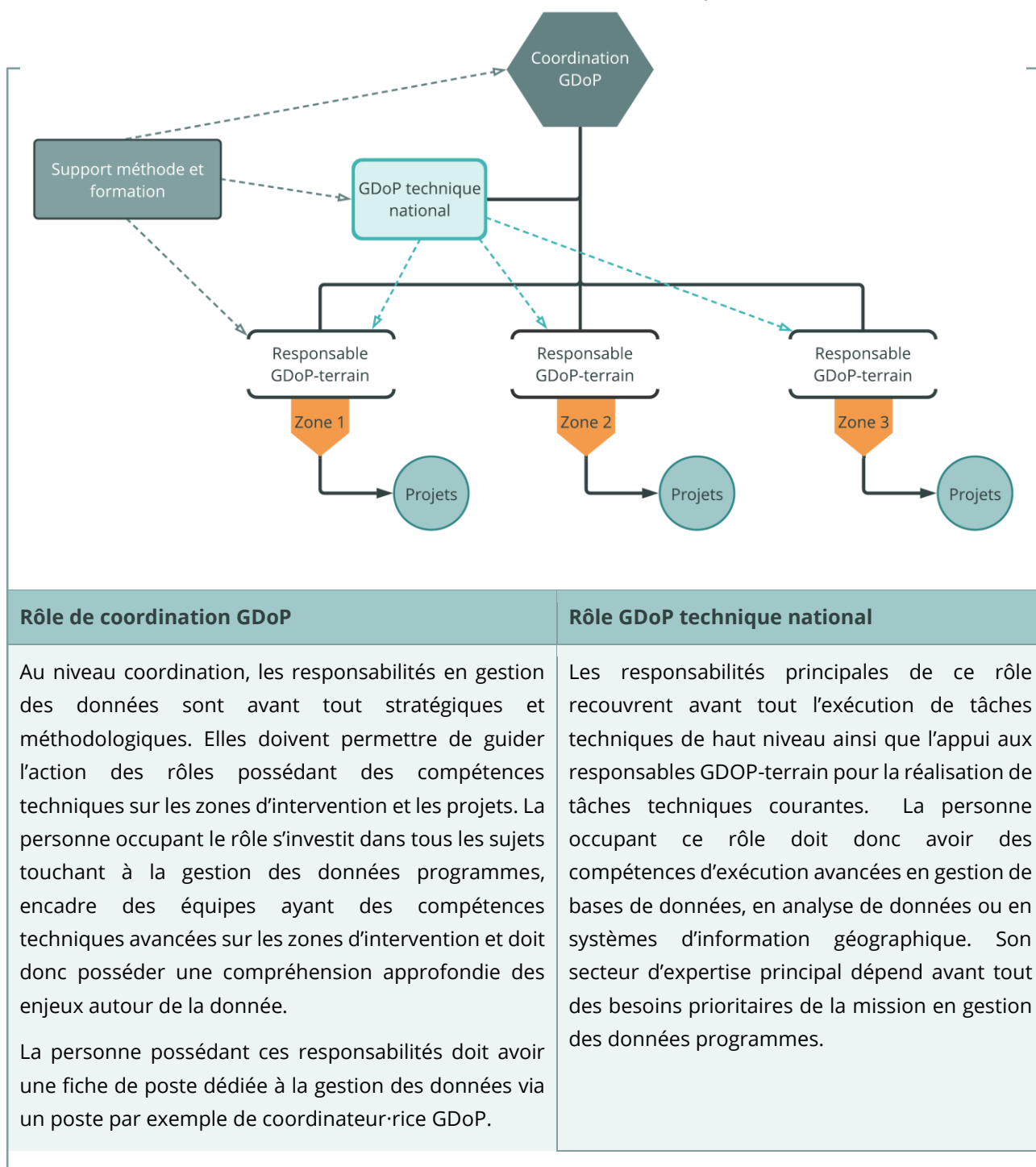
Le système Suivi et Évaluation des programmes est complexe, impliquant par exemple, des collectes fréquentes, la mise à jour d'informations sur le même sujet, de nombreux indicateurs agrégés, des calculs réguliers et induisant des flux de travail complexes. Il est nécessaire d'assurer l'interopérabilité des données des partenaires locaux et internationaux, utilisant des outils et des modèles de données variés. Il s'agit également de les accompagner régulièrement dans la gestion de leurs données. Les données sont utilisées par les équipes projets et/ou partagées à une échelle plus large (coordination avec le secteur, partage libre de données). Les analyses et les visualisations sont, quant à elles, fortement utilisées dans la prise de décisions opérationnelles et diffusées très largement en externe, représentant un enjeu de crédibilité externe. Les formes d'analyses sont variées et complexes, comme des visuels dynamiques, alimentés et mis à jour automatiquement (par exemple : tableaux de bord dynamiques, cartes).

Puisqu'une grande partie des données collectées peut être sensible et/ou personnelle, il est nécessaire 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. Il est également pertinent que l'ensemble des équipes soient en mesure d'identifier les risques et connaissent les bonnes pratiques.

1.2. DESCRIPTION DU SCÉNARIO ORGANISATIONNEL

Dans ce scénario, le rôle de “Coordination GDoP” oriente et coordonne la stratégie de gestion des données programmes. Il est appuyé dans cette tâche par une ou plusieurs personnes endossant un rôle GDoP technique sectoriel au niveau national (par exemple : responsable des bases de données – BDD, ou responsable des systèmes d’information géographique – SIG), chargées de donner les directives techniques et de superviser l’ensemble des réalisations dans son domaine d’expertise. Sur les zones d’intervention, les “Responsables GDoP” sont en charge d’exécuter les tâches en matière de gestion des données. En parallèle l’ensemble des rôles peut se voir appuyer par un support méthode et formation – formateur volant –, présent dans la région, se déployant en cas de besoins ponctuels.

Illustration 1 : Illustration 5 : Structuration des rôles et responsabilités du scénario E



Rôle de responsable GDoP (terrain)	Rôle support méthode et formation
Les responsabilités principales de ce rôle recouvrent avant tout l'application de la stratégie, et la mise en œuvre directe des processus de gestion des données. La personne occupant le rôle de responsable GDoP est en mesure de répondre à des demandes techniques assez avancées sur les zones d'intervention et d'encadrer et appuyer les équipes projet dans la gestion de leurs données.	Dans ce scénario, les besoins de formation technique peuvent être nombreux en raison de la technicité demandée sur la mission. Aussi, il est essentiel que la personne occupant ce rôle soit mobile et puisse être déployée rapidement. En conséquence, il peut être pertinent de baser ce rôle au niveau d'un bureau régional.

Le **rôle de coordination GDoP** comprend 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. La personne en poste assure la cohérence des modèles de données et des outils, la bonne gestion des flux d'informations et l'agrégation des données. Elle fait le choix des outils techniques à utiliser et gère les accès aux plateformes de collecte/gestion de données, rédige des documents cadres de bonnes pratiques et assure leur dissémination. Cette fonction s'assure d'une bonne compréhension des enjeux autour des données au travers de formations et d'accompagnements. La coordination encadre au moins de manière fonctionnelle les responsables GDoP et apporte un soutien méthodologique aux partenaires. Cela contribue à améliorer la culture des données au sein de la mission et auprès des partenaires. Elle est également en mesure de réaliser un diagnostic de la mission en terme de gestion de données et d'identifier les points d'actions prioritaires.

En parallèle, le **rôle de coordination** est garant de la gestion responsable des données et doit donc s'assurer que les principes, législations et bonnes pratiques du secteur sont mises en œuvre tant au niveau de la protection que de la sécurisation des données, et décider de la stratégie de sécurisation des données. La coordination doit également pouvoir sensibiliser ses collègues et identifier les points d'amélioration.

Le **rôle GDoP technique national** appuie la coordination GDoP en effectuant des réalisations techniques liées à son domaine d'expertise. Aussi, ses responsabilités peuvent varier en fonction de celui-ci.

- Il peut, par exemple, s'agir d'un appui pour la gestion des bases de données ; ce rôle concentre avant tout la responsabilité de la bonne gestion des bases de données et flux de travail autour de la donnée. Pour cela il est essentiel que la personne occupant ce rôle contribue à la préparation de la collecte et donne les orientations méthodologiques pour la construction de modèle de données, gère les accès aux plateformes de collecte/gestion de données et contrôle l'agrégation des données au niveau national.
- Ce rôle peut aussi assumer des responsabilités liées à l'analyse et à la visualisation des données, nécessaires du point de vue de la mission. Cela comprend donc la nécessité d'agréger les données et réaliser des analyses et visuels d'ensemble, tels que des tableaux de bord dynamiques.
- Il pourrait également s'agir d'un rôle dédié à la gestion de systèmes d'information géographique. Auquel cas la personne en poste est avant tout responsable de récupérer et d'agréger les données géographiques afin de réaliser des cartes statiques ou dynamiques.

Le **rôle de responsable GDoP**, renvoie avant tout à un profil technique d'exécution dans la gestion des données sur sa zone d'intervention ou son projet. Ses responsabilités se concentrent sur la gestion des activités de collecte de données, de structuration, de production d'analyse et de 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 la création ou l'adaptation et 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, elle doit être en mesure d'interpréter les besoins d'information du programme et de réaliser des visualisations, allant au-delà de simples analyses sur Excel, sur plusieurs types de données. Elle peut être experte d'un outil spécifique (par exemple : QGIS pour la confection de cartes). Elle peut fournir une interprétation aux analyses réalisées et orienter l'utilisation des données.

En parallèle, ce rôle 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'analyse des données. Il doit 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.

Attention, ce rôle ne doit aucunement remplacer le rôle de S&E. La GDoP appui techniquement le S&E mais ne peut suppléer une personne ayant des responsabilités et compétences techniques propres au suivi et à l'évaluation, bien distinctes de la gestion des données programmes.

Au sujet de la protection et de la sécurisation des données, les responsables GDoP sont garant·es de la bonne application des directives données par la coordination et sensibilisent l'ensemble des équipes sur leur zone d'intervention aux bonnes pratiques de protection et sécurisation des données.

Le **rôle de support méthodologie et formation** a, avant tout, pour objectif de former les équipes, ainsi que d'aider la mission à se structurer et à améliorer sa stratégie et ses processus de travail. Il doit être en mesure d'identifier rapidement les points faibles et les points fort pour apporter un appui extérieur. Ce poste doit être occupé par une personne expérimentée dans la gestion des données.



Implication du siège : Ce scénario est avantageux lorsque le siège de l'organisation n'est pas fortement structuré en GDoP. Les équipes sur le terrain sont autonomes et compétentes, ce qui requiert une implication minimale du siège. Cependant, si les activités GDoP mises en place sur la mission dépassent complètement 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, procédures relatives à la GDoP, ou outils complètement dépassés et non adaptés, entraînant la frustration des équipes.
3. L'impossibilité pour le rôle de coordination de communiquer avec un-e référent-e dans son organisation peut également provoquer des frustrations.

Lorsque ce type de scénario devient fréquent dans une organisation (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



Ce scénario, le plus fourni de tous, présente l'**avantage** de mobiliser de nombreuses ressources spécialisées et dédiées à la GDoP. La présence de ressources techniques au niveau national (donc ni par zone, ni par projet) permet de s'assurer que le rôle de coordination se concentre avant tout sur les orientations stratégiques et méthodologiques.

De manière similaire au scénario précédant, la présence d'un rôle de coordination GDoP dédié permet d'encadrer correctement les profils techniques sur les zones d'intervention, de les orienter grâce à une stratégie claire et une orientation 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 en siège. Enfin, les équipes sur les terrains d'intervention sont autonomes.



Cependant, cela peut aussi présenter certaines **limites** et résulter dans l'adoption de processus de travail difficiles à remanier, en raison du nombre d'échelons plus importants que dans d'autres scénarios.



Avec un département de taille aussi conséquente, l'un des **risques** majeurs réside dans la possibilité que le département GDoP absorbe complètement les ressources et qu'il soit difficile pour un département S&E de se développer en parallèle. Comme pour les scénarios précédents, les responsabilités et les mécanismes de coopération entre les deux départements sont à formaliser autant que possible. Il est essentiel de questionner le poids et la préséance d'un département par rapport à un autre et de mesurer la pertinence d'un investissement aussi important par rapport aux bénéfices potentiels, notamment vis-à-vis des autres départements.

1.4. ADAPTATIONS POSSIBLES DU SCÉNARIO

Adaptation 1 – 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 quant à la gestion des données : certaines zones ne nécessitent pas forcément un·e responsable GDoP, mais la présence d'un·e responsable S&E est cruciale. Certaines organisations n'ont, enfin, pas toujours les ressources financières pour que les 2 postes coexistent sur chaque zone d'intervention.

Aussi, est-il possible d'avoir un scénario mixte avec des responsables GDoP et des responsables S&E-GDoP en fonction 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 beaucoup de réflexion concernant le S&E, il est essentiel d'avoir un profil plutôt S&E, notamment si le volume et l'utilisation de données sont limités.



Adaptation 2 – Une structure terrain renforcée

Lorsque les besoins d'une zone ou d'un projet sont très développés, il peut être nécessaire, de renforcer les équipes en multipliant les postes GDoP, par exemple en ajoutant un point focal enquête et collecte de données terrain, une personne dédiée à la gestion des plateformes et des bases de données sur zone, un·e spécialiste visualisation des données. A ce moment-là, le rôle des responsables GDoP – comme le rôle de coordination – sur zone devient donc celui de coordonner les différents éléments de son équipe. Cette structure est adaptée lorsque le nombre d'enquêtes et le volume de collectes sont très importants, de même que les besoins d'analyse et de visualisation (par exemple s'il y a de nombreux partenaires dans une zone donnée, ou sur un projet en particulier).

Adaptation 3 – Un formateur dans le pays d'intervention

Lorsque de multiples partenaires nécessitent d'être formés, ou que le niveau des équipes est trop insuffisant (en raison d'une culture des données trop faible dans le pays d'intervention, ou du fait de difficultés de recrutement, ou d'un *turnover* important), il peut être pertinent d'avoir un·e formateur·rice basé à plein temps dans le pays. Cela permet de réaliser des formations de manière régulière, de renforcer les capacités nationales des partenaires locaux, et d'améliorer la culture des données sur la mission. Cette solution peut être de courte ou de longue durée.