

OUTIL N°3

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

COMMENT OPTIMISER SON
ORGANISATION RH EN GDoP ?
5 SCENARIOS DE REFERENCE

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). Néanmoins, les idées et les opinions présentées dans ce document ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.



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/)

TABLE DES MATIÈRES

1. UNE APPROCHE PAR SCÉNARIO : POUR QUOI FAIRE ?	1
1.1. DES CONTRE-EXEMPLES À ÉVITER	1
1.2. QUI PEUT UTILISER CES SCÉNARIOS ? À QUEL MOMENT ?	1
2. COMMENT LIRE ET COMPRENDRE CES SCÉNARIOS ?	3
3. VERS QUEL SCÉNARIO S'ORIENTER ?	5
4. SCÉNARIO A : DES RESPONSABILITÉS LIMITÉES ET DISPERSÉES ENTRE CHAQUE PROJET	7
4.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE	7
4.2. DESCRIPTION DU SCÉNARIO ORGANISATIONNEL	7
4.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES	9
4.4. ADAPTATIONS POSSIBLES DU SCÉNARIO	10
5. SCÉNARIO B : DES RESPONSABILITÉS TECHNIQUES APPLIQUÉES À UNE SPÉCIALITÉ D'INTERVENTION	11
5.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE	11
5.2. DESCRIPTION DU SCÉNARIO ORGANISATIONNEL	11
5.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES	13
5.4. ADAPTATIONS POSSIBLES DU SCÉNARIO	14
6. SCÉNARIO C : DES RESPONSABILITÉS GÉNÉRALISTES COORDONNÉES	15
6.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE	15
6.2. DESCRIPTION DU SCÉNARIO ORGANISATIONNEL	15
6.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES	18
6.4. ADAPTATION POSSIBLE DU SCÉNARIO	18
7. SCÉNARIO D : DES RESPONSABILITÉS TECHNIQUES, SPÉCIALISÉES ET COORDONNÉES	19
7.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE	19
7.2. DESCRIPTION DU SCÉNARIO ORGANISATIONNEL	19
7.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES	23
7.4. ADAPTATION POSSIBLE DU SCÉNARIO	24
8. SCÉNARIO E : DES RESPONSABILITÉS SPÉCIALISÉES ET CENTRALISÉES DANS UN DÉPARTEMENT	25
8.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE	25
8.2. DESCRIPTION DU SCÉNARIO ORGANISATIONNEL	26
8.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES	29
8.4. ADAPTATIONS POSSIBLES DU SCÉNARIO	30

1. UNE APPROCHE PAR SCÉNARIO : POUR QUOI FAIRE ?

Ce document présente différentes manières de partager les responsabilités liées à la Gestion des Données Programmes (GDoP¹), via la définition de rôles “types”, leurs fonctions et la description des liens qu’il existe entre ses rôles. Une approche par scénario permet ainsi d’établir un lien entre le contexte, les objectifs, les priorités et les contraintes d’une organisation et son organigramme GDoP.

Les compétences et les savoir-faire nécessaires pour assurer les responsabilités incombant à chaque rôle sont détaillés dans le document créé pour vous aider à mettre en œuvre le scénario le plus adapté à votre organisation², faisant le lien entre le document *Le référentiel métier en pratique : entrer dans le détail des compétences en GDoP pour mieux cadrer ses besoins RH* et le présent document.

Bien que les idées et scénarios présentés dans ce document ont vocation à servir d’exemples, il convient de rappeler qu’ils ne dépeignent pas l’ensemble des réalités des organisations de la solidarité internationale et que ce document ne prétend pas à l’exhaustivité. Les idées et scénarios proposés ci-dessous sont indicatifs et peuvent être considérés comme modulables, et utilisés en tant que bases de réflexion.

1.1. DES CONTRE-EXEMPLES A EVITER

L’objectif de ce document est aussi d’initier une réflexion autour des modèles présentés afin d’éviter aux OSC francophones de mettre en place des scénarios “contre-productifs”. Les contre-scénarios pourraient notamment être :

- Des profils techniques ou exécutants encadrés par une personne ne disposant pas des compétences pour les orienter sur des aspects méthodologiques et stratégiques.
- L’absence de responsabilités et/ou compétences en termes de qualité et protection des données, alors même que des données sensibles sont collectées.
- Une concentration des responsabilités et compétences autour d’une seule personne alors que les terrains d’intervention sont multiples (par exemple : problématique du sous-effectif).

Les scénarios présentés, permettent donc d’établir quelques exemples sous forme d’idéaux type, afin d’orienter les bonnes pratiques en matière d’organisation des responsabilités GDoP et éviter de tomber dans les écueils mentionnés ci-dessus.

1.2. QUI PEUT UTILISER CES SCENARIOS ? À QUEL MOMENT ?

Ces fiches peuvent être utilisées à la fois par le **siège** ou le **terrain**, que ce soit par **des personnes impliquées dans la gestion des données programmes** ou par le **département des ressources humaines** qui souhaite comprendre comment peuvent se répartir les responsabilités et les compétences en gestion des données programmes entre différents rôles ou postes au sein d’une équipe.

¹ Ou Gestion de l’information – pour plus d’informations sur l’usage de ces termes, voir l’étude [Les données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ?](#), CartONG, Septembre 2020

² Voir : “Un outil pour mettre en œuvre le scénario le plus adapté à son organisation : quelles compétences pour quels postes ?”

Entre autres, ces scénarios peuvent se révéler particulièrement utiles lors de :

- La réflexion stratégique autour de la répartition des responsabilités GDoP et des compétences associées au sein d'une organisation ou d'une équipe.
- La réflexion autour du dimensionnement des rôles ou des postes possédant une composante GDoP et la manière dont ils sont encadrés ou soutenus.

Ces scénarios sont particulièrement utiles lorsqu'ils sont utilisés de manière conjointe avec les autres documents du pack RH :

- Le référentiel métier en pratique : entrer dans le détail des compétences en GDoP pour mieux cadrer ses besoins RH
- Un outil pour mettre en œuvre le scénario le plus adapté à son organisation : quelles compétences pour quels postes ?

2. COMMENT LIRE ET COMPRENDRE CES SCENARIOS ?

Chaque "scénario type" comprend :

1. **Une définition du contexte**, pour comprendre dans quel cas l'application de ce scénario est indiquée.
2. **Une description du scénario organisationnel typique**, explicitant les responsabilités de chaque "rôle" au sein de l'organisation et les relations entre eux, comprenant deux parties :
 - a. Une visualisation synthétique du scénario (schéma et tableau)
 - b. Une description détaillée des responsabilités associées à chaque rôle



Les responsabilités ne sont pas attribuées à des postes précis mais à des "rôles" dans la GDoP, étant entendu que les intitulés de postes, voire les postes eux-mêmes ne sont pas toujours harmonisés entre, voire au sein, des différentes organisations de la solidarité internationale.

Pour chaque scénario, l'organisation au siège qui semble la plus adéquate pour encadrer ces responsabilités sur le terrain est également décrite.



L'ensemble des scénarios ci-dessous ont été pensés pour s'appliquer à une Organisation de la Société Civile (OSC) disposant d'un siège et mettant en place plusieurs projets dans divers pays (aussi appelés missions ci-dessous), chacun des pays disposant d'une coordination nationale et d'entités locales pour la mise en œuvre de projets. Dans le cas d'OSC menant des opérations dans un seul pays, les scénarios décrits ci-dessous restent valables, les notions de siège et de coordination sont alors équivalentes.

3. **Une synthèse des avantages, limites et risques**, afin de comprendre si le scénario est celui qui correspond le mieux à l'organisation en fonction de ses besoins et de ses priorités, et des risques associés aux choix d'un scénario non-adapté.
4. **Quelques idées d'adaptation des scénarios**, afin d'accompagner l'adaptation du scénario type à différents contextes.

Il est important de noter également que certaines adaptations – voir ci-dessous – sont génériques et donc applicables à tout scénario type :

Des responsabilités et des compétences qui évoluent dans un environnement : le triptyque GDoP, S&E et IT

Les responsabilités liées à la GDoP évoluent dans un environnement entouré de postes disposant des responsabilités et compétences complémentaires, c'est notamment le cas des équipes en charge du Suivi et Évaluation (S&E), mais aussi des équipes IT (voire ICT4D ou innovation)³.

³ Pour plus d'informations sur l'usage de ces termes, voir l'étude [Les données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ?](#), CartONG, Septembre 2020

Les responsabilités (et donc les compétences nécessaires associées) des personnes en charge de la GDoP sont donc fonction de leur environnement. Par exemple, si une organisation ne dispose pas de département IT, alors le rôle en charge de la GDoP devra également s'intéresser (et disposer des compétences techniques associées) aux aspects IT relatifs à la GDoP. À l'inverse si le département IT est très développé dans l'organisation, la personne en charge de la GDoP aura probablement des marges de manœuvre et des responsabilités réduites, car contrainte par des politiques IT fortes ; elle devra cependant toujours disposer de certaines compétences pour être à même de dialoguer avec les équipes IT – voire, si nécessaire, d'influencer les politiques IT. Il en va de même par rapport au S&E, les responsabilités GDoP se déterminent également en fonction du périmètre des responsabilités détenues par les équipes S&E.

Dans certains cas, les responsabilités GDoP sont détenues par les personnes en charge du S&E, c'est une combinaison qui, dans plusieurs cas, s'avère logique et utile. Elle est donc reprise dans certains scénarios présentés dans ce document tout en soulignant les limites d'une telle approche, étant donné la difficulté de trouver une même personne disposant de la double compétence. Il est ainsi important de rappeler que les responsabilités et donc les compétences que recouvrent le S&E et la GDoP sont bien distinctes et que les scénarios présentés ci-dessous ne s'intéressent qu'aux compétences GDoP.

La place du DPO

Depuis l'avènement du RGPD – Règlement Général sur la Protection des Données, les organisations ont l'obligation de recruter un *Data Protection Officer* (DPO en anglais ou DPD pour Délégué à la Protection des données en français) en charge de veiller au respect du cadre légal, notamment au respect de la protection et de la sécurisation des données personnelles et de la communication en cas de fuites de données ou risques d'exposition. En pratique, le périmètre – et surtout les capacités d'intervention – du DPO varie d'une organisation à l'autre, notamment lorsqu'il s'agit de données programmes. Néanmoins, toutes les organisations ne disposent pas – encore – de relais formel du DPO au sein des missions, départements ou projets. Ainsi les autres postes ou rôles en charge de la gestion des données programmes sont plus ou moins concernés par des responsabilités stratégiques de protection des données en fonction de l'organisation existante au sujet de la protection des données.

3. VERS QUEL SCÉNARIO S'ORIENTER ?

Cette partie a pour vocation de décrire les différents éléments clés permettant d'identifier et de distinguer rapidement les 5 scénarios type. Dans les cinq parties suivantes, chacun des scénarios sera ensuite présenté en détail afin d'aider les organisations à s'orienter vers le scénario le plus adapté à leur contexte.

SCÉNARIO A : DES RESPONSABILITÉS LIMITÉES ET DISPERSÉES ENTRE CHAQUE PROJET (PAGE 7)

- Projets peu articulés à l'échelle d'une mission ou organisation
- Chaque projet dispose de sa propre organisation en gestion des données
- Besoins d'analyse des données limités à la prise de décisions opérationnelles et au *reporting* (absence de visualisation générale)
- Pas de besoin complexe (type gestion de cas) ni de données sensibles
- Faible volume de données à traiter (par ex : tableaux contenant moins de 10 000 entrées)

SCÉNARIO B : DES RESPONSABILITÉS TECHNIQUES APPLIQUÉES À UNE SPECIALITÉ D'INTERVENTION (PAGE 11)

- Organisation très spécialisée dans un domaine d'activité
- Existence de solutions technologiques propres ou spécifiques au secteur d'intervention (ex : santé ou eau)
- Solution technologique jouant un rôle central dans les modalités d'intervention de l'organisation (par ex : logiciel de suivi des patients)
- Formation du personnel spécialisé du secteur à la solution de gestion des données (ou mise en place aisée) ; existence de la double compétence (sectorielle et GDoP)

SCÉNARIO C : DES RESPONSABILITÉS GÉNÉRALISTES COORDONNÉES (PAGE 15)

- Nécessité d'une gestion coordonnée des données programmes (stratégie commune au niveau national ou par projet multi-zones)
- Déploiement d'équipes S&E prévu ou déjà mis en place
- Pas de besoin complexe (type gestion de cas) ni de données sensibles
- Le volume de données reste plutôt faible
- Besoins d'analyse des données limités à la prise de décisions opérationnelles et au *reporting*. Absence de visualisation complexe, il n'est donc pas nécessaire de déployer une multitude d'outils techniques (par ex : 1 solution MDC couplée à Excel suffit pour la gestion et l'analyse)

SCÉNARIO D : DES RESPONSABILITÉS TECHNIQUES, SPÉCIALISÉES ET COORDONNÉES (PAGE 19)

- Nécessité d'une gestion coordonnée des données programmes (stratégie commune au niveau national ou par projet multi-zones)
- Collectes et analyses de données longitudinales de manière ponctuelle
- Collectes de données sensibles
- Volume de données conséquent
- Implication de quelques acteurs externes dans la gestion des données (par ex : partenaires, *open data*)
- Besoins complexes d'analyses des données (cartes, analyses qualitatives, graphiques variés) et fréquents, impliquant une plus grande diversité de solutions techniques.

SCÉNARIO E : DES RESPONSABILITÉS SPECIALISÉES ET CENTRALISÉES DANS UN DÉPARTEMENT (PAGE 25)

- Nécessité d'une gestion coordonnée des données programmes (stratégie commune au niveau national ou par projet multi-zones)
- Implication de multiples acteurs externes dans la gestion des données (par ex : consortium)
- La gestion des données représente une composante forte d'un programme, pouvant impliquer une ou plusieurs solutions de gestion des données sectorielles
- Volume des données collectées conséquent
- Besoins complexes en collecte de données (type gestion de cas) ou collecte de données sensibles à large échelle
- Besoins fréquents d'analyses et visualisations mises à jour automatiquement (cartes dynamiques, tableaux de bord)
- Grande diversité de solutions techniques (par ex : plusieurs outils de MDC alimentant plusieurs outils de gestion et de visualisation)

4. SCÉNARIO A : DES RESPONSABILITÉS LIMITÉES ET DISPERSÉES ENTRE CHAQUE PROJET

4.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE

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

Les projets ne sont pas spécialement coordonnés ou articulés entre eux, tout du moins du point de vue de la gestion des données. Chaque projet peut avoir sa propre gestion de l'information en fonction de ses besoins (outils et modèles de données propres etc.) puisque les données n'ont pas besoin d'être fréquemment agrégées ni harmonisées à un niveau global.

Ce type de contexte est souvent celui des OSC travaillant en contexte de développement, gérant plutôt des portefeuilles de projets que des missions. Les responsables de projets sont très autonomes et peuvent avoir leurs propres outils et méthodes et ceux-ci n'ont pas forcément besoin d'être harmonisés au niveau de l'organisation.

Besoins autour de la donnée

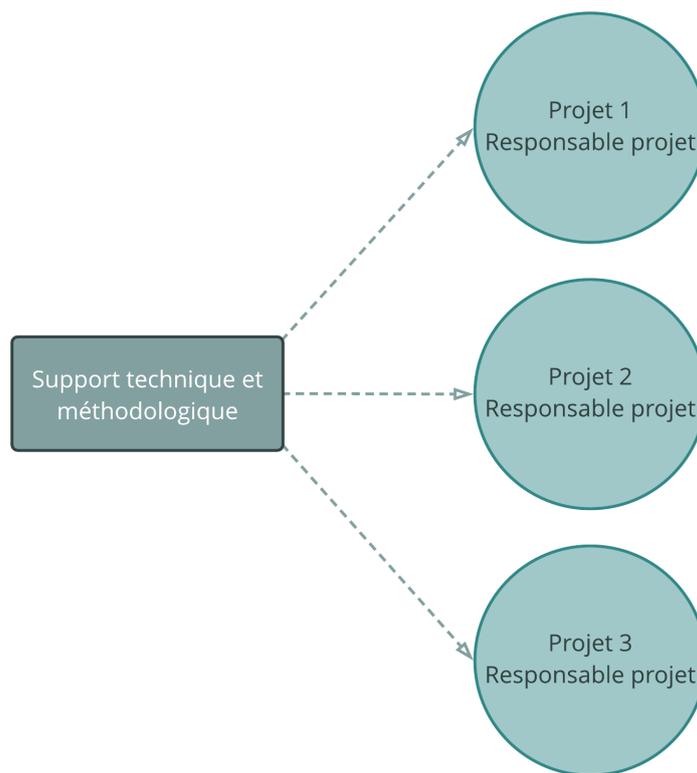
Les informations nécessaires sont simples à collecter, à gérer et à analyser. Il ne s'agit par exemple pas de gestion de cas, de données sensibles, d'indicateurs nécessitant des analyses longitudinales ou des calculs complexes. Il y a un faible volume de données à traiter (tableau de moins de 10 000 entrées) : l'automatisation des processus n'est donc pas nécessairement synonyme d'une plus grande efficacité.

Les besoins d'analyses sont limités à la prise de décisions opérationnelles et éventuellement à un *reporting* simple, ne nécessitant donc pas de compétences poussées autour de l'analyse (statistiques par exemple) ou de la visualisation des données (absence d'analyse spatiale et de tableau de bord). D'un point de vue stratégique, les besoins sont assez basiques et se résument aux choix ad hoc, circonstanciels et ponctuels d'outils et de méthodes de gestion des données.

4.2. DESCRIPTION DU SCENARIO ORGANISATIONNEL

Dans ce scénario, les responsabilités sont partagées entre un rôle de responsable de projet et un rôle de support technique et méthodologique : les responsabilités sont dispersées au niveau de chaque projet et le rôle de support technique et méthodologique vient seulement en appui lorsque cela est nécessaire et/ou demandé.

Illustration 1 : Structuration des rôles et responsabilités du scénario A



Rôle de responsable projet	Rôle support technique et méthodologique
<p>En fonction des besoins de chaque projet, le niveau des responsabilités GDoP peut varier légèrement entre les projets, mais reste concentré autour de tâches d'exécution directe. Si des responsabilités stratégiques sont nécessaires, elles se cantonnent à chaque projet. La fiche de poste n'est pas dédiée à la gestion des données programmes mais il est utile qu'elle contienne des responsabilités dédiées.</p> <p>Ces responsabilités peuvent être exercées directement par le.a Chef.fe de Projet, ou être réparties au sein de l'équipe projet (chargé.e, assistant.e).</p>	<p>Dans ce scénario les responsabilités liées au support technique GDoP peuvent être exercées par une personne au siège ou en coordination/capitale, voire directement sur zone d'intervention (par exemple un.e référent.e technique). La localisation du poste (siège/capitale/terrain) dépendra avant tout du nombre et de la taille/complexité des projets qu'il faut appuyer et de la possibilité de faire un suivi à distance ou non.</p> <p>Il n'est pas obligatoire que la fiche de poste soit purement liée à la gestion des données programmes mais il est utile qu'elle contienne des responsabilités dédiées.</p>

Le **rôle de responsable projet**, dans ce scénario, est, d'un point de vue méthodologique, de préparer le plan de gestion des données pour le projet en question : évaluer et anticiper les besoins de collecte, de traitement, d'analyse et de protection des données au cours du cycle de projet, et sélectionner les outils adaptés. Ce rôle est également responsable de la préparation et du maintien des bases de données, de l'organisation des collectes depuis la préparation du questionnaire jusqu'à l'export des données. Il est aussi directement responsable de l'analyse des données et de la réalisation des visuels d'analyse

(graphique ou simple carte). Enfin, ce rôle est garant d'appliquer les directives de l'organisation en termes de protection des données (par exemple : protection par mot de passe).

Les rôles de responsables projet peuvent recevoir un **support technique et méthodologique**, par une ou plusieurs personnes référentes, plus expérimentées et compétentes en gestion des données. Ce support peut être méthodologique (analyse des besoins de collecte au cours du cycle de projet) ou technique (collecte, gestion des bases de données, production d'analyses et visuels). L'appui doit également être à même de fournir des éléments d'encadrement de base (par exemple en protection ou qualité des données, rédaction de procédures, etc.).



Implication du siège : L'implication cruciale du siège dans ce scénario réside dans la mise à disposition d'un support technique et méthodologique, afin d'accompagner les processus de gestion de données sur le terrain. Si un tel poste n'est pas prévu au siège, il est nécessaire de prévoir un budget pour externaliser cette fonction (cf. section Possibles adaptations) ou bien de s'assurer que les personnes sur le terrain disposent des compétences minimums (cf. section risques).

4.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES



Ce scénario présente l'**avantage** d'être facile à implémenter et flexible, permettant une large marge de manœuvre aux responsables de projet, pouvant bénéficier d'appuis spécifiques ou ponctuels lorsque nécessaire.



Ce scénario présente incontestablement des **limites** pour une organisation, particulièrement pour une ONG humanitaire, qui doit compiler de la donnée, la fournir de manière réactive pour permettre une bonne coordination en réponse à une crise. En effet, ce scénario ne permet pas d'être efficace lorsqu'il faut harmoniser et agréger des données, puisque chaque projet gère ses données de façon indépendante. Il nécessite également de recruter des responsables de projet ou des équipes projet avec une certaine appétence pour la gestion des données, ce qui n'est pas toujours réalisable. Ce scénario n'est pas non plus adéquat lorsqu'une organisation souhaite disposer de données agrégées sur lesquelles démontrer son impact en tant qu'organisation (OSC *data driven*) ou documenter son plaidoyer.



Les **risques** associés sont avant tout de faillir à fournir une vision d'ensemble à l'échelle de l'organisation en raison d'une analyse centrée sur le niveau projet et pas forcément transposable à un niveau macro. Cela pourrait engendrer une agrégation erronée des données (en utilisant des formats de données non-compatibles, par exemple).

Le manque de capitalisation et de politique définie en termes de gestion de données dans une organisation comme celle-ci peut entraîner la perte de méthodes de travail efficaces en cas de *turnover*, puisque les procédés sont laissés à la discrétion des responsables de projet.

D'une manière plus générale, notamment si le rôle de support technique et méthodologique n'est pas disponible, il existe un risque élevé d'erreurs techniques et méthodologiques (analyse erronée, non protection de données personnelles etc.), les compétences en matière de gestion

des données étant de plus en plus complexes et diversifiées, il devient en effet davantage difficile voire impossible de trouver des chef.fe.s de projet ayant à la fois des compétences sectorielles, en gestion de projet et transversales (comme en matière de gestion de données). Sans support adapté, l'organisation doit également être prête à essuyer des échecs récurrents (choix inadapté d'outils, perte de données etc.) voire de mettre en danger certaines populations ou acteurs, dans le cas par exemple où celle-ci ne se rendrait pas compte qu'elle stocke des données sensibles sans protection adaptée.

4.4. ADAPTATIONS POSSIBLES DU SCENARIO

Les variations possibles se situent principalement au niveau des types de postes qui concentrent les responsabilités et compétences, en fonction du besoin de technicité mais aussi des profils disponibles :

Adaptation 1 – Ajout d'un point focal S&E/GDoP au niveau du rôle projet

Au lieu d'être au sein du projet, et notamment s'il y a plus d'un projet portant sur la même thématique, un rôle S&E indépendant de l'équipe projet peut concentrer la majorité des compétences GDoP mentionnées ci-dessus, en coordination avec l'équipe projet sur les responsabilités méthodologiques. Cela peut représenter une alternative au support technique, notamment lorsque des compétences techniques et méthodologiques d'exécution plus avancées sont nécessaires au niveau du terrain. De même, si plusieurs projets sont mis en œuvre dans la même zone, cela permet de concentrer les compétences dans un même poste. En revanche, il est nécessaire que la personne recrutée pour ce rôle dispose des capacités en GDoP suffisantes qui incombent aux responsabilités mentionnées ci-dessus.

Adaptation 2 – Gestion de cas ou collecte de données sensibles

La gestion de cas, autrement dit un suivi longitudinal via une collecte répétée de données auprès d'un même individu ou au sujet d'une même entité (par exemple : suivi des points d'eau), demande des compétences avancées pour la préparation et le maintien des bases de données, l'organisation de la collecte, notamment dans la sélection d'un logiciel adapté, mais également pour la qualité et la traçabilité des données. De même, en cas de collecte de données personnelles et sensibles (données médicales, données d'activistes etc.) il est absolument nécessaire que des qualifications spécifiques à la protection des données soient démontrées.

Plus globalement, des traitements complexes comme la gestion de cas ou la collecte de données sensibles, demandent une planification méthodologique plus abouties. Aussi, dans la plupart des configurations les scénarios B ou C sont recommandés sous peine de risques et d'erreurs.

Adaptation 3 – Externalisation de certaines compétences techniques

Au lieu d'avoir un support méthodologique et technique en coordination ou au siège, celui-ci peut éventuellement être externalisé, notamment en cas de besoins techniques poussés et ponctuels. C'est particulièrement le cas pour les responsabilités liées à la visualisation des données, et notamment la cartographie ou la réalisation de tableaux de bord complexes.

5. SCÉNARIO B : DES RESPONSABILITÉS TECHNIQUES APPLIQUÉES À UNE SPECIALITÉ D'INTERVENTION

5.1. DESCRIPTION DU CONTEXTE

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

Ce scénario correspond principalement aux organisations dont les activités se concentrent sur un secteur d'intervention dans lequel elles sont expertes, tel que le renforcement des systèmes de santé, la lutte contre la déforestation, etc. Ce cas s'applique particulièrement bien aux organisations de la sphère du développement, mais également aux organisations humanitaires thématiques.

L'organisation utilise une solution technique propre (créée spécialement pour l'organisation) ou spécifique au secteur d'intervention, telle que par exemple DHIS2 (santé) ou mWater (EHA). Cette solution peut être développée directement par l'organisation ou fournie par un prestataire externe de solutions. Les modalités d'intervention de l'organisation sont alors coordonnées autour de la solution technique utilisée (comme par exemple dans le cas d'un logiciel de gestion des patients) et celle-ci fait partie intégrante de la logique d'intervention de l'organisation.

Les équipes sont souvent expertes techniques du domaine de compétence (par exemple : médecins, agronomes, hydrauliciens) et peuvent également posséder des compétences en gestion de données, comme par exemple une double compétence en traitement de données. Dans ce contexte, il existe sur le marché de l'emploi des experts en GDoP disposant de spécialisations sectorielles.

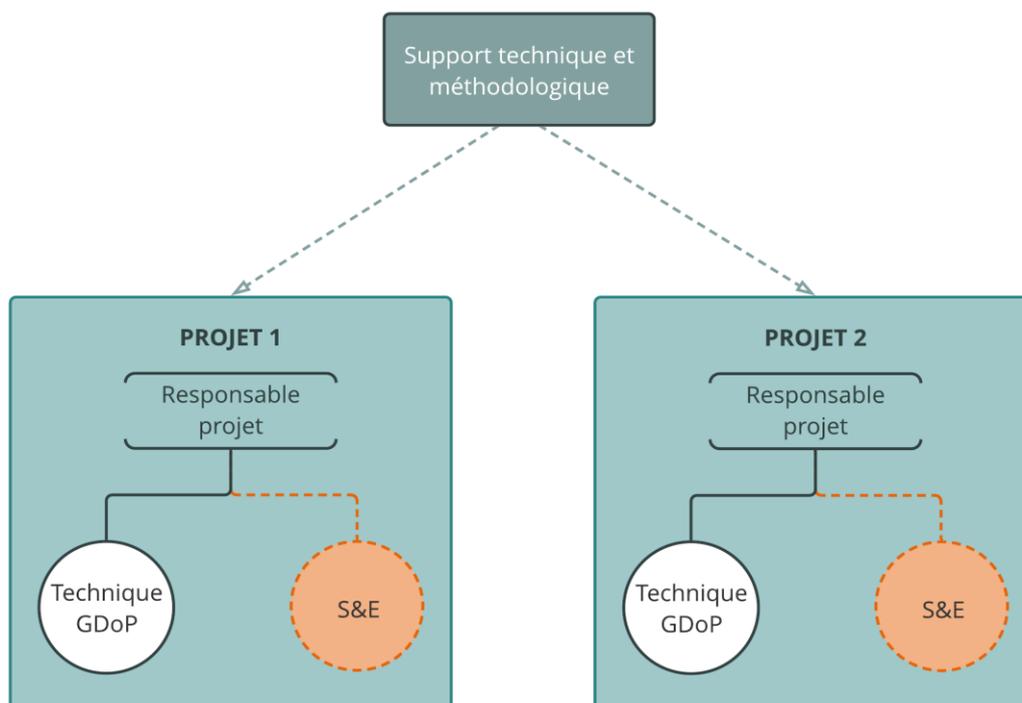
Besoins autour de la donnée

La gestion des données faisant partie de la logique d'intervention de l'organisation, les volumes à gérer sont donc importants et les besoins complexes tant en termes de collecte (suivi longitudinale par exemple) que d'analyse et de traitement (croisement de nombreuses sources de données, visualisations dynamiques par exemple).

5.2. DESCRIPTION DU SCENARIO ORGANISATIONNEL

Dans ce scénario les responsabilités autour de la planification méthodologique de la collecte et de la gestion des données ainsi que des processus assurant leur qualité sont centrales. L'importance des responsabilités autour de la visualisation et de la protection des données varie pour sa part d'une organisation à l'autre, en fonction du secteur d'intervention et du type de données collectées. D'une manière générale, dans ce scénario le niveau de technicité attendu est élevé. Comme dans le scénario précédent, les responsabilités sont présentes à deux échelons principaux : un niveau de soutien technique, qui correspond à un rôle de support technique et formation et un niveau projet avec néanmoins plusieurs rôles : (i) un rôle de responsable, qui définit les besoins et les orientations (ii) un rôle technique en gestion des données programmes et (iii) éventuellement un rôle S&E complémentaire avec des compétences limitées mais nécessaires en gestion des données.

Illustration 2 : Structuration des rôles et responsabilités du scénario B



Rôle support technique et méthodologique	Rôle de responsable projet
<p>Dans ce scénario, les responsabilités liées au support technique et méthodologique des équipes peuvent être exercées par une personne au siège ou en coordination/capitale, voire directement sur la zone d'intervention. Il peut s'agir par exemple d'un.e référent.e technique.</p>	<p>Dans ce scénario, le rôle de responsable renvoie à la responsabilité de la cohérence des processus GDoP en orientant la stratégie, en se basant sur les compétences techniques des collègues qu'il manage. Ces responsabilités peuvent être exercées directement par le.a Responsable du Projet</p>
Rôle technique GDoP	Rôle S&E (optionnel)
<p>Le niveau de responsabilité et le type de compétences techniques nécessaires pour ce rôle pourront varier d'un projet à l'autre en fonction des besoins (par exemple : visualisation spatiale ou non). Idéalement ce rôle est tenu par un.e membre de l'équipe projet dédié tel qu'un.e spécialiste ou chargé.e GDoP (cela peut être un.e cartographe, un.e chargé.e de base de données santé, etc.)</p>	<p>Ici, le rôle S&E correspond aux responsabilités et compétences liées aux tâches "simples" de gestion des données relatives au plan de Suivi & Évaluation, telles que la collecte ou l'agrégation de données pour les indicateurs. Ce rôle a pour objectif de faciliter la collaboration avec le.a spécialiste GDoP. Ce rôle est tenu par le.a responsable S&E du projet ou bien par un.e membre de son équipe.</p>

Le **rôle de responsable de projet** occupe une position centrale dans la gestion des données dans ce scénario. Stratégiquement, il est en effet essentiel que le rôle technique soit encadré par une personne en mesure de comprendre les enjeux de base autour de la gestion des données. Le responsable projet guide la gestion des données pour la personne concentrant les responsabilités techniques et met ses compétences au service des activités et du S&E. Il/elle décide des orientations stratégiques (priorités, moyens attribués) et manage le rôle technique GDoP.

La personne qui occupe le **rôle technique GDoP** est responsable d'opérer la gestion quotidienne des données, de la collecte jusqu'à l'analyse. Ce rôle doit exécuter les demandes faites par le responsable de projet, tout en le guidant vers les meilleures pratiques techniques et méthodologiques GDoP. Il/elle remonte les problématiques qu'il/elle rencontre et les vulgarise pour permettre au responsable de projet de prendre les meilleures décisions.

Le **rôle S&E** est optionnel dans ce scénario, en fonction des besoins. En effet, si le rôle technique appuie principalement les activités quotidiennes du projet s'effectuant autour des données, il/elle pourrait être moins disponible pour appuyer les suivis et évaluations ponctuels (enquêtes, etc.). Il est donc important que les équipes S&E, soient en mesure soit de collecter et gérer leurs propres données pour le Suivi et Évaluation, soit de collaborer de manière adéquate avec le rôle technique. Dans les deux cas, le rôle S&E doit posséder quelques compétences basiques concernant la collecte et la gestion des données, mais surtout une bonne connaissance des enjeux autour de la donnée et avoir la capacité d'anticiper les besoins en gestion de données que représentent le plan de Suivi et Évaluation.

Le **rôle de support technique et méthodologique** doit être occupé par une ou plusieurs personnes expérimentées dans la gestion des données. Il s'agit, avant tout, d'un rôle de conseil dans la stratégie de gestion des données et d'un regard sur la qualité des données. Sa plus-value concerne également les responsabilités liées à la formation (i) spécifique des équipes techniques et (ii) transversale de toutes les équipes afin de renforcer la culture des données au sein de l'organisation.



Implication du siège : Lorsque le support technique et formation se trouve au siège, il/elle peut être associé.e à un ou plusieurs départements différents (opération, qualité, informatique, innovation...), il peut s'agir d'une ou plusieurs personnes en fonction des secteurs d'intervention. Un rôle spécifiquement IT peut également être nécessaire, pour gérer les aspects purement informatiques et/ou la relation avec le prestataire qui fournit l'outil, par exemple si une solution nécessite la gestion d'un serveur au niveau de l'organisation.

5.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES



Ce scénario présente l'**avantage** d'être flexible, permettant une large marge de manœuvre aux responsables de projet. Il permet de disposer de **compétences techniques très spécialisées** et adaptées aux projets et d'y répondre finement.



Ce scénario présente toutefois des **limites** pour une organisation, notamment de type ONG humanitaire (qui doit compiler de la donnée, la fournir de manière réactive pour permettre une

bonne coordination en réponse à une crise) ou pour une OSC multisectorielle (qui doit gérer dans ce cas des approches très spécialisées d'un secteur à l'autre). En effet, ce scénario ne permet pas d'être efficace lorsqu'il faut harmoniser et agréger des données, chaque projet et secteur étant indépendant dans sa manière de gérer les données. Il nécessite également de recruter des responsables de projet ou des équipes projet avec une certaine appétence pour la gestion des données, ce qui n'est pas toujours commun.



En effet, dans le cas où le.a responsable de projet peine à comprendre les enjeux autour de la gestion des données, le **risque** de développer des dispositifs inadaptés ou peu efficaces est grand. L'absence d'encadrement méthodologique et stratégique dédié au rôle technique GDoP, qui ne possède pas forcément de vision d'ensemble, laisse en effet une grande flexibilité à ce dernier.

D'une manière plus générale, notamment si le rôle de responsable de projet n'a pas les compétences méthodologiques nécessaires, il existe un risque élevé d'erreurs méthodologiques (analyse erronée, non protection des données personnelles, etc.). En outre, les compétences en matière de gestion des données étant de plus en plus complexes et diversifiées, il devient d'autant plus difficile, et même impossible, de trouver des chef.fe.s de projet ayant à la fois des compétences sectorielles, en gestion de projet, et transversales (comme en matière de gestion de données).

5.4. ADAPTATIONS POSSIBLES DU SCENARIO

Adaptation 1 – Des projets moins orientés GDoP que d'autres

Au sein d'une même organisation, chaque projet peut avoir des besoins différents en termes de gestion des données. Tous les projets n'auront pas forcément besoin d'un technicien GDoP ; aussi, au sein d'un même pays, ou d'une même organisation il est possible que cohabitent les scénarios A et B.

Adaptation 2 – Un responsable de projet sans compétence GDoP

Si le.a responsable de projet, qui devrait naturellement assurer le rôle de responsable de la gestion des données, ne possède qu'une faible culture des données et peu de compétences méthodologiques ou stratégiques, il est important qu'une tierce personne assume ce rôle. Cela peut être endossé par une autre personne au sein de l'équipe projet, ou alors une seule personne peut assumer les 2 rôles de responsable de gestion des données et de technicien GDoP. Il est alors nécessaire que cette personne possède l'ensemble des compétences afférentes aux deux rôles, ce qui est généralement inhabituel et représente donc un risque. L'implication du rôle de support technique et méthodologique devient alors cruciale.

Adaptation 3 – Nécessité d'agréger des données, via des indicateurs communs à l'international

Dans ce cas, le support technique doit fournir des indications et guides précis de collecte, et réaliser des formations sur les projets afin d'assurer l'harmonisation et la cohérence des données. Dans ce scénario, l'externalisation du support technique ne fait que peu de sens.

6. SCÉNARIO C : DES RESPONSABILITÉS GÉNÉRALISTES COORDONNÉES

6.1. 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 exige l'implémentation de processus GDoP identiques ou une approche multisectorielle intégrée et promue, nécessitant de fait l'interopérabilité des données collectées par différents secteurs/projets. Les besoins en termes de gestion de données demeurent impulsés par les situations sur les projets et les zones d'intervention, mais la stratégie est coordonnée avant tout au niveau national.

Besoins autour de la donnée

La nécessité d'harmoniser des modèles de données entre projets ou zones entraîne un besoin accru de traçabilité et de qualité des données. Les données collectées servent principalement à la prise de décisions opérationnelles et au Suivi et Évaluation, sans que des compétences poussées autour de la visualisation des données soient nécessaires (visualisation dynamique ou spatiale par exemple).

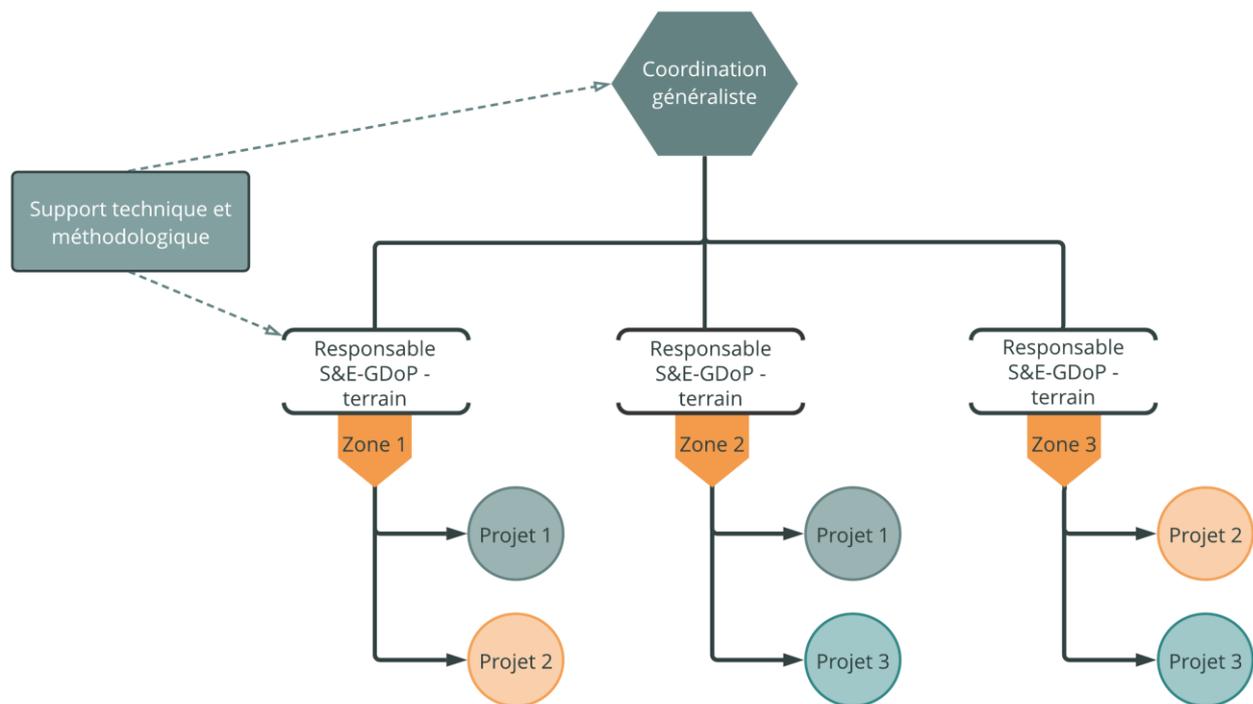
Les solutions techniques utilisées pour gérer ces besoins restent simples et limitées en nombre. Par exemple, une solution de collecte de données mobiles associée à un logiciel tableur et une solution de visualisation de point GPS suffisent pour la gestion et l'analyse de toutes les données.

Les responsabilités liées à la protection des données dépendent du type de données collectées, cependant un niveau minimum de connaissance des standards est requis malgré tout.

6.2. DESCRIPTION DU SCENARIO ORGANISATIONNEL

Dans ce scénario, les compétences méthodologiques et techniques principalement liées à l'exécution sont concentrées au niveau du rôle "Responsable S&E-GDoP", alors que la stratégie nationale de gestion des données est concentrée au niveau du rôle de "coordination généraliste", préférablement dans un poste spécialisé de type coordinateur.ice S&E. Les responsables de projet sont également impliqués afin de comprendre l'implication de la GDoP et de coopérer avec le rôle S&E-GDoP pour assurer la mise en œuvre de la stratégie nationale GDoP pour son projet / zone. Un support technique et méthodologique est également impliqué.

Illustration 3 : Structuration des rôles et responsabilités du scénario C



Rôle de coordination généraliste

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 projets.

Les personnes possédant ces compétences ne doivent pas spécialement avoir une fiche de poste dédiée à la gestion des données, elles peuvent par exemple être un.e coordinateur.ice S&E (ou à défaut coordinateur.ice Programme).

Rôle de responsable S&E-GDoP (terrain)

À l'échelon S&E, les compétences détenues sont avant tout des compétences liées à la mise en œuvre directe des processus de gestion des données.

Ce rôle peut être tenu par le.a responsable S&E sur chaque zone d'intervention ou ses équipes.

Rôle support technique et méthodologique

Dans ce scénario les responsabilités liées au support technique et méthodologique des équipes peuvent être exercées en siège.

Il peut s'agir par exemple d'un.e référent.e technique en gestion de l'information.

Ce rôle constitue un accompagnement technique et méthodologique des équipes programmes, entre autres, dans les aspects de gestion des données mais ne possède généralement pas de lien hiérarchique direct.

Le **rôle de coordination généraliste**, a une fonction à la fois stratégique et de conseil méthodologique, pour orienter les personnes occupant les rôles S&E-GDoP dans chacun des zones/projets vers des bonnes pratiques de gestion des données (rédaction de documents cadres, dissémination etc.). Son principal objectif est de créer un système de gestion et d'analyse cohérent entre les zones et les projets, permettant l'agrégation et l'harmonisation des données (gestion des flux de données, standardisation des outils etc.). Il doit pouvoir confronter la définition des objectifs de collecte et du plan de Suivi & Évaluation à la stratégie d'harmonisation des données au niveau national. Ce rôle est également en charge de la supervision des plateformes de gestion de données, notamment l'administration des accès.

Le **rôle de responsable S&E-GDoP** peut être organisé de tel sorte qu'il y ait soit une seule personne sur chaque zone, type chargé.e S&E, soit une équipe complète. Ce choix dépend avant tout des besoins en Suivi & Évaluation sur chaque zone (non traité dans ce document).

Ce rôle est en charge d'appuyer les programmes sur certains aspects méthodologiques "courants" : l'identification des besoins de collecte tout au long du cycle de projet, la préparation des récoltes de données et l'élaboration de plans d'analyse.

D'un point de vue technique, la personne qui occupe ce rôle code les questionnaires de collecte. Elle crée, adapte et gère les bases de données. Elle réalise les analyses et les visualisations associées et est en mesure de leur fournir une interprétation basique.

Elle est également responsable de la mise en œuvre des processus de traitement des données sur sa zone assurant alors traçabilité, fiabilité et qualité des données (tels que préparation, nettoyage, triangulation et validation des données). Elle est aussi garante de l'application des directives sur la protection des données fournies par la coordination ou le siège, et se doit de connaître les bonnes pratiques de base (cadre, données à protéger, pratiques courantes de protection des données).

Ce rôle n'a pas toujours le choix stratégique des outils à utiliser mais les adapte pour répondre aux besoins de chaque projet, tout en assurant la possibilité de compilation des données à un niveau supérieur (harmonisation).

Le **rôle de support technique et méthodologique**, doit être occupé par une ou plusieurs personnes expérimentées dans la gestion des données. Il s'agit, avant tout, d'un rôle de conseil dans la stratégie de gestion des données et d'un regard sur la qualité des données. Sa plus-value concerne également des responsabilités liées à la formation (i) technique des équipes spécialisées GDoP et (ii) transversale de toutes les équipes afin de renforcer la culture des données dans l'organisation.



Implication du siège : L'implication du siège dans ce scénario réside dans la mise à disposition d'un support technique et méthodologique afin d'accompagner les processus de gestion de données sur le terrain. Si un tel poste n'est pas prévu au siège, il est nécessaire d'allouer un budget pour l'externalisation de cette fonction ou de s'assurer que les personnes sur le terrain disposent des compétences nécessaires.

6.3. AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES



Ce scénario présente l'**avantage** d'introduire une structuration du point de vue de la gestion des données, lorsque les besoins restent simples (pas de gestion de cas, pas de tableau de bord, cartographie limitée). Il permet de penser une stratégie simple de gestion des données avec les ressources S&E présentes sur une mission.



Cependant ce scénario reste **limité** à des situations où les besoins sont simples car il ne peut répondre à des demandes très spécifiques. Autrement, il serait absolument nécessaire que les responsables aient des compétences GDoP très développées. Or, c'est en réalité très difficile, voire impossible de recruter un profil avec des compétences avancées dans les deux domaines.



L'absence de compétences adéquates entraîne le **risque** de réduire le Suivi et Évaluation à la gestion des données. Il est donc essentiel de réfléchir à la répartition des responsabilités S&E et GDoP lors de la construction d'une fiche de poste pour s'assurer que les besoins des deux domaines soient satisfaits.

Il existe également un risque à ce que les compétences techniques des responsables S&E-GDoP dépassent celles de la coordination, sans pour autant avoir de vision stratégique et globale. Cela pourrait entraîner le déploiement d'outils non réfléchis et vide de logique d'ensemble et devenir à terme contreproductif.

Ce scénario est préféré par beaucoup d'organisations, mais reste déconseillé dans de nombreux cas, car il est très fréquent que les besoins en gestion de données soient en réalité plus complexes que ceux envisagés (mauvaise évaluation de départ, évolution du contexte à moyen terme).

6.4. ADAPTATION POSSIBLE DU SCENARIO

Adaptation – Externalisation des compétences de visualisation

Si des besoins d'analyse et de visualisation avancée (cartographie, tableaux de bord) sont nécessaires de manière ponctuelle, il est possible d'adapter le scénario en externalisant la compétence via l'appel à une ressource extérieure. Celle-ci peut être située en siège, ou bien être un consultant externe.

- Dans le cas d'un consultant externe, il est nécessaire qu'une personne au sein de la structure ait les compétences nécessaires pour orienter le prestataire et soit en mesure de préparer les données et de décrire le besoin.

Si ces besoins sont plus fréquents, voire permanents, il est recommandé d'évoluer vers le scénario D.

7. SCÉNARIO D : DES RESPONSABILITÉS TECHNIQUES, SPECIALISÉES ET COORDONNÉES

7.1. 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, locaux par exemple, 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'agréger 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.

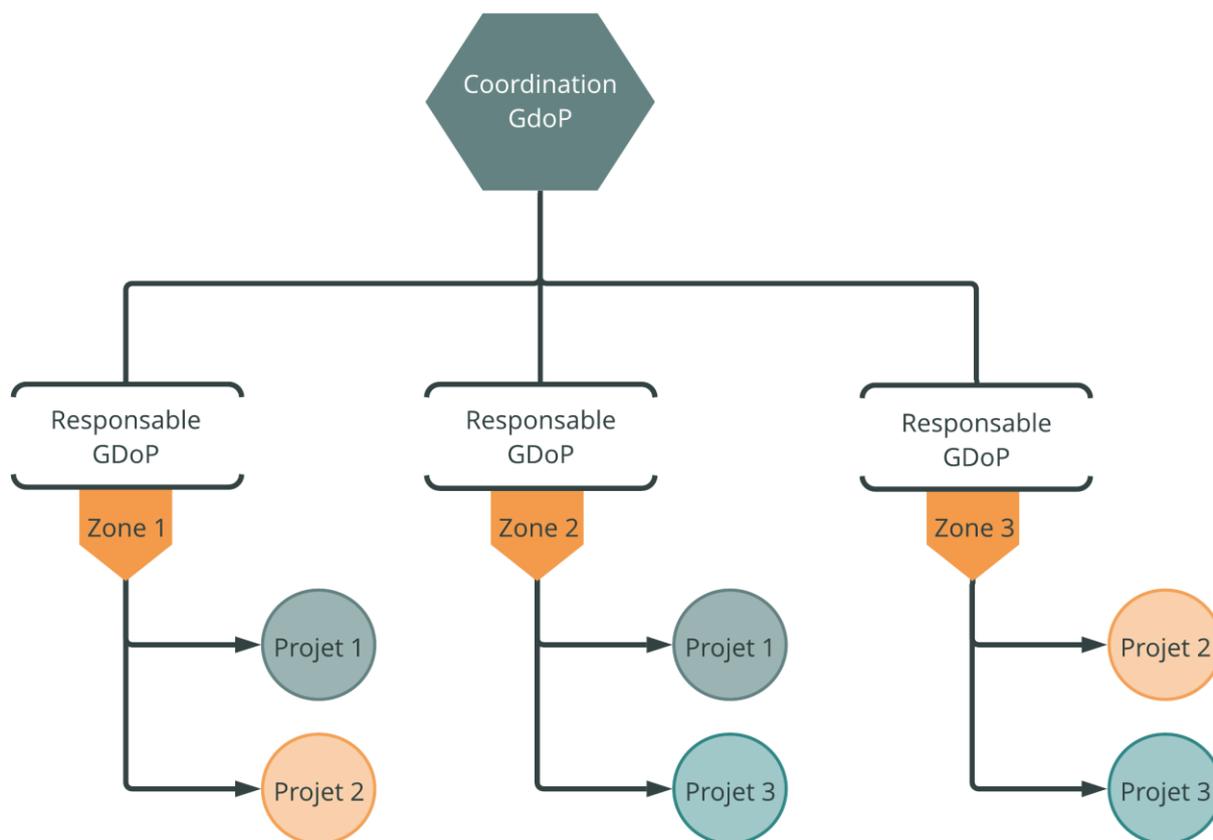
7.2. DESCRIPTION DU SCENARIO ORGANISATIONNEL

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 coordinateur et des exécutants spécialisés GDoP sont préférés 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 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 4 : Structuration des rôles et responsabilités du scénario D



Rôle de coordination GDoP	Rôle de responsable GDoP
<p>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</p>	<p>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. Le responsable GDoP est 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.</p> <p>Ce rôle doit être tenu par un poste dédié entièrement à la gestion des données, tel qu'un.e chargé.e ou Responsable GDoP.</p>

<p>compréhension approfondie des enjeux autour de la donnée.</p> <p>La personne possédant ces responsabilités doit avoir une fiche de poste dédiée à la gestion des données par exemple un.e coordinateur.ice GDoP.</p>	<p>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.</p>
<p>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.</p>	

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, le rôle de coordination est garant de la gestion responsable des données. Il 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. Il 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 responsable 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 enquêteurs. 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**, les équipes 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). Ils 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.

Le.a responsable GDoP 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.

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, le.a responsable GDoP est garant de la bonne application des directives données par la coordination. Il.elle sensibilise également 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 dans son organisation pouvant 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).

7.3. 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 chacun ; 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.

7.4. ADAPTATION POSSIBLE DU SCENARIO

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 responsable GDoP, mais la présence d'un 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 responsable S&E et un 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 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.

8. SCÉNARIO E : DES RESPONSABILITÉS SPECIALISÉES ET CENTRALISÉES DANS UN DÉPARTEMENT

8.1. 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 acteurs. 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.

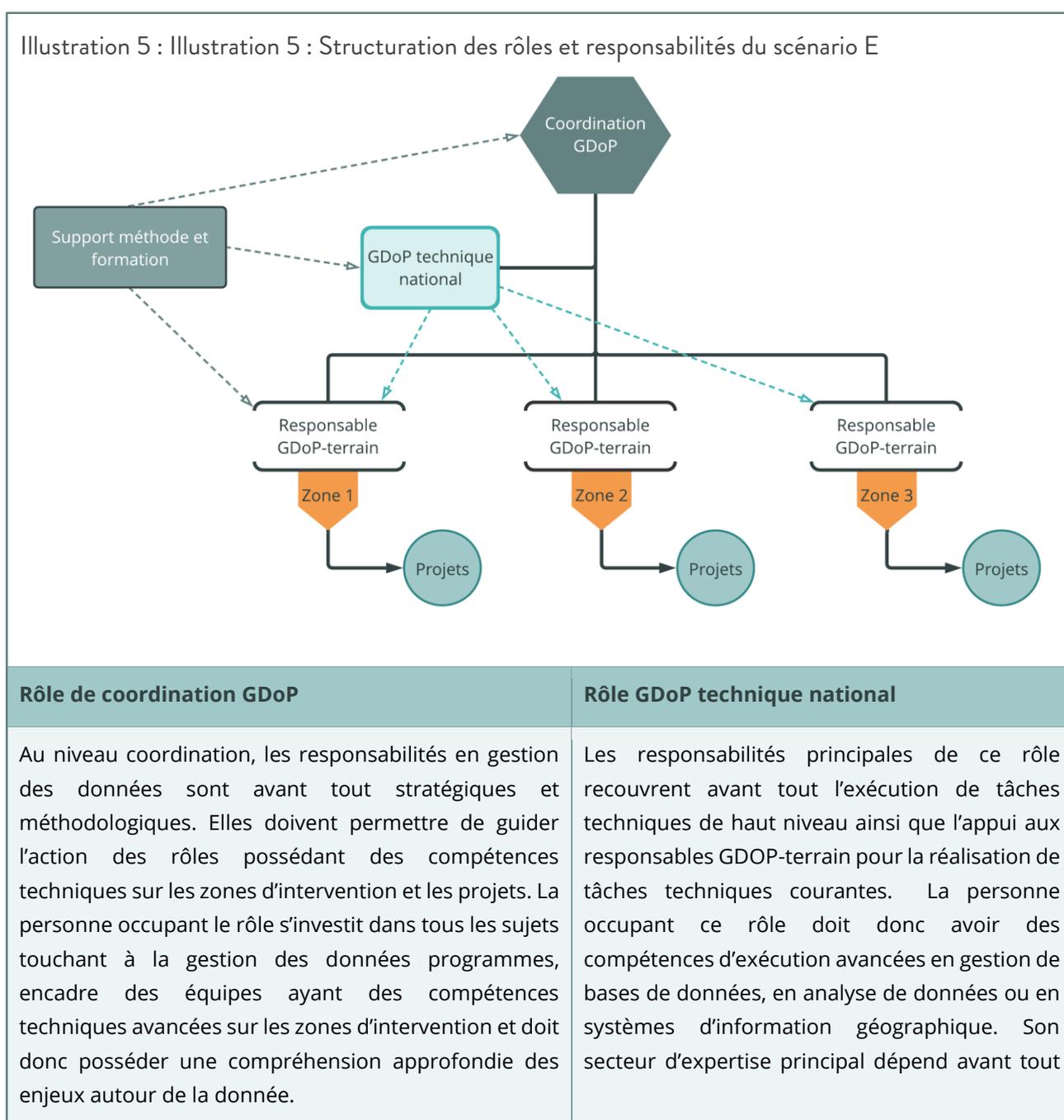
Le système Suivi et Évaluation des programmes est complexe, impliquant par exemple, des collectes fréquentes, la mise à jour d'informations sur le même sujet, de nombreux indicateurs agrégés, des calculs réguliers et induisant des flux de travail complexes. Il est nécessaire d'assurer l'interopérabilité 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 d'autres acteurs, partage libre de données). Les analyses et les visualisations sont, quant à elles, diffusées très largement en externe et fortement utilisées dans la prise de décisions opérationnelles, 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.

8.2. DESCRIPTION DU SCENARIO 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 un ou plusieurs rôles GDoP techniques sectoriels au niveau national (par exemple : responsable des bases de données – BDD, ou responsable des systèmes d'information géographique – SIG), chargé.e.s 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.



La personne possédant ces responsabilités doit avoir une fiche de poste dédiée à la gestion des données via un poste par exemple de coordinateur.ice GDoP.	des besoins prioritaires de la mission en gestion des données programmes.
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. Le.a coordinateur.ice 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. Il.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. Il 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. Il 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 enquêteurs. 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 garants de la bonne application des directives données par la coordination. Ils sensibilisent également 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 pouvant 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).

8.3. 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 présence 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.

8.4. ADAPTATIONS POSSIBLES DU SCENARIO

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 responsable GDoP, mais la présence d'un 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 responsable S&E et un 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 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 spécialiste visualisation des données. A ce moment-là, le rôle du responsable 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 formateur 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.