

## Nous vous invitons à utiliser et adapter ces outils !

Quel que soit l'outil que vous découvrirez et déciderez d'essayer, vous devrez *nécessairement* l'adapter à votre contexte. Par exemple :

- **Changer la formulation d'une question** : Certains outils contiennent des questions tirées de nos questionnaires ([accessibles au public ici](#)), avec leur propre numérotation. Notez que dans certains cas, le numéro des questions change selon les phases d'enquête, mais toute question citée dans un outil suit une numérotation cohérente *au sein* de cet outil.
- **Choisissez le pronom qui vous convient** : Nous utilisons souvent des pronoms féminins dans la mesure où PMA travaille avec des femmes enquêtrices ; *en outre*, cela ne nous déplaît pas d'utiliser le pronom féminin par défaut, pour une fois !

### **ASTUCE : N'hésitez pas à utiliser notre système de hashtags !**

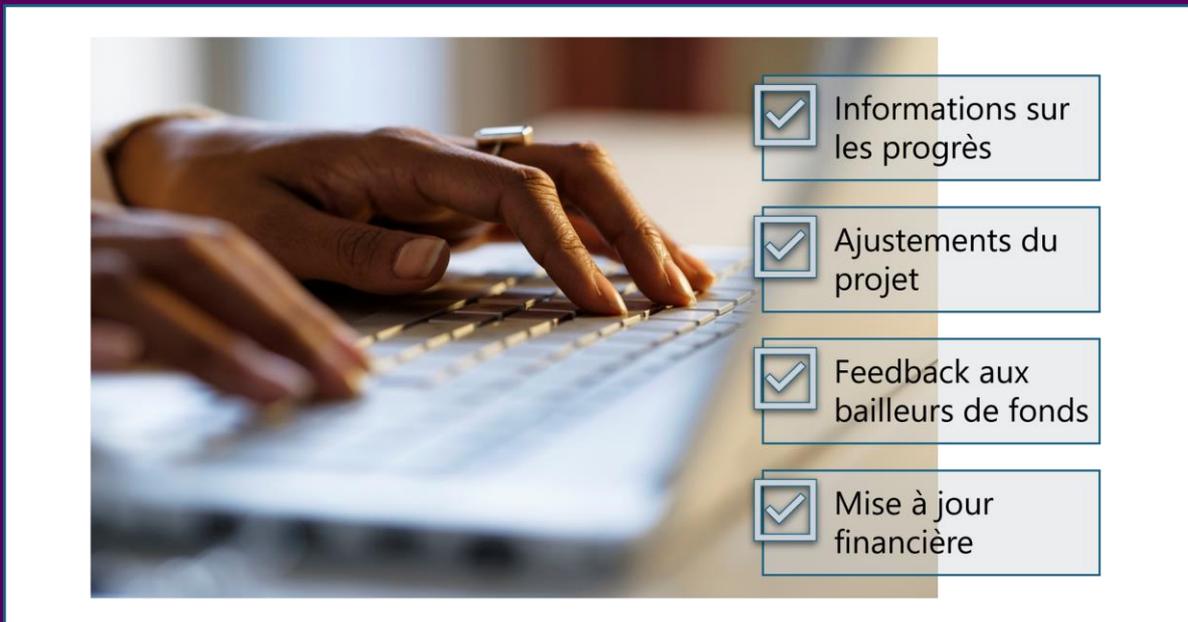
Parce que ces outils ont été utilisés dans différents pays, nous avons développé un système de *hashtags* simple pour identifier les endroits où les informations doivent être actualisées ou adaptées en fonction du pays, du contexte, de la culture et du programme.

Par exemple, les informations qui sont propres à un pays dans un outil sont repérables par le *hashtag* en anglais *#countryspecific*, ou bien par un *hashtag* encore plus spécifique, comme *#districtlevel* (niveau district) ou *#localpartner* (partenaire local).

Les informations qui nécessitent une modification de la date sont associées au *hashtag* *#todaysdate* (la date d'aujourd'hui) ou *#lastyear* (l'année dernière). Ces *hashtags* permettent à celles et ceux qui adaptent l'outil d'utiliser la fonction Chercher et Remplacer pour identifier rapidement et mettre à jour l'information pertinente.

# Rédiger un rapport : Meilleures pratiques et recommandations

Ce manuel est conçu pour aider les récipiendaires de financements à rédiger des rapports de programmes clairs et cohérents à l'attention des agences de financement et des bailleurs de fonds.



*En adaptant, adoptant ou partageant cet outil, veuillez utiliser la référence suivante :*

« Rédiger un rapport : Meilleures pratiques et recommandations », créé par Selamawit Desta pour PMA Éthiopie. Institut William H. Gates Sr. pour la population et la santé de la reproduction à l'École de santé publique Bloomberg de l'université Johns Hopkins. Performance Monitoring for Action Éthiopie (PMA-ET). Publié en septembre 2024. CC BY-NC 4.0.

RÉDIGER UN  
RAPPORT :  
MEILLEURES  
PRATIQUES ET  
RECOMMANDATIONS



## Table des matières

<b><u>LES MEILLEURES PRATIQUES POUR REDIGER UN RAPPORT DE PROGRAMME : GUIDE DE REDACTION DES RAPPORTS ANNUELS</u></b>	<b>5</b>
<b><u>LA PHASE DE PLANIFICATION</u></b>	<b>6</b>
<b><u>ALLER EN PROFONDEUR : LES ELEMENTS D'UNE DESCRIPTION DE PROGRAMME EFFICACE</u></b>	<b>8</b>
<b><u>LA PHASE DE RECUEIL D'INFORMATIONS ET DE REDACTION</u></b>	<b>11</b>
<b><u>LE RAPPORT FINANCIER</u></b>	<b>16</b>
<b><u>LE SUIVI DES RESULTATS</u></b>	<b>18</b>
<b><u>À RETENIR</u></b>	<b>20</b>

## Les meilleures pratiques pour rédiger un rapport de programme : Guide de rédaction des rapports annuels

Ce document résume les meilleures pratiques et les recommandations de l'équipe de PMA Éthiopie à l'Université de Johns Hopkins (JHU) pour planifier et rédiger efficacement des rapports destinés aux agences de financement et aux bailleurs de fonds.

Les suggestions et recommandations proposées ici se focalisent sur les rapports de subvention réguliers requis par *nos* bailleurs de fonds ; le contenu et les conditions requises du rapport de données de vos bailleurs de fonds pourront varier mais seront probablement similaires aux nôtres.

Pour notre équipe, ce processus implique généralement un rapport annuel et des rapports trimestriels. **Ce document se focalise sur la préparation et la rédaction des rapports annuels en particulier**. De manière générale, pour préparer un rapport annuel à remettre à votre bailleur, il est crucial de connaître toutes ses exigences et conditions requises, y compris les différents documents à rédiger et les délais impartis.

Ce document décrit une série de recommandations et exercices pour vous aider à maîtriser la rédaction des rapports annuels de votre programme selon les meilleures pratiques et standards, à l'attention des agences de financement et des bailleurs de fonds.

### **Objectifs globaux de ce document :**

- Résumer les meilleures pratiques à chaque étape de la rédaction des rapports annuels destinés aux bailleurs de fonds.
- Servir de ressource pour continuer à affiner les compétences du personnel existant et former les nouveaux membres de l'équipe en matière de rédaction de rapports.

### **🔗 Note aux utilisateurs STLR par rapport aux exercices**

Dans ce manuel, nous proposons des exercices sur différents types de contenus et leurs applications. Les exercices visent à permettre aux apprenant·es d'appliquer ce qu'ils et elles ont appris pour mieux l'assimiler, et d'identifier ce qui ne leur semble toujours pas clair. En préparant ces exercices, il vous faudra identifier les concepts et compétences qui doivent être approfondies pour améliorer la rédaction des rapports du programme.

Les exercices ci-dessous sont propres à PMA. **Nous vous invitons à les conserver mais à les adapter considérablement pour tenir compte de votre contexte et des besoins de votre équipe. Il conviendra de désigner une personne chargée de recevoir, relire et commenter les exercices rendus par les apprenant·es.**

Dans la mesure où la/les bonne(s) réponse(s) dépendront de la question telle que vous l'aurez modifiée, ainsi que des particularités et protocoles de votre projet, nous n'avons *pas* inclus de clé de réponse dans ce document. Nous vous recommandons vivement de développer comportant votre propre clé de réponses en accord avec vos questions d'exercice modifiées et votre contexte.

### Vos devoirs :

En tant que participant•e à cette formation hybride offrant des cours en ligne et en personne, vous devrez :

- Lire chaque section en détail.
- Effectuer chaque tâche que vous est assignée dans les délais qui vous sont impartis.
- Poser des questions.
- Partager votre feedback.
- Lire et vous référer aux ressources complémentaires comme indiqué.
- Contribuer, en temps réel, à la planification et la rédaction du rapport annuel.

---

## La phase de planification

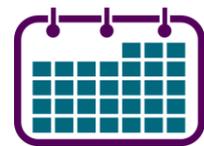
- ✓ **Une règle d'or générale** est que toutes les équipes **documentent régulièrement toutes les grandes activités du programme**, tout au long de l'année. Nous vous recommandons de garder tous les emails, les notes, et les fichiers joints pertinents dans un dossier partagé.
  - À PMA Éthiopie, nous intégrons dans nos rapports trimestriels au bailleur toutes les informations et mises à jour pertinentes, et donc ces rapports servent d'excellente ressource pour compiler le contenu du rapport annuel
  - En plus de vous référer aux rapports trimestriels, nous vous invitons à vous replonger dans les notes de réunions, les rapports de dissémination, les rapports de formation, les réunions avec le ministère de la Santé, et tout autre événement ou activité du projet.
  - L'équipe devra désigner une personne chargée de prendre des notes à chaque événement ou activité prévus pour faciliter la compilation des informations à intégrer au rapport annuel.
  - Si certaines activités ont rencontré des retards importants (par exemple, avec des reports sur l'année suivante du projet) ou ont été annulées, assurez-vous de noter au moment où la décision est prise la raison pour laquelle l'activité a été retardée ou annulée.
- ✓ Identifiez les personnes qui seront chargées de contribuer au rapport, et celles qui devront le relire. Développez un plan de travail avec un calendrier.
  - **Rédaction et coordination** : Il devrait y avoir **un•e auteur•ice principal•e** et un•e coordinateur•ice.

- **Relecture** : Identifiez les relecteur·ices et contactez-les pour vous accorder sur les échéances et le calendrier.
- **Contributions** : Contactez les contributeur·ices plusieurs mois à l'avance pour les informer du calendrier et leur demander des mises à jour régulières sur leurs avancées dans leurs domaines respectifs.
- **Assurez-vous que l'équipe des finances soit au courant des produits à rendre et dont elle a la responsabilité, et qu'elle connaisse les échéances et le calendrier accordé.**
- Tenez au courant le(s) directeur·ices du programme du calendrier, du plan de travail et des avancées générales, sur demande.

Généralement, la phase de planification commence au moment de la planification du calendrier, de l'identification des contenus à intégrer, et de la répartition des rôles et responsabilités. Ce travail doit commencer **au moins 4 mois avant la date à laquelle le rapport doit être rendu.**

### **Le calendrier : un outil essentiel !**

De nombreuses étapes seront réalisées de manière collaborative entre différentes équipes et membres d'équipes. C'est pourquoi il est important de coordonner, en partenariat avec l'équipe de rédaction : (1) les personnes qui seront responsables des différentes sections et modifications du rapport, et (2) le calendrier des tâches à effectuer.



#### *Checklist : Avant de commencer à rédiger*

- ✓ Assurez-vous d'avoir les modèles ou formulaires exacts du bailleur de fonds, non seulement pour le rapport mais aussi pour *tous* les documents à joindre au rapport. Dans notre cas, les documents requis sont :
  - Description du programme
  - Budget
  - Budget narratif
  - Tableau de suivi des résultats
- ✓ Développez un calendrier pour la rédaction du premier draft du rapport et pour recevoir les contenus des contributeur·ices et du/de la/des directeur·ice(s) du programme. Assurez-vous de donner des instructions claires à chaque personne/équipe quant à vos attentes.
- ✓ Assurez-vous que toutes les personnes impliquées connaissent les rôles de chacun·e, ce qui est attendu d'elles/eux, et les échéances de chaque activité.
- ✓ Veillez à disposer d'assez de temps pour une relecture détaillée du rapport avant de l'envoyer aux bailleurs de fonds.
- ✓ Il est crucial de respecter les délais et ne pas dépasser la date limite !



### **Rappel important :**

**Les rapports de programmes doivent être rédigés dans un langage clair et cohérent. Veillez à ce qu'ils ne contiennent aucune faute d'orthographe ni de grammaire. Vous pouvez utiliser Grammarly ou d'autres outils basés sur l'intelligence artificielle pour vérifier la grammaire et la syntaxe de votre texte.**

---

## Aller en profondeur : Les éléments d'une description de programme efficace

Bien que chaque élément du rapport soit important, la description du programme représente généralement le gros du rapport, pour la plupart des bailleurs de fonds. Elle est typiquement la plus longue partie du rapport : elle résume les principales réalisations et les principaux défis rencontrés sur la période considérée. Organiser et rédiger le contenu de cette section du rapport est aussi l'aspect du rapport qui prend le plus de temps en raison de sa longueur et parce que cela nécessite généralement plusieurs relectures et l'intégration des multiples commentaires et corrections.

Les différentes sections de la description du programme sont décrites en détails ci-dessous :

### **1. Informations sur les progrès enregistrés**

- Il s'agit de la partie la plus longue du rapport. Dans cette section, vous devrez résumer les principales activités et tout obstacle/défi rencontré pendant la période de référence.
- Cette section décrit avec précision les activités correspondant à chaque objectif principal/résultat attendu.
- Les activités décrites dans cette section du rapport s'alignent généralement sur les activités du Cadre de résultats.
- Sous chaque activité sont généralement indiquées des sous-activités détaillant les différents efforts menés par l'équipe pour atteindre le but spécifié.
- Par exemple, si le résultat attendu principal est d'augmenter l'utilisation des données, alors les sous-sections devront détailler les avancées enregistrées vers cet objectif, par exemple :
  - i. Nos données sur la qualité des services de conseil ont mené à des interventions ciblées par le Ministère de la Santé.
  - ii. Nos données ont été utilisées pour informer le Plan d'Action National Budgétisé.
  - iii. Collaboration continue et productive avec le service de communication du Ministère de la Santé.

- iv. Les dignitaires du Ministère de la Santé se sont exprimés publiquement pour valoriser les données de notre équipe lors de plusieurs événements publics.
- v. Les données de PMA Éthiopie continuent d'être incluses comme sources de données pour les systèmes de suivi de la performance du ministère de la Santé.
- vi. Plan d'actions conjoint avec les bureaux régionaux de la santé.
- vii. Utilisation des données par les parties prenantes pour informer la programmation d'activités.

- Pour toutes les sous-sections du rapport (ex : i-vii dans l'exemple ci-dessus), veuillez inclure des informations détaillées sur les activités liées. Cela doit comprendre des liens vers des pièces jointes et des documents clés pouvant démontrer les progrès décrits.
- Les trois objectifs principaux du projet ne changent pas d'une année à l'autre ; toutefois, les activités et sous-sections décrites sont largement déterminées par les activités spécifiques qui ont été terminées, commencées ou qui sont en cours pendant la période rapportée. En d'autres termes, ne suivez pas la même structure et ne reprenez pas exactement les mêmes contenus que pour les années précédentes. **Adaptez votre document pour refléter les activités finalisées pendant la période rapportée.**

#### Meilleures pratiques générales concernant la section sur les progrès enregistrés :

- **Si possible, essayez d'inclure des graphiques, des images et des infographies pour alléger le texte.**
- **Présentez autant d'informations pertinentes que possible en peu de mots.**
- **Donnez des exemples d'utilisation des données les plus précis possible.**

#### Points clés à retenir :

Les bailleurs de fonds **sont friands d'informations sur comment un projet est parvenu à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés.** Ainsi, **plus il y a de détails** pour soutenir vos exemples de progrès, mieux c'est. Si vous disposez de rapports ou documents complémentaires pouvant justifier de vos réalisations, n'hésitez pas à les inclure **avec autant de précision que possible.** Quelles données ont été utilisées (celles de l'étude par panel ou transversale) ? **Quel(s) indicateur(s) sont utilisés ? Quel a été le résultat observé ?** Si l'activité n'est pas encore terminée au moment de la rédaction du rapport (contenus de formation ou publications qui utilisent nos données), n'oubliez pas d'indiquer que vous leur transmettez ces documents dès qu'ils seront disponibles.

## 2. Ajustements du projet

- Cette section décrit généralement les grands changements qui se sont produits durant l'année. Par le passé, cela a impliqué dans notre cas le retard des activités de terrain en raison de la pandémie de COVID-19, et l'impact financier qui en est résulté. Si vous indiquez dans cette section un besoin de fonds supplémentaires, assurez-vous de donner des précisions en expliquant pourquoi cela est absolument nécessaire, en démontrant que vous avez épuisé toutes vos options, et indiquez le montant général en dollars. Il ne s'agit pas d'inclure une description détaillée justifiant d'une demande de subvention supplémentaire. Il suffit d'indiquer pourquoi et combien. Si le bailleur de fonds accepte que vous soumettiez une demande de fonds supplémentaires, alors vous devrez fournir les informations détaillées à ce sujet à ce moment-là.

## 3. Feedback et suggestions aux bailleurs de fonds

Cette section est généralement très brève. De manière générale, nous vous suggérons d'inclure des commentaires positifs et une ou deux suggestions ou critiques constructives. Référez-vous aux rapports annuels précédents pour vous inspirer du ton et du type de suggestions proposées.

## 4. Mise à jour financière

- Variation sur l'année rapportée :
  - i. Cette section doit comprendre une description et des justificatifs de toutes les dépenses supérieures ou inférieures au taux de variation admissible (tel que déterminé par le bailleur de fonds) par catégorie de coût/ ligne budgétaire.
  - ii. Une meilleure pratique consiste à être le plus concis possible dans cette section. Concernant le programme, il est bon d'apporter des informations détaillées, mais dans la section relative aux finances, la précision et l'exactitude priment. Synthétisez les raisons pour lesquelles vous avez dépensé plus ou moins que prévu dans une catégorie de coûts donnée. Voici un bon exemple de concision :
    - *Cette ligne budgétaire est sous-utilisée de -22%. Cette variation est due au départ d'un assistant de recherche qui a repris ses études à plein temps, à la rotation du personnel, et à une petite somme d'argent non dépensée cette année en raison du départ d'un enseignant membre du projet. Cela n'a eu aucun impact négatif sur le projet.*
- Projections pour la période suivante :
  - i. Cette section doit décrire les projections envisagées pour les prochaines années, et toute variation anticipée en comparaison au rapport annuel précédent.

## La phase de recueil d'informations et de rédaction

Il est **essentiel d'incorporer et de mettre en évidence** dans chaque section de votre rapport des **contenus qui intéressent les bailleurs de fonds en particulier**. Certains points ont été mentionnés plus haut et sont réitérés ici car ils sont essentiels pour rédiger un rapport de qualité.

Pour PMAET, nous avons incorporé les informations suivantes :

- **Des exemples clairs d'utilisation des données à la fois pour les études par panel et les études transversales :**
  - Les données qui ont informé les changements de politique et de programme.
  - La liste des publications utilisant les données de PMA relève aussi de cette section ; toutefois, nos bailleurs de fonds souhaitent savoir comment les données ont été utilisées par le Ministère de la Santé, les bureaux de santé régionaux et les exécutants de programmes pour changer et/ou informer les politiques et les décisions programmatiques.
  - Détaillez votre propos autant que possible. Incluez les liens vers des documents pertinents tels que les rapports du Ministère de la Santé, les discours ministériels, etc.
  - Si certains exemples d'utilisation des données ont été mentionnés dans des rapports précédents, veuillez continuer à fournir des mises à jour et à donner suite à ces mentions, dans la mesure du possible et si pertinent.
  - Si le Ministère de la Santé ou d'autres parties prenantes clés se sont engagés, essayez de souligner les actes qui ont accompagné leurs paroles, plutôt que de dresser simplement une liste de déclarations.
  - Il est également important d'inclure des détails sur les collaborations en cours avec le service de communication du Ministère de la Santé.
- **Collaborations pertinentes avec d'autres parties prenantes :**
  - Si le projet a collaboré avec d'autres organisations ou parties prenantes pour développer des résumés ou des rapports, ou si vous avez travaillé ensemble d'une autre manière, veuillez inclure autant de détails que possible.
  - Si le Ministère de la Santé ou d'autres parties prenantes clés ont demandé une analyse additionnelle, indiquez plus de détails sur cette demande :
    - Informations sur les demandes d'analyses formulées
    - Produits/documents créés en réponse à cette demande
    - Suivi pertinent après avoir rendu l'analyse/rempli la demande
- Participation à des **groupes de travail techniques** – réunions auxquelles vous avez assistées, contributions spécifiques de votre équipe, sollicitations de l'équipe, etc.
- Collaboration avec les bureaux régionaux de la santé :
  - Ateliers sur l'utilisation des données

- Collaboration en cours – et comme pour le reste du rapport, fournissez autant que détails que possible.
- **Résumé des discussions tenues avec d'autres bailleurs de fonds** sur les financements potentiels et/ou confirmés pour des éléments de l'enquête.
- Dans la mesure du possible, essayez de résumer le contenu dans des graphiques clairs et bien agencés (*cf. rapports précédents*).

La liste ci-dessus énumère les domaines d'intérêt clés sur lesquels de nombreux bailleurs de fonds exigent des informations détaillées dans leurs rapports. En collaboration avec vos bailleurs respectifs, assurez-vous de clarifier et de bien comprendre les domaines clés qui devront être couverts et détaillés.

### Mise en pratique : à vous d'essayer !

☞ *EXERCICE 1.1 : Utiliser des éléments des rapports trimestriels précédents pour développer les contenus*



#### Contexte :

Développer le contenu du rapport annuel est généralement l'activité la plus chronophage de ce processus. Comme indiqué plus haut, les personnes chargées de recueillir les informations pour la description du programme devront relire les notes de réunions, les rapports trimestriels, les comptes-rendus d'événements (ex : notes de l'atelier de dissémination, etc.). Une fois les informations clés rassemblées auprès des sources existantes, vous devrez organiser ces données selon les différentes sections du rapport.

#### Instructions :

Pour vous y entraîner, nous vous proposons l'exercice suivant :

1. Lisez l'extrait d'un rapport trimestriel précédant (ci-dessous).
2. **En vous basant sur cet extrait, rédigez le contenu de l'activité suivante :**
  - *Résultat attendu 1 : Assurer l'appropriation et le leadership au niveau national pour institutionaliser et insérer la plateforme PMA au sein de l'architecture de données du pays.*
  - *Activité 1 : Augmenter le potentiel d'exploitation des données et leur appropriation locale dans le pays.*
3. L'activité du programme indiquée ci-dessus comprend de nombreuses sous-activités. Ainsi, il vous incombera de décider quelles activités décrire dans votre rapport.
4. Dans la vie réelle, vous devrez probablement contacter vos collègues pour obtenir plus d'informations, les documents à joindre, etc. Pour ce bref exercice, il n'est pas nécessaire de contacter vos collègues. Le but est d'acquérir de l'expérience dans la

phase initiale de rédaction, de réfléchir à vos contenus et les organiser, et de commencer la rédaction.

5. Les instructions ici (*lire l'extrait ci-dessous et rédiger*) sont assez vagues. Lorsque vous rédigez de vrais contenus pour un rapport annuel, vous devrez puiser dans différentes sources d'information et faire le plan du rapport en déterminant les sujets qui seront traités, la structure du rapport et les sections qui le composeront. **Envoyez votre brouillon par e-mail au membre de l'équipe désigné en respectant les délais impartis.**

## Extrait d'un rapport trimestriel précédent

### Préparation de l'atelier sur l'utilisation des données (2023)

- L'équipe pays, en collaboration avec l'équipe de JHU, a développé des contenus pour l'atelier sur l'utilisation des données en visant deux publics cibles :
  - Le premier est le Ministère de la Santé et les délégués des bureaux régionaux de la santé. L'objectif principal de cet atelier est d'encourager l'utilisation des données SRMNI de PMA Éthiopie sur la cohorte auprès des fonctionnaires du Ministère de la Santé et des bureaux régionaux de la santé.
  - Le deuxième atelier vise les universitaires, chercheur•euses, candidat•es à un post-doc et doctorant•es des universités régionales. L'objectif clé de cet atelier est de présenter les données de la cohorte de PMA Éthiopie au public académique éthiopien et d'augmenter l'utilisation et la publication des données de PMAET par les chercheurs basés en Éthiopie.
- Pour répondre aux besoins de données des fonctionnaires des bureaux régionaux de la santé, l'équipe de gestion des données a produit un résumé des résultats désagrégés pour tous les indicateurs présentés lors de l'événement de dissémination des résultats de l'enquête cohorte par variable clé (région, âge, lieu de résidence, niveau d'études, nombre d'enfants et niveau de bien-être économique).
- L'équipe de gestion des données prépare également un tableau de bord interactif sur Excel en utilisant des tableaux croisés et autres graphiques pour que les participant•es puissent explorer l'analyse désagrégée des indicateurs clés et développer un plan d'action pertinent.
- Les ateliers sur l'utilisation des données sont préliminairement prévus pour le début du mois d'août 2023.

*EXERCICE 1.2 : Utiliser les notes de dissémination pour créer le contenu du rapport annuel.*

### **Contexte :**

La rédaction du rapport annuel nécessite que vous référenciez plusieurs sources, telles que les notes de réunions, les e-mails, les rapports trimestriels, et d'autres notes ou comptes-rendus d'événements pertinents (ex : notes de l'atelier de dissémination). Cet exercice vous permettra de vous entraîner à cette tâche.

### **Instructions :**

1. Lire l'extrait ci-dessous du rapport de dissémination.
2. Sur la base de cet extrait, développer du contenu pour le rapport annuel.
  - a. Déterminez un sous-titre convenable pour ce contenu à insérer dans le rapport annuel, et identifier l'activité et l'objectif auxquels ce résumé correspond
  - b. Déterminez dans quelle section du rapport annuel ce contenu devrait être inséré.
  - c. Déterminez si des photos ou des pièces jointes devraient être incluses à cette section.
  - d. Rédigez le contenu.
  - e. **Envoyez votre brouillon par e-mail à la personne chargée de la formation en respectant les délais impartis.**

**NB** : L'extrait ci-dessous est tiré d'un événement de dissémination ; en développant le contenu réel de votre rapport annuel, vous pouvez puiser dans différentes sources et ressources pour renforcer les propos soulignés concernant la dissémination.

## Extrait du rapport de dissémination précédant :

### Prochaines étapes

Le Ministère de la Santé a prononcé ses remarques de clôture de l'événement en remerciant toutes celles et ceux qui ont participé à la réalisation de l'enquête. Elle a également remercié le bailleur de fonds pour son soutien généreux à PMA Éthiopie. Ensuite, elle a proposé les actions suivantes :

- L'enquête est menée dans quatre régions, et il est nécessaire de tenir des discussions dans chacune des régions concernées pour améliorer les actions. Les informations propres à chaque région peuvent être utilisées pour faciliter ces réunions régionales.
- Le Ministère de la Santé a encouragé d'autres bailleurs de fonds à soutenir l'enquête pour en assurer la continuité, avec des fonds additionnels comme ceux de l'USAID.
- Le Ministère de la Santé s'est engagé à traduire les résultats de l'enquête en action. De nombreux indicateurs informeront une note de politique.
- Le Ministère de la Santé prévoit d'intégrer certains résultats au quatrième trimestre de l'année fiscale éthiopienne, et d'utiliser le reste pour la planification de l'année fiscale suivante.
- Tous et toutes les fonctionnaires du Ministère de la Santé qui ont assisté à l'événement de dissémination devront prendre acte de ces résultats et conseiller leurs bureaux respectifs en conséquence.

Les partenaires de mise en œuvre sont appelés à traduire ces résultats en action.

## Le rapport financier

Le ou la responsable des finances devrait être chargée de rédiger cette partie du rapport. Cette personne devrait aussi préparer le budget à remettre au bailleur de fonds.

### Meilleures pratiques et recommandations :

- **Le contenu doit être concis, précis et clairement écrit.**
  - N'ajoutez pas d'autres informations dans cette partie du rapport. Il est d'usage de fournir une brève explication de chaque section. Si vous trouvez des variations inexplicables, veuillez les décrire de manière très concise.
  - Il est d'importance critique de s'assurer que ce qui est écrit dans la description du programme ne suscite pas d'inquiétude et ne soumette pas le projet à un examen injustifié. En rédigeant votre rapport, assurez-vous de relire, re-relire et de demander à d'autres de le relire également.
  - Consultez les rapports précédents édités par JHU pour des exemples de concision (comment réduire la longueur de votre texte)
- **Veillez à ce que les totaux et les valeurs indiquées dans la description du programme correspondent aux chiffres figurant dans le budget remis avec le rapport.**

- Si vous avez indiqué un changement en termes de points de pourcentage dans le rapport (ex : « *Les dépenses correspondant à la catégorie du personnel ont augmenté de 20% pendant l'année 4 en comparaison à l'année 3* »), assurez-vous que l'année de référence soit exacte pour déterminer le niveau de changement enregistré.
- Assurez-vous que toutes les données sur les gains/pertes en argent soient indiquées tel que requis par votre bailleur de fonds.
- Si vous incluez des documents supplémentaires, déterminez conjointement avec votre équipe si ces documents permettent effectivement de renforcer le rapport, ou s'ils pourraient confondre le ou la lecteur•ice, ou susciter un examen injustifié.

### Mise en pratique : à vous d'essayer !

*EXERCICE 1.3: Utiliser le rapport annuel précédent et en améliorer le contenu*



#### Contexte :

De manière similaire au travail rédactionnel pour la partie décrivant les progrès accomplis dans le rapport annuel, la description de l'état des finances du projet est un processus collaboratif qui implique généralement le ou la directeur•ice des finances et l'équipe du programme, qui travaillent ensemble à la planification et la rédaction du rapport.

Contrairement aux exercices précédents de ce guide, cet exercice requiert de lire le texte ci-dessous et de proposer 'émettre des améliorations.

#### Instructions :

- Lisez l'extrait ci-dessous, tiré d'une version préliminaire précédente du rapport financier.
- À l'aide de la fonction « *Suivi des modifications* » et des commentaires, indiquez les sujets ou les phrases qui selon vous nécessitent plu de travail, des clarifications, des améliorations du texte, ou sur lesquelles vous avez d'autres commentaires.
- N'oubliez pas de vous référer aux meilleures pratiques présentées dans cette section.
  - **Notez qu'il n'est pas nécessaire de vous baser sur un modèle de budget pour cet exercice, dans la mesure où l'objectif de l'exercice est de se focaliser sur la rédaction et d'éditer le texte pour le rendre clair et concis.**
  - **Il est ESSENTIEL de relire deux (voire trois) fois la description du rapport financier pour vous assurer que les montants indiqués dans le texte soient les mêmes que ceux qui figurent dans le budget.**
  - **Envoyez votre texte par e-mail à la personne chargée de la formation en veillant à respecter les délais impartis.**

## Extrait du rapport financier :

### **Personnel :**

La ligne budgétaire consacrée au personnel a été légèrement dépassée, avec un taux de variation de 1%. La raison de cette variation est due à des changements administratifs qui ont affecté les salaires et les compensations. Un moratorium a été imposé sur l'augmentation standard des salaires sur le mérite de 3% et sur les avantages sociaux. Ces restrictions ont été levées en milieu d'année, et ont donc contribué à cette faible variation. Ce pourcentage demeure dans la fourchette autorisée.

### **Déplacements :**

La ligne budgétaire consacrée aux déplacements n'a pas été utilisée. Nous réallouons les fonds non dépensés au budget de l'année prochaine.

### **Consultants :**

La ligne budgétaire consacrée aux contrats de consultance a été sous-utilisée, avec un taux de variation de 94%. Cette variation est due à des changements de planning.

### **Autres coûts directs :**

Les autres coûts directs sont 63% plus élevés que le budget prévu. Ceci est lié au retard initial et aux effets que cela a eu sur la première cohorte, qui s'est étendue à l'année suivante. En outre, la pandémie de COVID-19 a généré des retards de livraison. En raison de la pandémie, le calendrier de dissémination des résultats a également été modifié, ce qui a permis à PMA Éthiopie de couvrir les coûts non anticipés liés au lieu de la formation post-COVID, à l'achat d'équipement de protection personnel pour l'équipe de terrain et les personnes enquêtées afin de minimiser la transmission du COVID-19. Similairement à d'autres catégories de coûts, malgré les frais imprévus, cette catégorie demeure surutilisée en raison de retards significatifs du travail de terrain initial et du coût des équipements de protection personnelle contre le COVID-19.

---

## Le suivi des résultats

Le tableau de suivi des résultats comprend les activités, les résultats et les livrables de l'année dernière.

Ce document propose quelques instructions pour mettre à jour ce tableau (dans le premier onglet).

## Mise en pratique : à vous d'essayer !

*EXERCICE 1.4: Utiliser les termes du rapport annuel précédant et les mettre à jour*



### Contexte :

Le tableau de suivi des résultats doit être mis à jour tous les ans pour résumer les progrès enregistrés par rapport à chaque résultat attendu et en fonction de chaque indicateur utilisé. Généralement, nos bailleurs de fonds nous envoient en guise de modèle la version de notre tableau de suivi des résultats de l'année passée. Il ne reste donc plus qu'à actualiser ce tableau pour l'année du projet rapportée.

### Instructions :

- Veuillez mettre à jour le contenu du tableau ci-dessous pour refléter les accomplissements pertinents de votre projet.
- Vous pouvez remplacer le texte/ l'éditer dans le tableau directement.
- Le nouveau contenu inséré ici sera utilisé dans le tableau de suivi des résultats de cette année.
  - **Envoyez votre brouillon par e-mail à la personne chargée de la formation en respectant les délais impartis.**

### Exemple du dernier suivi des résultats :

ID	Résultat/ Extrait	Indicateur(s)	Sources des données (le cas échéant)	Donnée de référence	Paiement conditionnel (le cas échéant)	Commentaires
1.1	Augmenter le potentiel d'exploitation des données et leur appropriation locale à travers la mise en œuvre d'un plan de traduction des données	Les données PMA sont incorporées aux documents et plans politiques	Plans et documents politiques  Demande d'analyses additionnelles  Plans d'action régionaux			Les données de PMA sont l'une des principales sources de données pour les modèles analytiques du Ministère de la Santé.  PMAET a établi une relation de travail et une entente formelle avec le service de communication du Ministère de la Santé. Ainsi, tous les contenus et supports de dissémination du projet sont diffusés via les canaux de communication du Ministère.

## PIÈCES JOINTES DU RAPPORT ANNUEL

Nous incluons généralement des pièces jointes pertinentes au rapport. Ces documents ne sont pas requis par notre bailleur de fonds mais ils permettent de justifier nos progrès et des propos soutenus dans le rapport annuel.

Par le passé, nous avons joint au rapport :

- Présentations PowerPoint préparées par le personnel délégué
- Documents politiques citant les données de PMA
- Autres documents qui soutiennent et justifient des réalisations du projet, tel qu'énoncé dans le rapport

## À retenir

- ✓ **Toujours avoir un plan bien organisé avant de commencer à écrire. Développez un calendrier et un plan de travail, et informez à l'avance celles et ceux qui devront aider à développer, rédiger et relire le rapport.**
- ✓ **Donnez-vous suffisamment de temps pour que votre produit final soit d'excellente qualité.**
- ✓ **La solidité du rapport annuel aide à renforcer vos relations avec le bailleur de fonds.**
- ✓ **Les rapports de programmes doivent être concis : ne présentez que les informations clés et retirez tout le reste.**
- ✓ **Posez-vous toujours la question « et alors ? » - c'est ce qui intéresse vraiment le ou la lecteur•ice.**
- ✓ **Un bon rapport est correct, clair, concis et utilise un langage courant.**
- ✓ **Assurez-vous que votre rapport remplisse les standards de votre organisation et les exigences de votre bailleur de fonds.**
- ✓ **Utilisez des infographies, des images, des graphiques, et des illustrations quand cela est possible.**

N'oubliez pas que les rapports sont l'occasion de mettre en lumière votre travail !