

Format d'origine
Ce document n'a pas été spécifiquement préparé dans le cadre du MPA PAD. Il est reproduit ici dans son format d'origine.



Organisation
internationale
du Travail

Manuel de planification de l'action pour les Programmes assortis de délais

M P A

P A D



Principes
directeurs
pour la conception
et la préparation
des documents
de projets BIT/IPEC

Programme
international pour
l'abolition du travail
des enfants



Principes directeurs

**POUR LA CONCEPTION ET LA
PRÉPARATION DES DOCUMENTS DE
PROJETS BIT/IPEC**

TABLE DES MATIÈRE

Introduction	1
1. Projets et documents de projets	3
2. Les éléments du document de projet.....	5
2.1 Antécédents et justification	6
2.2 Groupes cibles et partenaires	7
2.3 Stratégie du projet.....	8
2.3.1 Description de la stratégie	8
2.3.2 Cadre logique.....	12
2.3.3 Hypothèses	17
2.3.4 Durabilité.....	19
2.4 Calendrier de mise en œuvre du projet	20
2.5 Cadre institutionnel et gestion du projet.....	20
2.5.1 Arrangements institutionnels	20
2.5.2 Gestion du projet.....	22
2.6 Apports.....	23
2.7 Planification, suivi et évaluation.....	24
2.8 Budget	26
3. Autres problèmes importants à examiner	28
Annexe 1. Schémas logiques de la conception	29
Annexe 2. Lignes budgétaires	36

Introduction

La conception de projets¹ est pour l'IPEC un stade crucial de la planification des interventions de coopération technique. La plupart des activités promues par l'IPEC sont menées sous la forme de projets qui devraient contribuer à l'élimination progressive du travail des enfants, l'accent étant mis sur la suppression urgente des pires formes de travail des enfants (objectif opérationnel de l'IPEC). Ces interventions sont formulées pour fournir des réponses aux problèmes et aux besoins des enfants vulnérables au travail, à leurs familles et à leurs communautés. La conception de projets devrait donc être une activité réfléchie, pertinente et responsable. Comme la plupart des organisations et bailleurs de fonds internationaux qui œuvrent pour le développement, le BIT/IPEC utilisent l'approche du cadre logique (ACL) comme base méthodologique de la conception.

En général, le processus de conception s'achève avec un document de projet. Les principes directeurs ci-dessous sont destinés à fournir des éléments techniques afin d'assurer une formulation appropriée des documents de projets, afin qu'ils deviennent un guide clairement établi pour la mise en œuvre et le suivi et une meilleure base d'évaluation. Ils s'adressent au personnel de l'IPEC et non aux agents d'exécution, puisque les partenaires de l'IPEC suivent des procédures simplifiées pour la conception des interventions dont ils sont responsables (programmes d'action)².

Il est très important de noter que ces principes directeurs sont exclusivement méthodologiques. L'IPEC produira dans un proche avenir des « *directives de conception technique* » afin d'élaborer des stratégies pour des groupes cibles (enfants soumis à l'exploitation sexuelle, enfants exposés à des conditions de travail dangereuses, etc.), des composantes de l'intervention (éducation, activités rémunératrices, formation professionnelle, etc.) et des modalités de travail spécifiques (coopération avec les organisations de travailleurs et d'employeurs, etc.).

Les pages suivantes s'inspirent largement des initiatives antérieures du BIT et de l'IPEC. Il existe plusieurs manuels et principes directeurs qui expliquent comment concevoir des projets. Parmi ceux-ci méritent d'être mentionnés :

- *Design, management and evaluation of action programmes on child labour. Training package (IPEC-BIT, 1994)*
- *Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects. A training manual (PROG/EVAL-BIT, 1995)*
- *Summary project outline (SPROUT). Guidelines for the preparation of summary project outlines for multi-bilateral financing (PROG/EVAL-BIT, 1997 - 2e révision)*
- *Project document preparation for USDOL-funded projects and programs (IPEC-BIT, 2001).*

Ces documents sont encore pertinents et valables et devraient être consultés en cas de besoin. Enfin, ces principes directeurs peuvent être complétés par d'autres documents produits par l'unité DED, notamment *Identifying and using indicators of achievement* (mai

¹ Afin de faciliter la lecture du document, nous utiliserons le terme de « projet » pour désigner tout type d'intervention planifiée. Les concepts généraux utilisés dans ces directives peuvent être appliqués aux projets, aux programmes nationaux ou aux programmes d'action. Il importe toutefois de noter que selon la méthodologie du BIT, un projet fait généralement partie d'une entreprise plus vaste, telle qu'un programme de développement.

² A l'IPEC, certaines composantes des projets et programmes sont mises en œuvre par des agences partenaires. Ces composantes – les programmes d'action – devraient elles aussi être conçues selon l'ACL, bien qu'elles soient généralement présentées dans un document simplifié (le schéma préliminaire de programme d'action, ou APSO).

2001). Dans un proche avenir, l'IPEC élaborera également des directives relatives à des questions connexes comme la programmation stratégique, l'analyse de situation/l'appréciation des besoins et la collecte de données de base.

1. Projets et documents de projets

Un projet est une entreprise planifiée d'activités conçues pour atteindre des objectifs spécifiques dans le cadre d'un budget et d'une période donnés. Généralement, un projet fonctionne avec un seul groupe cible principal, en un ou plusieurs lieux spécifiés. La conception d'un projet exige un processus de planification qui se déroule habituellement en plusieurs étapes (voir Encadré1).

Le document de projet donne des informations de fond sur certains éléments du projet et établit un cadre et un déroulement logiques pour l'obtention de résultats. Il a trois fonctions principales : il s'agit d'un contrat, d'un guide de la planification et de la mise en œuvre et d'une base d'évaluation.

Le document de projet fait office de contrat, car il expose et communique les obligations et les responsabilités des parties impliquées dans le financement et la mise en œuvre du projet, les rendant ainsi responsables de leurs actions.

- Il donne également les raisons et la justification de l'action à entreprendre et établit un plan définissant ce qui sera fait, quand, par qui et à quel coût.

Encadré 1. Les étapes de la planification de projet

Analyse de situation. Le but de cette étape est de décrire la situation qu'il est nécessaire de changer. A l'IPEC, cette situation sera liée à l'existence du travail des enfants dans un secteur ou une zone géographique. *L'identification des principaux problèmes* qui caractérisent la situation et des liens existant entre eux en termes de rapports de cause à effet constitue une activité importante. Les problèmes sont les conditions négatives auxquelles fait face le groupe cible potentiel de l'intervention. L'analyse du problème peut être représentée graphiquement sous la forme d'un « diagramme du problème ». Les planificateurs devront aussi classer par catégories les réponses existantes à la série des problèmes identifiés afin de déceler les lacunes et les discordances, ainsi que les besoins insatisfaits de la population cible (*analyse des besoins*). Il y a de nombreuses sources d'informations possibles, aussi bien secondaires que primaires, qui peuvent être utilisées pour effectuer une analyse de situation, dont les fonctionnaires de l'État, les syndicalistes, les employeurs, la police, les dirigeants communautaires, les enseignants, les parents et plus spécialement les enfants. Des informations générales quantitatives et qualitatives peuvent être obtenues grâce aux enquêtes et aux évaluations rapides du SIMPOC.

?

Définition des objectifs et des solutions possibles. Une fois que la situation est parfaitement connue, il est généralement simple de déceler les problèmes qui restent à résoudre. Il peut exister plusieurs objectifs possibles pour une intervention menée dans le secteur ou dans la zone. En fonction des ressources disponibles, il peut être nécessaire d'attribuer des priorités à certains et d'en écarter d'autres. Une fois que la meilleure solution possible aura été choisie, les objectifs immédiats du projet seront évidents (ce sera la situation positive à réaliser au terme de l'intervention en réponse aux problèmes identifiés).

?

Analyse des parties prenantes. La recherche sur les réponses existantes peut être complétée par une analyse plus approfondie des principales parties prenantes impliquées dans la situation (notamment les organisations d'employeurs, les syndicats et les agences gouvernementales). Il est important d'examiner leurs capacités institutionnelles, les intérêts et le pouvoir relatif des organisations, des groupes et autres acteurs impliqués, afin d'établir des alliances de travail pour la mise en œuvre du projet..

?

Définition de la stratégie et préparation du document de projet. Les objectifs immédiats ont déjà été identifiés. Les planificateurs auront besoin, dans cette quatrième étape, de définir la stratégie nécessaire pour les réaliser, eu égard aux ressources existantes et aux capacités institutionnelles établies. Cela signifiera, entre autres activités, recueillir des informations de base, élaborer la stratégie, le cadre logique (incluant les activités, les produits, les indicateurs, etc.) et le contexte institutionnel, et prendre en considération l'analyse des parties prenantes. La révision des évaluations existantes de projets semblables, des enseignements dégagés et des bonnes pratiques peut assurer des apports considérables. Il sera nécessaire d'élaborer un budget. Tous ces éléments seront inclus dans un document de projet

- Enfin, ce document constitue la base de l'évaluation, car il décrit la situation antérieure au projet et la situation attendue en conséquence de celui-ci. Il établit également les critères selon lesquels on appréciera la réussite (ou le manque de réussite) du projet.

Au BIT, il existe trois aspects particuliers qui devraient être pris en considération au cours de la conception : les normes internationales du travail (NIT), la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et la protection de l'environnement.

- En ce qui concerne les NIT, il importe d'indiquer si le pays destinataire est un État membre de l'OIT et si les conventions essentielles relatives aux droits fondamentaux de l'homme et au travail des enfants (Conventions n° 138 et n° 182) ont été ratifiées. La stratégie du projet devrait se conformer aux dispositions de ces conventions, même si le pays n'a pas ratifié la NIT concernée. Dans certains cas, le projet devrait inclure une composante de mesures pratiques pour promouvoir les NIT ou pour aider les pays à respecter les procédures de suivi.
- L'intégration des préoccupations de genre dans le processus de conception et dans les documents de projets est essentielle pour assurer que l'intervention favorise l'égalité entre les genres et éviter qu'elle génère des partis pris contre les femmes ou les hommes, les filles ou les garçons. Chacune des sections de ces principes directeurs comporte une liste de contrôle avec des préoccupations de genre, extraite des *Guidelines for the integration of gender issues into the design, monitoring and evaluation of ILO programmes and projects*³.
- Même si cela ne s'applique pas à certains projets relatifs au travail des enfants, l'OIT est engagée dans la promotion d'améliorations dans l'environnement de travail des adultes et le développement de la sensibilité environnementale. Dans certaines zones rurales ou dans des projets exécutés dans des secteurs comme l'extraction minière ou la pêche, l'inclusion de considérations environnementales dans la stratégie est essentielle pour assurer la durabilité de l'intervention.

Enfin, mais cet aspect n'est pas le moindre, tous les projets devraient refléter la structure tripartite de l'OIT. Les agences gouvernementales comme les organisations de travailleurs ou d'employeurs jouent un rôle clé dans les projets de l'IPEC.

- En tant que programme de coopération technique, l'IPEC participe à l'appui aux gouvernements dans un effort commun pour éliminer le travail des enfants et supprimer d'urgence les pires formes de travail des enfants. Les agences gouvernementales, et notamment les ministères du Travail, devraient jouer un rôle clé dans la conception et la mise en œuvre des interventions de l'IPEC.
- Les organisations d'employeurs représentent dans toute société un atout essentiel : ses entreprises. Les entreprises qui réussissent sont au cœur de toute stratégie visant à

³ <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/eval/guides/gender/index.htm>

créer des emplois pour les adultes, améliorer le niveau de vie et combattre le travail des enfants. Les organisations d'employeurs aident à créer les conditions de la réussite des entreprises en influant sur l'environnement dans lequel elles mènent leurs activités et en proposant des services qui améliorent leur rendement individuel. Elles sont également des partenaires essentiels de toute stratégie visant à libérer les entreprises du travail des enfants.

- Les syndicats ont à jouer un rôle essentiel dans la protection des droits et des intérêts des travailleurs, y compris l'élimination du travail des enfants, et à offrir des services efficaces à leurs membres aux niveaux national et international. Leur participation garantira que la voix des travailleurs soit entendue et prise en considération. Ces organisations jouent aussi un rôle clé dans les campagnes de sensibilisation et de promotion.

Les gouvernements, les travailleurs et les employeurs devraient donc être considérés comme des partenaires privilégiés pendant la phase de la conception. Ils peuvent fournir des informations précieuses et, ce qui est plus important, devraient informer le processus décisionnel sur les objectifs et les stratégies possibles. Leur participation aux comités directeurs nationaux est essentielle. Ces organisations peuvent aussi être les principaux partenaires de la mise en œuvre du projet. Leur capacité de faire face au travail des enfants, qui est un atout majeur pour l'IPEC et l'OIT, devrait être renforcée lorsque cela est possible et approprié.

2. Les éléments du document de projet

Le format suggéré pour le document de projet (Encadré 2) est basé sur la méthodologie de l'OIT et l'expérience de l'IPEC. Ce format pourra changer du fait d'exigences spécifiques du bailleur de fonds, mais de manière générale tous les éléments décrits ici devraient être présents.

Encadré 2. Schéma d'un document de projet typique

Fiche récapitulative

Résumé

1. Antécédents et justification
2. Groupe cible et partenaires
3. Approche et stratégie du projet
 - 3.1. Description
 - 3.2. Cadre logique
 - 3.3. Hypothèses
 - 3.4. Durabilité
4. Calendrier de mise en œuvre du projet
5. Cadre institutionnel et gestion du projet
 - 5.1. Arrangements institutionnels
 - 5.2. Gestion du projet
6. Apports
 - 6.1. Apports provenant du bailleur de fonds
 - 6.2. Apports provenant de l'OIT
 - 6.3. Contribution nationale
7. Planification, suivi et évaluation du projet
8. Budget

Il y a deux sections introductives de base :

- a. La fiche récapitulative fournit des informations fondamentales sur le projet, comme l'indique l'Encadré 3.
- b. Le résumé doit inclure une description très brève du problème, les principaux éléments de la stratégie, les objectifs immédiats et le budget total dans un maximum de deux pages.

Le reste du document consiste en huit chapitres de base, qui devraient présenter le projet de manière synthétique mais complète.

Encadré 3. Fiche récapitulative de projet (exemple)

Pays	
Numéro de projet BIT	___/___/P___/___
Code de projet BIT	P#####
Intitulé du projet	
Durée	
Couverture géographique	
Secteurs couverts	
Bureau du projet	
Langue du projet	
Agence d'exécution	IPEC-ILO
Agences de mise en œuvre	
Bailleur de fonds	
Contribution du bailleur de fonds	
Date de démarrage	
Durée du projet (en mois)	

2.1 Antécédents et justification

Cette section devrait fournir l'information collectée au cours de l'analyse de la situation et des partenaires. Elle devrait être assez convaincante pour justifier l'investissement financier réalisé pour le projet. La lecture du document de projet devrait permettre d'apprécier la situation socio-économique et le contexte qui conduit au projet. Les problèmes et les besoins que doit traiter le projet devraient être décrits en termes concrets et spécifiques. Un diagramme du problème pourra être inclus en cas de besoin.

Le document devrait présenter à la fois la nature et l'ampleur du problème spécifique à traiter, et cela aussi précisément que possible. Les principaux résultats, conclusions et recommandations des recherches antérieures, analyse des besoins et/ou évaluations doivent y être inclus. Les citations appropriées devraient y figurer lorsque cela est possible, mais particulièrement dans les cas où l'information ou les données pourraient être sujettes à

controverse. Les résultats des enquêtes de base ou autres initiatives de collecte de données (comme les évaluations rapides) devraient être résumés dans cette section.

Cette section devrait également identifier les différentes politiques de développement pertinentes de l'administration, des agences locales, des syndicats, des associations d'employeurs et des organisations non gouvernementales, et, en cas de besoin, indiquer leurs opinions sur le problème et leurs intérêts spécifiques. Les lois/règlements concernant le travail des enfants, les normes de base du travail applicables qui ont été ratifiées et les lois et règlements concernant l'éducation de base ou l'enseignement primaire devraient également être notés.

L'analyse du problème/l'appréciation des besoins devraient conduire à l'élaboration d'une stratégie clairement définie, c'est-à-dire du type d'intervention qui sera le plus approprié pour réaliser les objectifs, et par suite résoudre les divers aspects des problèmes. **Il importe de se rappeler que cette analyse offrira une base pour la formulation des objectifs et des indicateurs de réalisation, et qu'elle sera toujours liée aux besoins non satisfaits du groupe cible.**



Questions de genre

- *Veiller à ce que les données collectées soient ventilées par genre.*
- *Entreprendre une analyse de genre des bénéficiaires prévus en cernant :*
 - *La division du travail entre hommes et femmes, leur rôles et les modes de participation dans le/les secteur(s) socio-économique(s) concerné(s) ;*
 - *Les différences existant entre hommes et femmes dans l'accès aux ressources et aux avantages et dans le contrôle de ceux-ci ;*
 - *Les besoins qui sont ceux des hommes et des femmes ;*
 - *Les contraintes et/ou les perspectives existant dans l'environnement économique, démographique, social, culturel, politique, législatif et institutionnel pour la promotion de l'égalité entre les genres.*
- *Si le projet est centré sur le développement institutionnel, on appréciera la capacité de la/des institution(s) concernée(s) de répondre aux besoins des hommes et des femmes et de promouvoir l'égalité entre les genres. On analysera les points suivants :*
 - *La nature et l'ampleur des politiques et activités sexospécifiques, et l'expérience des problèmes des travailleuses ;*
 - *La structure organisationnelle nécessaire pour traiter les problèmes des travailleuses ;*
 - *Les préoccupations liées à l'égalité entre les genres au sein de l'organisation et les perceptions concernant les questions de genre parmi le personnel aux différents niveaux de l'organisation.*
 - *Les indicateurs utilisés à cet effet peuvent être : le type et l'ampleur des politiques et des programmes concernant les femmes et les questions de genre, la proportion de personnel masculin-féminin, les niveaux et les professions des hommes et des femmes au sein de l'organisation, les services et les systèmes d'appui destinés aux travailleurs ayant charge de famille.*

Si des activités préparatoires sont nécessaires pour sensibiliser le projet aux questions de genre, on précisera clairement si ces activités feront partie du projet envisagé (en tant que phase initiale, par exemple) ou si elles seront entreprises en tant qu'activités à financement séparé avant son démarrage.

2.2 Groupes cibles et partenaires

Cette section devrait décrire les bénéficiaires et destinataires du projet. Les catégories suivantes pourront être utilisées :

- **Les bénéficiaires directs** : les enfants et les familles (et éventuellement les communautés) directement atteints par le projet grâce à l'offre de biens et de services
- **Les bénéficiaires indirects** : les enfants, les familles et les communautés atteints indirectement grâce au renforcement des institutions et des organisations, ou à la suite d'une action de sensibilisation ou d'un travail au niveau de la politique générale
- **Les destinataires directs** : le personnel et autres personnes liés aux organisations partenaires qui reçoivent des services et des avantages du projet pour leur permettre de mener et d'appuyer l'action contre le travail des enfants
- **Les partenaires** : organisations clés ; institutions et groupes qui fourniront un appui pendant la mise en œuvre du projet. Il est important de souligner la participation des organisations d'employeurs et de travailleurs.

Les groupes cibles doivent être quantifiés dans toute la mesure du possible et ventilés par genre, groupe d'âge, type de travail, etc.

Parmi les questions générales, on notera ce qui suit :

- Quel est le nombre des enfants ciblés pour être soustraits au travail dangereux ? Quel est le nombre des enfants ciblés pour la prévention ? Quelle est la fourchette des âges des groupes ciblés ? Combien comportent-ils de filles et de garçons ? Ces chiffres ont-ils un sens eu égard à l'ampleur du problème du travail des enfants dans le pays/secteur, la stratégie et l'approche du projet et le montant des fonds requis pour le projet ?
- N'y a-t-il **que** des enfants, des familles et des communautés qui soient présentés comme bénéficiaires ?
- A-t-on clairement défini les destinataires directs du projet ? A-t-on clairement défini ce que devraient recevoir ces institutions, organisations ou groupes ? Les organisations d'employeurs et de travailleurs concernées sont-elles incluses ? Savons-nous combien d'enfants et de familles seront des bénéficiaires indirects grâce à l'appui apporté aux destinataires directs ?
- A-t-on clairement défini les partenaires du projet ? A-t-on clairement défini ce que devraient faire ces institutions, organisations ou groupes ? Quel sera le rôle des agences gouvernementales, syndicats et organisations d'employeurs concernés ?



Questions de genre

- *Décrire les caractéristiques essentielles des destinataires de sexes masculin et féminin prévus en matière de situation relative à l'emploi, de secteurs économiques, de situation socio-économique, d'origine ethnique et sociale et d'âge.*
- *Décrire la mesure dans laquelle les filles bénéficiaires et les organisations féminines ont été impliquées dans l'identification du problème et l'élaboration de la stratégie.*
- *Dresser la liste des principaux partenaires impliqués dans le projet et décrire leur capacité de servir des publics masculin et féminin (tels qu'ils ont été identifiés au cours de l'analyse de genre).*
- *Veiller à ce que les représentants des organisations partenaires soient informés de la promotion de l'égalité entre les genres grâce au projet et manifestent leur accord.*
- *Veiller à ce que les avantages apportés par le projet, comme les possibilités de formation, l'offre de crédit et d'autres services, soient répartis conformément à la proportion existant entre les genres. Si les femmes ont jusqu'ici été sous-représentées et/ou ont reçu moins d'avantages que les hommes, on déterminera la mesure dans laquelle des avantages du projet complémentaires devraient être mis à leur disposition.*

2.3 Stratégie du projet

2.3.1 Description de la stratégie

Cette section du document du projet devrait indiquer, sur un mode narratif, comment et dans quelle mesure sera traité le problème établi dans la section 3.1 (Antécédents et justification). Le projet peut viser à :

- **Prévenir** l'entrée dans le travail des enfants

- **Soustraire les enfants** au travail exploiteur et dangereux et offrir des perspectives de substitution aux enfants et à leurs familles (réadaptation)
- **Protéger les enfants** qui travaillent dans des conditions « acceptables » (selon l'âge et le type de travail) en réduisant les horaires et les dangers, et seulement en tant que mesure de transition vers l'élimination complète du travail des enfants.

Toutes ces stratégies sont possibles dans n'importe quel projet. Les mesures de retrait et de réadaptation sont nécessaires, mais étant donné que de nombreux pays ne possèdent pas les ressources nécessaires pour entreprendre immédiatement ces mesures à grande échelle, la priorité revient généralement au retrait immédiat des enfants engagés dans les PFTE.

La stratégie devrait être adaptée à la situation et aux besoins spécifiques du groupe cible. Le service de production de l'IPEC élaborera des directives techniques afin de faciliter le processus de conception.

La stratégie devrait examiner les liens et les synergies avec les projets et interventions existants de l'IPEC, des mandats de l'IPEC, des partenaires et autres organisations, des bailleurs de fonds et du gouvernement. Le projet devrait rechercher la valeur ajoutée et l'influence stratégique qui peuvent susciter un effet multiplicateur.

La durée du projet devrait dépendre du fait de savoir si les services apportés au groupe cible peuvent être efficacement mis en œuvre dans ce cadre temporel. De plus, la durée dépend du laps de temps qui peut être nécessaire pour intégrer l'initiative dans la communauté afin d'assurer l'appropriation au niveau local et la durabilité.

Dans le contexte de la stratégie du projet, deux types d'interventions de base sont généralement inclus :

- Les interventions d'**action directe** apportent des biens et des services aux bénéficiaires directs (travailleurs ou ex-travailleurs enfants, leurs frères et sœurs plus jeunes, leurs familles et leurs communautés)
- Les interventions de **développement institutionnel** atteignent indirectement les bénéficiaires en renforçant la capacité des organisations qui œuvrent avec les travailleurs enfants ou en leur nom (notamment les agences gouvernementales, les organisations de travailleurs et d'employeurs). Sont également inclus la mobilisation sociale et l'action au niveau de la politique générale.

Grâce aux interventions d'**action directe**, le projet travaille directement avec les enfants et leurs familles et communautés, offre des services divers (dont l'éducation, la formation et l'orientation) et établit des liens avec les services de santé et autres dans les communautés. L'action directe a un impact concret sur la prévention du travail des enfants et leur retrait, ainsi que sur leur réintégration dans une vie de développement normale. Il est souvent possible de quantifier le nombre des enfants et des membres des familles qui bénéficient directement de cette approche. L'action directe exerce aussi un impact sur la prévention grâce à des activités telles que l'offre d'éducation aux jeunes frères et sœurs, la sensibilisation au sein des familles et des communautés et l'offre de possibilités rémunératrices de substitution pour les familles. Le nombre des enfants qui bénéficient d'une prévention ou sont soustraits au travail grâce à la sensibilisation et autres activités préventives est généralement plus difficile à quantifier.

Pour les projets d'action directe, cette section devrait fournir des informations sur la stratégie à utiliser pour soustraire les enfants aux formes dangereuses de travail ou prévenir leur engagement dans celles-ci. La stratégie peut inclure, par exemple :

- **Des actions de sensibilisation** (campagnes pour l'enseignement public, vidéos,

affiches, annonces radio/télé, réunions, conférences, etc.)

- **Des programmes d'enseignement et de formation professionnelle** (éducation formelle et non formelle et formation technique)
- **Des activités rémunératrices pour les parents** (comme les fonds renouvelables, les microcrédits, les formations visant à améliorer les perspectives d'emploi, etc.)
- **D'autres services de protection sociale** (comme les services de soins de santé, les services nutritionnels, etc.)
- **Le suivi du travail des enfants** (suivi indépendant basé dans la communauté ; inspections sur les lieux de travail, etc.)

Des accords spécifiques à une branche d'activité ou à un secteur (comme les codes de conduite, les accords négociés, les mémorandums d'accord, etc.).

Dans les interventions d'action directe, on sera attentif aux questions suivantes :

- Comment la population cible/les bénéficiaires seront-ils identifiés ou choisis ? Grâce à une enquête de base ? A l'analyse de l'infrastructure de l'éducation ? A l'analyse économique des familles qui participent à des activités rémunératrices ? Quels sont les critères de sélection des bénéficiaires ?
- Comment les bénéficiaires directs seront-ils choisis pour le retrait du travail, l'enseignement et la formation, et les activités rémunératrices ? Y aura-t-il des problèmes si seulement certains enfants et leur familles peuvent bénéficier du projet, alors que d'autres (engagés dans un type de travail semblable) ne le peuvent pas ?
- Tous les enfants sont-ils caractérisés comme des bénéficiaires directs qui recevront directement certains services ? Les enfants qui doivent bénéficier d'activités de prévention ou de renforcement institutionnel ne doivent pas être comptés comme des bénéficiaires directs, mais plutôt comme des bénéficiaires indirects.
- Le montant du budget de l'action directe (dans le cadre de la sous-traitance) est-il proportionné au nombre des enfants qui doivent en bénéficier directement, par exemple grâce aux services éducatifs ? Quel est le pourcentage du budget total qui va à la composante « action directe » du projet ?

Grâce aux interventions de **développement institutionnel (DI)**, le projet renforce la capacité des institutions gouvernementales et non gouvernementales, des organisations de travailleurs et d'employeurs, de planifier, concevoir, mettre en œuvre, suivre et rapporter des projets visant à la prévention et à l'élimination du travail des enfants. Les destinataires directs de ces interventions sont généralement les personnels de l'institution, mais il est clair que les travailleurs enfants devraient être les bénéficiaires indirects/ultimes. Les interventions de DI peuvent revêtir la forme de formations, d'élaboration de manuels et de matériels de formation, d'expérience sur le tas (par exemple en tant qu'agences d'exécution), d'outils et d'informations développant les capacités, comme les enquêtes et les études, de la préparation de plans d'action nationaux et de l'élaboration de stratégies d'intégration des préoccupations liées au travail des enfants dans les programmes et budgets nationaux. Les interventions de DI sont particulièrement utiles dans le cadre de la stratégie de durabilité. Si elles sont conçues d'une manière « stratifiée », elles peuvent atteindre un large groupe cible. Ainsi, un programme de formation de formateurs peut être reproduit sur des sites divers, les enseignements dégagés dans la mise en œuvre des projets peuvent être partagés avec d'autres agences d'exécution et les données/informations émanant d'enquêtes et d'études peuvent être largement diffusées dans des formats et styles utilisables.

Pour les interventions de DI dans les projets, on sera attentif aux questions suivantes :

- Les activités et les produits conduiront-ils à la durabilité de l'impact, et par exemple les inspecteurs du travail auront-ils davantage d'appui institutionnel et de possibilités de mise en application de la législation sur le travail des enfants ? Y a-t-il des activités planifiées dans le projet qui leur permettront d'apporter une formation à d'autres ou de mettre en pratique ce pour quoi ils ont été formés ? Comment susciteront-ils une sensibilisation à leur travail et à leur rôle, c'est-à-dire sur leurs lieux de travail ? A quelles fins les études, les rapports et les matériels de formation serviront-ils ? Aura-t-on besoin de traductions ? La diffusion des rapports est-elle envisagée ?
- Les réunions de planification entre les différentes agences d'exécution et les groupes cibles contribuent à l'« appropriation » et à la durabilité et devraient être encouragées. Se préoccupe-t-on de la mobilisation de ressources ou de l'intégration d'interventions isolées dans les plans de développement plus vastes des agences d'exécution ou des pouvoirs publics ?
- Au terme du projet, les agences d'exécution auront-elles davantage de capacités en matière de planification, de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets consacrés au travail des enfants ? La formation des agences d'exécution est-elle incluse dans les activités des projets ?
- Comment les agences qui bénéficient de l'appui au DI dans le projet sont-elles impliquées dans l'élimination du travail des enfants et les initiatives de prévention du pays ?
- Qui sont les partenaires appropriés (ministères, employeurs, syndicats, ONG, groupes/associations, autres organisations internationales) ? Quel est leur niveau d'engagement politique et financier en faveur du projet ? Comment le projet renforcera-t-il leur capacité, si cela est possible et approprié ?

Il est possible de récapituler sous forme de tableau les différentes composantes de la stratégie (cf. schéma logique A dans l'Annexe 1).



Questions de genre

- *Veiller à ce que le résultat de l'analyse de genre soit utilisé lors de la formulation de la stratégie :*
 - *Préciser comment les garçons et les filles, les hommes et les femmes peuvent participer au projet et en bénéficier de manière égale. Mettre au point les interventions spécifiques et les arrangements organisationnels nécessaires à la promotion de l'égalité entre les genres.*
 - *S'il existe des déséquilibres entre la situation des garçons et des filles, réfléchir aux activités spécifiques aux filles et/ou aux mesures d'action positive qui sont nécessaires pour leur permettre de participer au projet et d'en bénéficier sur un pied d'égalité avec les garçons.*
 - *Éviter d'accroître la charge de travail des femmes et leur emploi comme travailleuses non rémunérées.*
- *Le type de stratégie à élaborer dépendra du contexte et de l'ampleur du projet. On appliquera les principes généraux et les mesures pratiques suivants, dont il est avéré qu'ils contribuent efficacement à la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes :*
 - *stimuler la perception et la mobilisation actives des femmes et de leurs organisations ;*
 - *sensibiliser et développer la capacité de répondre aux besoins des hommes et des*

- o *femmes, des garçons et des filles, et promouvoir l'égalité entre les genres ;*
- o *inclure des mesures répondant à la fois aux besoins pratiques et stratégiques en matière d'égalité entre les genres ;*
- o *éviter les partis pris linguistiques et visuels, ainsi que les stéréotypes de genre ;*
- o *allouer des ressources humaines et matérielles adéquates ;*
- o *appliquer une approche multidisciplinaire et graduelle.*

2.3.2 Cadre logique

Cette section présente la version structurée de la stratégie. Elle énonce les résultats précis du projet de telle manière qu'un plan de mise en œuvre puisse être établi et que les résultats du projet soient évalués. Les pierres angulaires sont les objectifs, les produits et les activités. Les objectifs décrivent la situation attendue au terme du projet. Les produits sont des conditions qu'il est nécessaire de créer pour susciter une situation ou un changement au terme du projet. Les activités sont des actions à entreprendre pour faire apparaître les produits prévus.

Dans la phase de conception, les étapes analytiques sont les suivantes : 1) définir la situation telle qu'elle sera au terme du projet (objectifs) ; 2) déterminer ce que sont les produits qu'il est nécessaire d'obtenir ; 3) conclure un accord sur les activités qui sont nécessaires pour obtenir ces produits ; 4) établir les apports (ou ressources) nécessaires pour mener ces activités. Au stade de l'examen, cette analyse est inversée : 1) les apports définis sont-ils suffisants pour mener à bien les activités ? 2) Si les activités sont exécutées, les produits seront-ils obtenus ? 3) Si les produits sont obtenus et utilisés, et que les hypothèses se confirment (voir ci-dessous), provoquera-t-on le changement attendu ?

Il est recommandé de présenter la structure logique sous la forme de tableaux. Les schémas logiques B et C de l'Annexe 1 peuvent être utilisés à cet effet. Plus ces schémas sont complets, mieux l'administration du projet est orientée dès le début de la mise en œuvre. Pour faciliter la perception des liens existant entre les éléments, il convient de respecter un format de numérotation particulier (voir Encadré 4). On trouvera ci-dessous une description des principaux éléments du cadre logique.

Objectifs

Dans les projets OIT/IPEC, les objectifs sont de deux types :

- **Objectif de développement.** Il s'agit du but ultime et à long terme du projet. Généralement, il n'existe qu'un seul objectif à long terme dans les projets relatifs au travail des enfants, à savoir la prévention et l'élimination du travail des enfants. Tout projet isolé ne peut que « contribuer » à cet objectif. Il faudra de multiples efforts soutenus sur une longue période pour atteindre cet objectif. Il est donc essentiel que tous les projets relatifs au travail des enfants « contribuent » à la réalisation de cet objectif du gouvernement/pays destinataire, de l'agent d'exécution (l'OIT/IPEC) et du bailleur de fonds. L'objectif de développement devrait, autant que possible, spécifier la contribution

Encadré 4. Numérotation des éléments d'un projet	
Objectif immédiat 1	
Produit 1.1	Activité 1.1.1 Activité 1.1.2
Produit 1.2	Activité 1.2.1 Activité 1.2.2 Activité 1.2.3
Objectif immédiat 2	
Produit 2.1	Activité 2.1.1 Activité 2.1.2 Activité 2.1.3
Produit 2.2	Activité 2.2.1 Activité 2.2.2
Produit 2.3	Activité 2.3.1 Activité 2.3.2
Etc.	

qu'apportera le projet, par exemple contribuer à l'élimination du travail des enfants dans un secteur spécifique s'il s'agit d'un projet sectoriel, dans une zone spécifique si le projet est spécifique à une zone donnée, etc., en créant une capacité, en présentant des solutions reproductibles, etc.

- **Objectifs immédiats.** Les objectifs immédiats décrivent la situation attendue au terme de la durée du projet. Ils devraient être aussi précis que possible quant au bénéficiaire du projet et à la situation/réalisation attendue au terme de ce projet. On utilisera la formulation : « D'ici au terme du projet/d'ici à l'année ... quelque chose aura changé. » Les objectifs immédiats devraient être vérifiables, et si possible quantifiables. Par exemple : « D'ici au terme du projet, il y aura une diminution de 20 pour cent du nombre d'enfants engagés dans des formes dangereuses de travail agricole en El Salvador, et ceux-ci auront bénéficié de possibilités de développement de substitution. » Les projets de l'IPEC incluent généralement à la fois des approches d'action directe et de développement institutionnel, et par conséquent plusieurs composantes. Si possible, chaque composante de chaque sous-stratégie devrait correspondre à un objectif immédiat. Si le projet comporte des programmes d'action, cela facilite la conception, la gestion et l'évaluation si chaque programme d'action correspond à un seul objectif immédiat ou à un ou plusieurs produits.

Il convient d'éviter que les objectifs immédiats soient trop nombreux. De manière générale, les objectifs doivent être « SMART » :

S = Spécifiques

M = Mesurables

A = Accessibles/réalisables/acceptés par les parties prenantes

R = Réalistes/pertinents

T = Temporellement limités



Questions de genre

- *Quand on spécifie les groupes cibles, il convient d'être précis et d'éviter les généralités telles que « les enfants du secteur non structuré » et « les pauvres des zones rurales ». On s'assurera que les objectifs immédiats font explicitement référence aux bénéficiaires prévus, quel que soit leur genre.*
- *Dans les (composantes de) projets de développement institutionnel : si l'organisation à renforcer a besoin de développer une capacité pour atteindre les femmes/filles et les assurer de bénéficier des services qui seront fournis, on formulera un objectif immédiat distinct à cet effet.*
- *De même, dans les (composantes de) projets d'appui direct : si des mesures spécifiques ou des arrangements organisationnels sont nécessaires pour atteindre les femmes/filles et les assurer de bénéficier des services qui seront fournis, on formulera un objectif immédiat distinct à cet effet.*

Indicateurs de réalisation⁴

Les indicateurs de réalisation sont les éléments de preuve ou les mesures qui indiqueront si le projet atteint ses objectifs. Dans la méthodologie de conception de l'OIT, les indicateurs sont seulement utilisés au niveau des objectifs immédiats. Là où ces derniers ont été identifiés en termes mesurables et vérifiables, les indicateurs de réalisation sont plus faciles à établir. Là où les objectifs immédiats sont très vagues ou généraux, le besoin d'indicateurs de réalisation précis est plus grand. Ces indicateurs doivent fournir des éléments d'appréciation vérifiables pour permettre à l'administration du projet de déterminer les progrès effectués dans la réalisation des objectifs immédiats. Les indicateurs devraient eux aussi être « SMART ».

Si possible, les objectifs immédiats devraient être décomposés par cibles progressives ou niveaux de réalisation. Les cibles sont les jalons ou les valeurs dont nous attendons que l'indicateur les fasse apparaître à différents moments de la vie du projet. Dans bien des cas, il n'est pas possible de décomposer l'objectif immédiat en cibles, mais si l'on tente de le faire, l'objectif immédiat en devient d'autant plus vérifiable et quantifiable. S'il n'est pas possible de fixer des cibles au stade de la conception, l'administration du projet devra l'envisager dans le cadre de l'établissement du plan de suivi détaillé du projet.

A titre d'exemple, pour un objectif de retrait des enfants du travail, l'indicateur pourrait être « nombre d'enfants soustraits au travail » et la cible pourrait être « 250 d'ici à la fin du projet triennal ». Les cibles progressives ou niveaux de réalisation pourraient être fixés à 50 d'ici à la fin de la première année, 150 d'ici à la fin de la deuxième année et 250 d'ici à la fin de la troisième.

Les indicateurs sont par conséquent le type d'éléments d'appréciation que nous utilisons pour présenter la réalisation. Les moyens de vérification sont la méthodologie et la source de données véritables pour l'indicateur (ex. : enquête, données administratives, groupe thématique, etc.). Ils doivent être les mêmes chaque fois que l'indicateur est utilisé pour faire le point sur la réalisation. Quand on détermine les indicateurs, les moyens de vérification doivent donc être identifiés dans toute la mesure du possible.

La collecte de données sur les indicateurs devrait être planifiée dès le début de la mise en œuvre du projet et les données de base pour les indicateurs être établies dès le démarrage du projet. Dans certains cas, il peut être nécessaire de mener des études de base sur les groupes cibles. Dans d'autres cas, l'information nécessaire pour établir la situation de base pour les indicateurs peut déjà être aisément disponible et nécessiterait un mécanisme de collecte. Quoi qu'il en soit, l'une des premières tâches de la gestion du projet consistera à étudier la pertinence des indicateurs et la disponibilité des moyens de vérification.

Les contrôles suivants peuvent être effectués pour les indicateurs de réalisation :

- Un indicateur de réalisation reflète les effets de l'intervention du projet (l'usage qui est fait du produit par les destinataires, et non le fait de sa production).
- Un indicateur de réalisation ne peut être un produit du projet.
- Un indicateur doit être lié à l'objectif immédiat, et donc être « SMART ».
- Chaque objectif immédiat doit avoir au moins un indicateur.
- Il convient d'éviter un nombre excessif d'indicateurs ; réunis, ils devraient refléter tous

⁴ On trouvera d'autres informations sur la manière d'identifier et d'utiliser les indicateurs de réalisation dans les Principes directeurs n° 1 de l'unité DED.

les aspects importants du projet.



Questions de genre

- *Élaborer des indicateurs permettant d'observer les projets réalisés dans le cadre du projet vers la promotion de l'égalité des chances et de traitement entre les garçons et les filles.*
 - *Élaborer des indicateurs permettant d'observer la nature et l'ampleur des avantages qui reviennent aux garçons et aux filles dans le cadre du projet.*
 - Examiner la question de savoir s'il est nécessaire d'établir des données de base sexospécifiques préalablement au projet ou lors de son démarrage. Veiller à la collecte systématique des données nécessaires à l'analyse de l'impact du projet sur les garçons et les filles.
-

Produits

Les produits des activités se définissent par le fait qu'ils sont nécessaires pour parvenir à une situation particulière (l'objectif immédiat). C'est l'utilisation combinée de plusieurs produits qui conduit à la réalisation d'un objectif immédiat. Ces produits peuvent être des matériels de formation, des programmes d'études, des formations dispensées (à des inspecteurs du travail, des parents, des enfants), des enfants ayant reçu une éducation, des enfants intégrés dans le système scolaire régulier, des adultes employés, des plans d'action nationaux produits, des lois révisées, ou encore un système mis en place (contrôle sur les lieux de travail, suivi, protection sociale). Les produits devraient être définis aussi concrètement que possible en termes quantifiables (« 300 enfants âgés de moins de quinze ans, qui travaillaient sur la décharge publique de la ville de X, inscrits à l'école » ou « 2 évaluations rapides sur la situation des travailleurs enfants dans les plantations d'hévéas du pays X »).

Généralement, pour chaque objectif immédiat, deux produits au moins devraient être définis. La présence d'un seul et unique produit pour un objectif immédiat est habituellement le signal de l'existence d'un problème logique (confusion entre ce qui doit être réalisé et ce qui sera produit). Il importe de vérifier si l'objectif et le produit ne sont que des réexposés du même problème.

Un autre point doit être gardé en mémoire en ce qui concerne les produits et les objectifs immédiats : alors que les produits sont sous le contrôle de l'administration du projet, les objectifs immédiats sont souvent affectés par des « facteurs externes » et de hypothèses (ainsi, l'administration du projet peut être tenue pour responsable de la mise à disposition des produits, par exemple des personnes ayant reçu une formation, alors que le fait de savoir si les compétences acquises serviront à l'usage prévu – maintenir les enfants à l'écart du travail – est moins directement placé sous le contrôle de l'administration du projet).

Activités

Les activités sont des actions à entreprendre pour obtenir les produits prévus. Un seul produit exige généralement plusieurs activités. Par exemple, l'élaboration d'un plan d'action national imposera d'entreprendre des consultations, d'identifier les types de travail des enfants, les ressources, les agences et les programmes primaires ; d'organiser des réunions avec toutes les principales parties prenantes pour mieux sensibiliser au problème et s'assurer des appuis pour le projet – autant d'activités. De la même manière que les produits sont obtenus, les activités sont menées, accomplies ou effectuées.



Questions de genre

On veillera à définir les produits et les activités en termes sexospécifiques :

- *Énoncer clairement le nombre de garçons et de filles, d'hommes et de femmes qui participeront aux différentes composantes du projet et en bénéficieront, et de quelle manière :*
 - *Orientation de politique générale : veiller à ce que le rôle et la participation des filles, ainsi que les contraintes spécifiques qu'elles subissent, soient explicitement traités dans l'analyse du/des domaine(s) technique(s) ou secteur(s) abordés. Se demander si des mesures complémentaires sont nécessaires pour créer un environnement favorable à l'égalité de participation des filles et des femmes, par exemple, en écartant des obstacles juridiques ou socioculturels.*
 - *Développement institutionnel : spécifier la proportion des genres existant parmi les clients de l'institution et décrire comment seront atteints les bénéficiaires prévus des deux genres. Se demander si des dispositions explicites doivent être prises pour que les filles soient assurées de bénéficier sur un pied d'égalité des services qui seront dispensés.*
 - *Déterminer le besoin d'organiser des sessions d'information ou de promotion dans les communautés ou sur les lieux de travail pour assurer la compréhension et l'acceptation par les hommes et les femmes des motivations de la promotion de l'égalité entre les genres. Utiliser des canaux de communication qui soient accessibles aux femmes et aux jeunes filles bénéficiaires.*
 - *Formation : énoncer exactement le nombre de jeunes filles et de femmes parmi les bénéficiaires prévus et les destinataires directs qui recevront une formation, dans quelle(s) matière(s) et à quel(s) niveau(x). Se demander si les jeunes filles et les femmes ont besoin d'une formation complémentaire, par exemple du fait de leur niveau d'instruction inférieur ou de leur manque de confiance. Veiller à ce que le matériel de formation ne contienne pas de stéréotypes de genre ou de partis pris linguistiques.*
- *Organiser les activités de telle manière que les bénéficiaires et/ou les destinataires directs de sexe féminin soient en mesure de participer à égalité avec les garçons et les hommes :*
 - *Si les filles ou les femmes ne peuvent pas s'exprimer librement dans des groupes mixtes, organiser à leur intention des réunions ou des formations séparées et faire en sorte que des personnels de sexe féminin communiquent avec elles.*
 - *Organiser des arrangements matériels (durée de la formation, organisation des voyages, logement et installations sanitaires) permettant la participation de bénéficiaires de sexe féminin.*
 - *Étant donné que les bénéficiaires et/ou destinataires directs de sexe féminin ont souvent la charge de jeunes enfants, organiser des services de soins aux enfants sur le lieu de la formation.*
- *Si nécessaire, sensibiliser aux questions de genre en proposant des sessions d'information sur la promotion de l'égalité entre les genres à l'intention des décideurs et des cadres dirigeants des organisations partenaires, ainsi que des dirigeants communautaires et des guides de l'opinion parmi les bénéficiaires prévus. Entreprendre une formation sexospécifique liée à l'emploi avec le personnel des organisations partenaires et les groupes cibles.*

Lors de l'examen des objectifs, des produits, des activités et des indicateurs, les points suivants sont importants :

- Les objectifs sont-ils clairement énoncés ? Sont-ils en harmonie avec l'approche et la stratégie du projet ? A quelle échéance les objectifs sont-ils censés être atteints ? Si les objectifs globaux/à long terme s'étendent au-delà de la durée du projet, les objectifs immédiats doivent être accessibles au cours de cette durée.

- Les indicateurs de réalisation suivent-ils les objectifs et la stratégie du projet ? Sont-ils ou seront-ils vérifiables ?
- Y a-t-il plus d'un seul produit par objectif immédiat ?
- Les produits du projet conduiront-ils à la réalisation des objectifs ? Par exemple, « douze membres du personnel formés et le matériel de formation préparé » conduiront-ils à l'objectif du renforcement des capacités, ou bien d'autres mesures (mise à disposition d'équipement, nouvelle organisation des bureaux, autres) seront-elles nécessaires ? le cadre temporel prévu pour l'obtention du produit est-il réaliste et réalisable ?
- Les activités conduiront-elles aux produits spécifiés ? Par exemple, la « session de formation de deux jours » sera-t-elle suffisante pour « produire » le personnel formé, ou bien un appui/une formation continue supplémentaires seront-ils nécessaires ? Existe-t-il un date butoir pour l'achèvement des activités ?

2.3.3 Hypothèses

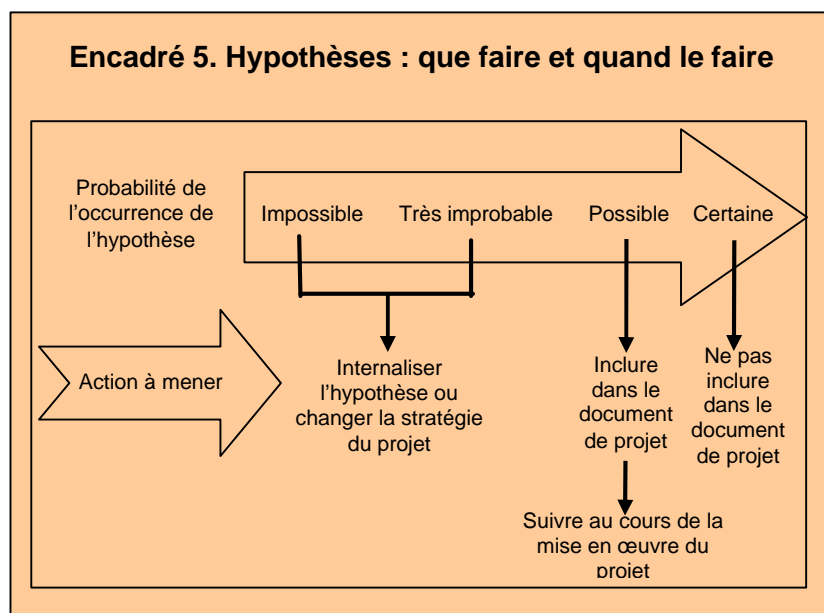
Les hypothèses sont également appelées « facteurs externes »⁵. Tout facteur (événement, situation ou décision) qui échappe au contrôle du projet et qui peut affecter la réalisation des objectifs du projet est énoncé sous la forme d'une hypothèse. La logique interne de l'intervention doit donc être la suivante : si l'on exécute les activités du projet, on obtiendra les produits souhaités. Si l'hypothèse se confirme, les objectifs immédiats devraient être réalisés, et s'ils le sont, le projet aura contribué à réaliser l'objectif de développement.

Les hypothèses devraient être exprimées en termes précis et positifs, en tant que situations qui *doivent* se produire pour que la logique interne du projet se vérifie. Toutes les situations qui peuvent affecter la mise en œuvre du projet ne seront pas incluses dans le document de projet. Si la probabilité de l'occurrence de l'hypothèse est très élevée, il n'est pas nécessaire de l'expliquer dans le document. Par contre, s'il est impossible qu'un tel événement se produise, la réussite de l'intervention est sérieusement compromise. Quand une « hypothèse fatale » est détectée, les concepteurs du projet disposent de deux options :

- L'une d'elles consiste à « internaliser » l'hypothèse en incluant dans le projet les activités et produits nécessaires pour minimiser le risque de ne pas réaliser les objectifs immédiats.
- La seconde option consiste à changer la stratégie du projet pour éviter l'influence de l'hypothèse sur la logique interne.

En d'autres termes, seule les hypothèses qui peuvent raisonnablement se produire – mais non avec certitude – devraient être incluses dans le document. Cela signifie que l'administration du projet saura d'emblée que certains facteurs doivent être suivis et, dans toute la mesure du possible, maîtrisés afin de réaliser les objectifs souhaités. L'Encadré 5 résume les différentes actions qui peuvent être menées en fonction de la probabilité de l'hypothèse.

⁵ Les procédures du PNUD (et d'autres bailleurs de fonds) font référence aux « risques », soit tous facteurs susceptibles de retarder gravement ou de prévenir l'obtention des produits prévus ou la réalisation des objectifs.



Par exemple, un projet vise à accroître la capacité de la communauté X de mener des activités d'inspection dans certains secteurs. Les produits à obtenir sont (1) 25 membres de la communauté formés pour accomplir ces tâches et (2) un système informatique de vérification installé dans la municipalité locale. L'une des hypothèses incluses dans le document de projet postule que « les employeurs locaux collaboreront avec les inspecteurs de la communauté en permettant

un libre accès aux établissements ». Si la collaboration des employeurs était garantie, elle n'aurait pas été incluse dans le projet. Par contre, si elle était impossible ou très improbable, le projet devrait avoir incorporé, par exemple, des activités de sensibilisation ciblées sur les employeurs. Une autre possibilité aurait consisté à changer la stratégie pour encourager les inspections menées par les pouvoirs publics dans la communauté. L'inclusion de l'hypothèse signifie que la collaboration est probable, mais aussi que l'administration du projet devra suivre de près les attitudes des employeurs envers les inspections communautaires.

Quand on analyse les hypothèses, il est important d'être aussi spécifique que possible sur la manière dont elles peuvent affecter la logique interne du projet (la conception du projet). Plus l'hypothèse sera spécifique, plus on saura clairement s'il est possible de l'externaliser et de l'intégrer à la conception. Ainsi, l'« engagement politique » est souvent donné comme une hypothèse. Ce n'est pas une hypothèse utile, premièrement parce qu'elle pourrait mettre l'engagement en question et deuxièmement parce qu'elle n'est pas assez spécifique pour que l'on voie réellement en quoi consiste son effet. Cela signifie-t-il que les inspecteurs du travail ne seront pas disponibles si l'hypothèse se vérifie ? Dans ce cas, l'hypothèse est la disponibilité des inspecteurs. En l'énonçant de manière aussi spécifique, la manière de l'internaliser devient claire : l'engagement politique est difficile à traiter, mais assurer la disponibilité d'inspecteurs du travail gouvernementaux pourrait être possible dans le cadre des ressources et du champ d'application du projet.

Concernant les hypothèses, les questions suivantes sont importantes :

- Les hypothèses sont-elles clairement liées aux objectifs immédiats ? Sont-elles présentées comme des situations positives qui permettent la réalisation des objectifs ?
- Une des hypothèses incluses dans le document de projet est-elle impossible ou très improbable ? Dans ce cas, elle devrait être considérée comme une hypothèse fatale et le projet devrait être reformulé pour y inclure des activités et des produits afin de la neutraliser ou de l'éviter.
- Une des hypothèses est-elle absolument certaine ? Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de l'inclure dans le document de projet.
- La disponibilité des ressources, y compris celle des fonds, n'est pas une hypothèse, car elle est sous le contrôle de l'administration du programme ou du projet.

L'appui des bénéficiaires et des destinataires directs (enfants et inspecteurs communautaires dans l'exemple ci-dessus) n'est pas une hypothèse. Leur intérêt pour le projet et leur engagement dans celui-ci doivent être établis au préalable et intégrés dans la conception.



Questions de genre

- S'il existe des indications selon lesquelles le cadre de politique générale pourrait devenir moins propice à l'égalité entre les genres, on inclura une déclaration aux termes de laquelle l'appui politique à la promotion de l'égalité entre les genres se poursuivra.
-

2.3.4 Durabilité

La durabilité est un problème transversal dans les projets de l'IPEC et doit donc être examinée lors de l'élaboration des composantes de la stratégie. Cette section mettra seulement en lumière les principales mesures spécifiques conçues pour assurer la durabilité des résultats et de l'impact du projet après l'achèvement de l'appui financier et technique de l'IPEC. S'il peut ne pas être possible, à ce stade précoce, d'obtenir des engagements à long terme des agences collaboratrices et d'autres partenaires, le document de projet doit inclure une stratégie de développement de la durabilité au cours de la mise en œuvre. Celle-ci devrait traiter de la durabilité technique, politique, institutionnelle et financière et chercher à esquisser les conditions dans lesquelles un appui extérieur n'est plus nécessaire (« stratégie de sortie »).

Les préoccupations en matière de durabilité doivent être traitées dès la phase de conception afin d'augmenter les chances d'obtenir des avantages durables et de voir les résultats et les produits continuer d'être utilisés par les groupes cibles et les organisations partenaires – et passer sous leur responsabilité. La durabilité est renforcée par la création d'un **sentiment d'appropriation et de responsabilité** vis-à-vis du projet parmi les principaux partenaires (l'agence d'exécution, les groupes cibles, les principaux partenaires, notamment les organisations de travailleurs et d'employeurs, les institutions collaboratrices, les décideurs, les dirigeants communautaires, les parents, etc.). On pourra le faire :

- Dans un projet comportant une composante de développement institutionnel, en y intégrant des réunions régulières de planification ou d'étude pour les institutions collaboratrices, ainsi que pour les groupes partenaires.
- Dans un projet comportant une composante d'action directe, en stimulant les processus de prise de décisions et l'auto-organisation des groupes cibles et des partenaires (par exemple en mettant en place des comités consultatifs au niveau local). Il serait également important d'encourager les contributions financières, si limitées soient-elles, des institutions collaboratrices et les engagements en nature ou financiers des groupes partenaires intermédiaires.

Il existe plusieurs facteurs qui peuvent affecter la durabilité, et qui devraient donc être examinés lors de la conception de la stratégie. Certains des plus importants sont décrits dans l'Encadré 6. Cette section devrait également inclure une déclaration concernant les facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur la durabilité, y compris ceux dont la liste figure au chapitre des hypothèses.

Les stratégies de durabilité seront examinées dans toutes les opérations d'évaluation afin de déterminer les mesures rectificatives ou complémentaires qui pourront être nécessaires (infrastructure et apports institutionnels, mais aussi ajustements dans la stratégie et le plan du projet).

2.4 Calendrier de mise en œuvre du projet

Cette section est facultative. Son but est de fournir des informations générales sur le déroulement des activités. Celles-ci seront actualisées au cours de la préparation de plans de travail détaillés. Le calendrier devrait inclure à tout le moins les activités majeures inscrites dans le schéma du cadre logique, plus celles qui sont nécessaires au démarrage du projet, ainsi que les évaluations. Il devrait être présenté graphiquement, par exemple sous la forme d'un graphique de Gantt.

2.5 Cadre institutionnel et gestion du projet

Cette section devrait fournir des informations sur la structure de la gestion du projet, aussi bien au niveau local qu'au niveau national.

Il existe plusieurs types d'agences et de groupes partenaires. Les **agences d'exécution** sont celles avec lesquelles l'OIT conclut des contrats de sous-traitance pour entreprendre des activités planifiées. Les **agences collaboratrices** sont celles qui participent au projet sur la base d'un engagement formalisé exprimé, par exemple, par la signature d'un accord. Les **groupes et agences partenaires** participent aux activités du projet d'une manière plus informelle (à noter : les partenaires doivent être inclus dans la section 3). Bien souvent, les groupes partenaires peuvent aussi être les cibles du projet (comme les parents de travailleurs enfants, les enseignants et les dirigeants communautaires) ou les destinataires directs (par exemple les syndicats, les organisations d'employeurs, les ONG). Il est important d'exposer aussi précisément que possible les différents rôles que les agences d'exécution, les organisations collaboratrices et les partenaires joueront dans le projet en les liant à des composantes de la stratégie ou à des activités spécifiques.

2.5.1 Arrangements institutionnels

Le cadre institutionnel décrit le rôle des institutions et des partenaires impliqués dans le projet (comme l'expose la section 3.2). L'accent doit être mis sur les agences gouvernementales et les organisations de travailleurs et d'employeurs. Il devrait inclure une analyse de la structure existante et de la capacité des organisations partenaires en personnel et en gestion, ainsi que sur les plans financier et technique, y compris une description de leurs points forts et de leurs faiblesses, et de leur expérience des rapports avec le groupe cible.

Alors que la section sur les groupes cibles était centrée sur les destinataires directs des partenaires, l'accent est mis ici sur le cadre institutionnel, les liens entre les institutions, leurs rôles et responsabilités spécifiques et les raisons pour lesquelles ces institutions particulières ont été choisies.

Encadré 6. Liste de contrôle de la durabilité

Il existe plusieurs dimensions qui affectent la durabilité d'un projet, et qui devraient être prises en compte dans sa conception.

Appui politique

- Les politiques publiques (aux niveaux national, régional ou local) créeront-elles des synergies positives avec le projet ? Y a-t-il un appui spécifique de la part des organisations de travailleurs et d'employeurs concernées ?
- Le projet peut-il promouvoir l'établissement de politiques spécifiques en faveur des groupes cibles ? Les problèmes du travail des enfants seront-ils intégrés dans les agendas des institutions concernées ?
- Les autorités concernées ont-elles été impliquées dans la planification du projet ?
- Les institutions politiques concernées ont-elles pris des engagements spécifiques en matière de contributions financières ou humaines ?

Capacité institutionnelle

- Les agences d'exécution ont-elles assez d'expérience de l'exécution de projets semblables ou du traitement du problème du travail des enfants ?
- Les agences d'exécution disposent-elles des ressources nécessaires (financières aussi bien que techniques ou humaines) pour exécuter efficacement des programmes d'action et pour assurer leur gestion après la fin de la contribution de l'IPEC ? Si la réponse est négative, le projet a-t-il inclus une composante de développement des capacités pour les agences d'exécution ?
- Les institutions collaboratrices disposent-elles des ressources nécessaires (financières aussi bien que techniques ou humaines) pour garantir la durabilité des effets positifs du projet ?

Questions socioculturelles

- Le projet favorisera-t-il un groupe spécifique au sein de la communauté, générant ainsi des inégalités qui pourraient provoquer des conflits internes (en matière de genre, de situation, d'âge, de classe sociale, de groupe ethnique, de religion, etc.) ? Si oui, quelles mesures ont-elles été prévues pour garantir que le conflit n'affecterait pas la durabilité du projet ?
- Quel type de participation des bénéficiaires directs et des groupes partenaires intermédiaires va-t-on promouvoir ? Cette participation suffira-t-elle pour générer un sentiment d'appropriation chez les principales parties prenantes ?

Questions de genre

- Comment le projet affecte-t-il les relations entre les hommes et les femmes au sein de la communauté et des ménages ? Dans l'éventualité d'un conflit, comment le projet le traitera-t-il ?
- Le projet réduira-t-il les inégalités entre les hommes et les femmes dans la division du travail (en considérant le travail rémunéré et non rémunéré) ?
- Le projet réduira-t-il les inégalités entre les hommes et les femmes dans l'accès aux ressources et leur contrôle ?

Technologie appropriée

- Les composantes techniques et technologiques du projet sont-elles connues de la communauté et acceptées par elles ?
- Comment les composantes techniques et technologiques du projet contribueront-elles à l'élimination du travail des enfants à long terme ?
- Le projet créera-t-il de nouveaux besoins technologiques (par exemple importer des fournitures ou des composants, utiliser un personnel spécifique qualifié, etc.) ? Si oui, quelle est la stratégie visant à satisfaire ces besoins une fois que l'appui financier de l'IPEC aura pris fin ?

Protection de l'environnement

- Le projet consommera-t-il des ressources naturelles non renouvelables ? Si oui, quelles mesures seront-elles prises pour remplacer ces ressources ou pour atténuer les dommages ?
- Le projet peut-il sensibiliser aux avantages d'une stratégie de développement durable ?

Questions économiques et financières

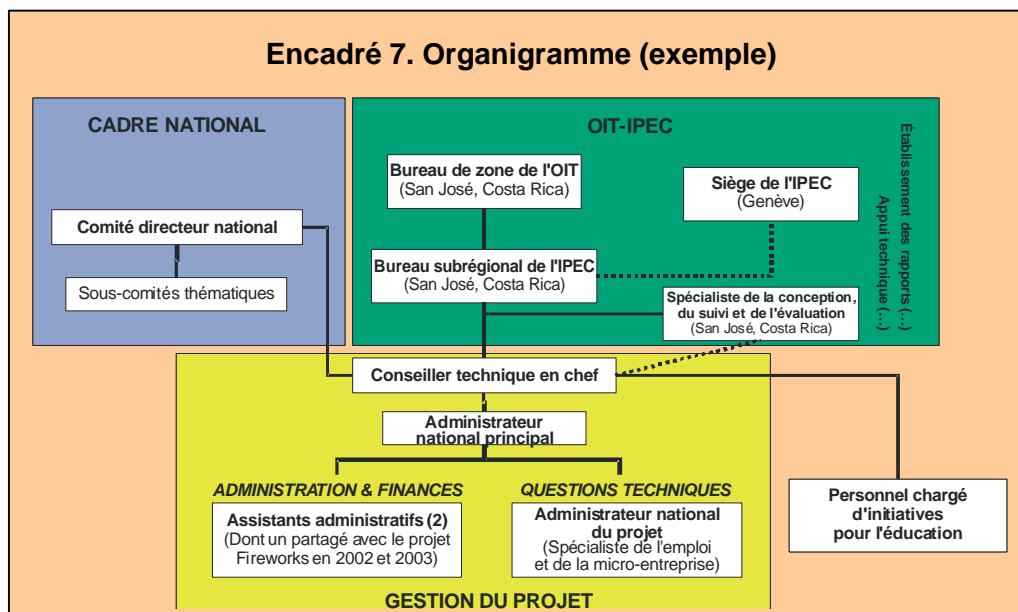
- Le projet générera-t-il les ressources financières ou économiques nécessaires pour couvrir les dépenses d'exploitation sans aide extérieure ?
- Qui sera chargé de fournir les ressources humaines nécessaires pour garantir l'entretien des infrastructures (par exemple les écoles, les centres de loisirs, etc.) et le fonctionnement du projet (par exemple les salaires, les biens de consommation, les dépenses diverses, etc.), une fois que la contribution de l'IPEC aura pris fin ?

Il est important d'analyser le cadre institutionnel au niveau national et au niveau de la mise en œuvre (s'il n'est pas national). Au niveau national, la description doit inclure le rôle que joueront dans le projet le comité directeur national, les ministères concernés (Travail, Éducation, Planification, Affaires sociales, Famille, etc.), les organisations de travailleurs et d'employeurs et d'autres institutions. Au niveau de la mise en œuvre, l'accent doit être mis sur les administrations locales, les représentations locales de syndicats ou d'associations d'employeurs, les organisations au niveau local.

2.5.2 Gestion du projet

Cette section devrait décrire la structure de gestion spécifique du projet, y compris le rôle du personnel (coordonnateur du projet, techniciens, assistants administratifs), des collaborateurs extérieurs ou des consultants. Cette section devrait aussi fournir des informations concernant la localisation des bureaux du projet et l'appui à recevoir des bureaux de coordination subrégionaux, des bureaux de zone de l'OIT et du siège.

Un organigramme est généralement très utile pour déterminer les lignes de communication et de responsabilité des différentes personnes incluses dans la structure de gestion (voir l'exemple de l'Encadré 7).



Les questions suivantes devraient être prises en considération :

- Qui supervisera la mise en œuvre au niveau du projet ?
- Quel est le rôle du coordonnateur du projet et/ou du conseiller technique en chef ? Les rôles du coordonnateur du projet et/ou du conseiller technique en chef sont-ils clairement définis ?

- S'il y a lieu, quel est le rôle des comités directeurs nationaux de l'IPEC⁶ ? Quel sera le rôle de supervision et de conseil du ministère du Travail, d'autres agences gouvernementales concernées, des syndicats et des organisations d'employeurs ?
- Comment la structure de la gestion sera-t-elle intégrée dans la communauté ? Qui assumera la responsabilité de la poursuite des efforts après l'achèvement du projet ?
- Quel sera le rôle spécifique de chaque agence d'exécution et des autres partenaires ? Les ministères du Travail et de l'Éducation sont-ils impliqués de manière adéquate dans la mise en œuvre du projet ? Les organisations d'employeurs et de travailleurs sont-elles impliquées de manière adéquate dans la mise en œuvre ? Comment celles-ci et les autres agences gouvernementales contribuent-elles au projet ?
- Pour les projets spécifiques à un secteur, quel est le rôle des organisations d'employeurs et de travailleurs ? Quel est le niveau de leur contribution ?

2.6 Apports

Cette section explique ce que sont les apports financiers ou en nature fournis par le bailleur de fonds, l'OIT et d'autres organisations participantes. Les apports sont les ressources financières et humaines, le matériel, les installations et l'infrastructure nécessaires pour mener à bien les activités. Les bailleurs de fonds et les agences internationales peuvent financer ou non des objets de dépense ou des groupes d'objets spécifiques, par exemple les véhicules ou les coûts de construction. S'ils ne le font pas, ces objets devront être financés par d'autres sources nationales, ou bien il conviendra de rechercher des solutions de substitution.

La description des apports devrait être aussi précise que possible et ils devraient, si possible, être liés aux activités. Il ne suffit généralement pas d'inclure « un consultant », par exemple : la compréhension du projet serait plus complète et la préparation du budget plus facile si cet apport était présenté comme « un consultant local employé à temps complet pendant deux mois de travail ».

La section « apports » du document du projet devrait aussi indiquer la contribution du gouvernement (ministères de l'Éducation, du Travail, autres), d'autres mandants de l'OIT, des futures agences d'exécution (ces organisations devraient fournir au moins 10 pour cent du coût de chaque programme d'action) et d'autres sources nationales. Il peut s'agir d'un apport en nature. Il est important d'inclure également les apports spécifiques fournis par l'OIT, aussi bien financiers que techniques (en nature).

Questions importantes :

- La contribution du bailleur de fonds couvre-t-elle des coûts/activités qui sont essentiels pour la mise en œuvre effective du projet ? (Dans les projets de l'IPEC, les sections « activités » et « produits » ne fournissent généralement que ceux qui seront financés par le bailleur de fonds. Les produits et activités complémentaires fournis par d'autres sources peuvent être présentés dans une liste complémentaire dans la section 4.2).
- Toutes les activités ou tous les produits sont-ils pris en compte dans la contribution nationale ou dans celle du bailleur de fonds ?

⁶ Dans les pays qui ont signé le mémorandum d'accord avec le BIT pour le programme de l'IPEC, des comités directeurs nationaux sont établis. Ils comprennent des représentants des pouvoirs publics, des organisations d'employeurs, des syndicats et des ONG. Ces comités coordonnent les programmes de l'IPEC et autres programmes d'action contre le travail des enfants dans le pays et sont généralement présidés par les ministères du Travail.

- Les coûts en personnel devraient être indiqués en mois de travail.
- Les coûts en matériel devraient être ventilés par objets de dépense.
- Les coûts des réunions et des ateliers devraient spécifier le type de réunion, l'estimation du nombre des participants et une localisation indicative.
- Quelle est la contribution de la branche d'activité ou des employeurs ? Si elle n'existe pas, sera-t-elle promue dans le projet ? S'il n'existe qu'une faible contribution en nature, en quoi est-elle importante pour le projet ?
- Quelle est la contribution des syndicats ? Si elle n'existe pas, sera-t-elle promue dans le projet ? S'il n'existe qu'une faible contribution en nature, en quoi est-elle importante pour le projet ?
- Si l'on établit des fonds spéciaux, par exemple pour des bourses ou à de fins de crédit/prêt/épargne, les mécanismes de collecte, de paiement, d'entretien et les critères de sélection des bénéficiaires sont-ils en place ou identifiés ? La responsabilité de ces coûts « spéciaux » devrait être clairement établie (en général, l'administration de l'IPEC n'assure pas le traitement de ces fonds, qui devrait être confié à une agence d'exécution).



Questions de genre

- *Veiller à ce que des ressources humaines et financières suffisantes soient allouées aux composantes sexospécifiques du projet.*
- *Déterminer si des quotas ou cibles spécifiques devraient être fixés pour la participation des garçons et des filles.*
- *Si le personnel de sexe masculin ne peut pas atteindre efficacement les bénéficiaires de sexe féminin, déterminer le type et le nombre des membres du personnel de sexe féminin requis à cet effet.*
- *Déterminer la nécessité d'employer des spécialistes des questions de genre.*
- *Veiller à ce que les définitions d'emplois, les annonces de postes vacants et le mandat des services de consultants soient formulés en termes neutres en matière de genre afin d'éviter les partis pris linguistiques. Encourager à établir un équilibre entre les genres au sein du personnel. Assurer aux hommes et aux femmes une rémunération égale pour un travail de valeur égale.*

2.7 Planification, suivi et évaluation

Cette section est consacrée à l'examen des processus et procédures de planification, de suivi, d'évaluation et d'établissement des rapports à entreprendre au cours de la mise en œuvre, sur la base de la méthodologie et des procédures standard de l'OIT. En ce qui concerne la planification et le suivi, plusieurs outils/moyens sont utilisés pour suivre l'état d'avancement du projet.

- Des réunions de planification seront nécessaires aux différents stades du projet, avec la participation des agences gouvernementales concernées, des organisations de travailleurs et d'employeurs et des principaux partenaires du projet.
- Les plans de travail sont un outil de gestion qui indique, pour chaque produit et chaque activité, le calendrier prévu, les dates de début et d'achèvement de la planification, et

la/les personne(s), organisations et/ou institutions responsables de l'exécution du travail (voir l'exemple de schéma logique D de l'Annexe 1).

- Le suivi est l'examen continu ou périodique de la mise en œuvre, qui vise à apprécier l'exécution, à discerner les difficultés, à vérifier les problèmes et à recommander des actions correctives. Il s'attache au processus de prestation et devrait veiller à ce que les apports (autrement dit les ressources qui viennent appuyer le projet) soient transformés en produits par les activités, par une analyse quantitative et qualitative. Les indicateurs de la progression vers la réalisation des objectifs sont également contrôlés à l'aide de plans de suivi (voir les exemples de schémas logiques E et F de l'Annexe 1).

Le document de projet devrait noter à quel moment seront établis les plans de travail et les rapports de situation. Dans l'idéal, ces plans devraient être préparés au cours de la formulation du document de projet ; ils sont normalement achevés dans le premier mois de la mise en œuvre. Les visites de site et les réunions d'étude sont d'importants outils de suivi du projet utilisés par l'administration du projet et devraient être mentionnés dans le document de projet.

L'évaluation examine les effets de l'exécution du projet en se concentrant sur l'analyse des progrès effectués dans la réalisation des objectifs. Elle intervient à un moment déterminé et exerce une rétroaction sur la mise en œuvre du projet en cours et sur la planification et la formulation de projets dans l'avenir. Elle se préoccupe de questions comme l'efficacité, l'efficience et la validité de la conception, la causalité, les effets imprévus, les stratégies de substitution et la durabilité.

Les évaluations peuvent être regroupées selon l'occurrence (à mi-parcours/intérimaires, finales/terminales, rétrospectives) et la responsabilité (auto-évaluation par l'administration du projet, évaluations internes indépendantes menées par le personnel de l'OIT autre que l'administration du projet et évaluations externes indépendantes effectuées par des consultants).

Le/les concepteur(s) devraient soigneusement réfléchir aux types de suivi et d'évaluation qui sont nécessaires. Il existe des exigences standard minimales (en général, une auto-évaluation intérimaire et une évaluation finale indépendante), mais la nature d'un projet spécifique peut suggérer des activités d'évaluation complémentaires. Par exemple, un projet pilote au potentiel de reproduction et d'intégration avéré pourra exiger une évaluation plus détaillée afin d'identifier les facteurs de réussite cruciaux en vue d'une reproduction maximale. Un projet comportant des éléments participatifs plus importants que la normale pourra aussi exiger des processus d'évaluation participatifs complémentaires. Dans ces conditions, les spécialistes de l'évaluation de l'IPEC devraient être consultés dans la phase de la conception.

Selon la méthodologie de l'OIT, tous les projets devraient faire l'objet d'une auto-évaluation au moins une fois par an. A l'IPEC, cette condition est remplie avec la présentation du rapport annuel prévue pour le mois d'août, qui sert de base au rapport de mise en œuvre de l'IPEC soumis au comité directeur international.

En fonction des arrangements et des procédures qui auront fait l'objet d'un accord entre l'OIT et les bailleurs de fonds, on inclura certaines des dispositions ci-dessous (leur formulation exacte n'est pas nécessaire).

- **Procédures de l'OIT pour la coopération technique.** L'IPEC a établi des procédures pour la planification de projets, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation, qui sont basées sur les procédures de l'OIT pour les projets de coopération technique et utilisées tout au long du cycle du projet.

Au niveau du projet :

- **Rapports établis sur une base systématique.** L'administration du projet établira systématiquement des rapports (on indiquera leur nombre annuel) sur sa mise en œuvre et sa progression, ainsi que sur l'ensemble des problèmes rencontrés et sur l'action rectificative envisagée. Ces rapports, y compris les considérations techniques et financières détaillées qu'ils comporteront, seront partagés comme convenu avec le bailleur de fonds. Les rapports financiers pourront être effectués selon un échéancier différent ; pour plus de détails, on consultera les spécialistes financiers de l'IPEC.
- **Plan de travail et plan de suivi détaillés.** Un plan de travail et un plan de suivi détaillés pour la totalité du projet seront préparés dans le mois qui suivra le début du projet. On considère généralement qu'un projet débute avec l'engagement du directeur du projet ou avec le démarrage des activités du projet, selon que l'un ou l'autre intervient en premier.
- **Nature spécifique des évaluations.** La nature spécifique des évaluations (but, calendrier, problèmes à traiter, approche et méthodologie, diffusion du rapport, participation, etc.) sera décidée en consultation avec les partenaires, y compris les mandants et les bailleurs de fonds de l'OIT. La fonction d'évaluation au siège de l'IPEC coordonnera toutes les évaluations indépendantes.

Au niveau du programme d'action :

- **Établissement de rapports de situation.** Chaque programme d'action remettra tous les quatre mois un rapport à l'administration du projet. Un formulaire spécifique est disponible pour les programmes d'action.
- **Auto-évaluations.** Tous les programmes d'action seront auto-évalués au moins une fois par an. Des évaluations indépendantes pourront être menées en fonction des conditions spécifiques et en accord avec l'agence d'exécution.



Questions de genre

- *Spécifier que toutes les données que recueillera le projet devront être ventilées par genre dans le cadre des procédures régulières d'établissement de rapports, de suivi et d'évaluation de l'OIT.*

2.8 Budget

Cette section présente un aperçu général du budget des activités examinées dans le document de projet. Le budget devrait être préparé en fonction des ressources, qui sont liées aux activités. La présentation d'un tableur budgétaire possible est suggérée dans l'Encadré 8.

Encadré 8. Tableur budgétaire (exemple)

Activité	Ressources (description, y compris les coûts unitaires)	Ligne budgétaire	Coût total				
			Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
1.1.1							
1.1.2							
1.1.3							
1.2.1							
1.2.2							
2.1.1							
Etc.							

Après cette première opération, le budget devrait être présenté conformément aux lignes budgétaires standard de l'OIT (détaillées dans l'Annexe 2).

Questions à examiner :

- Chaque coût détaillé dans le budget est-il directement associé aux activités et aux apports décrits dans le document de projet ? S'il apparaît dans le budget des coûts liés à des activités qui ne sont pas décrites dans le document de projet, une explication doit être donnée dans la section budget ou apports, selon l'opportunité.
- Les coûts « divers » ou « accessoires » sont-ils inclus sans explications ? Ces coûts peuvent être autorisés s'ils sont expliqués en détail et justifiés par la nécessité d'assurer la mise en œuvre efficace du projet. Leur composition doit être expliquée dans la section apports du document de projet.
- Les coûts du matériel durable (comme les véhicules) devraient être justifiés dans la section apports du document de projet.
- Le budget devrait être aussi spécifique que possible et ventilé par année et par nombre de mois de travail.
- Quand on conduit des consultations, des sessions de formation, des activités de développement des capacités ou de sensibilisation, des séminaires, des évaluations ou des missions, les coûts doivent en être ventilés en nombre de mois ou semaines de travail ou en nombre d'ateliers ou de sessions, selon l'opportunité.
- Dans le budget, la ligne matériel de bureau devrait quantifier le nombre d'ordinateurs à acquérir. Il n'est pas nécessaire de quantifier le mobilier de bureau.
- Les informations concernant les voyages doivent comporter le nombre de déplacements et l'estimation du coût des aller et retour dans la section apports. Cela ne s'applique qu'aux voyages aériens.

3. Autres problèmes importants à examiner

- Ces principes directeurs ne représentent pas la totalité de ce qui devrait être inclus dans les documents. Il peut être nécessaire de traiter d'autres problèmes dans des contextes particuliers pour veiller à ce que le projet soit conçu comme il convient.
- On réfléchira sur l'information qui est essentielle par rapport à celle qui ne l'est pas.
- On s'assurera que le rôle des mandants de l'OIT dans la conception et la mise en œuvre (ministère du Travail, autres agences gouvernementales concernées, organisations de travailleurs et d'employeurs) soit inclus dans le document de projet.
- Pour la conception/rédaction de projets régionaux ou sous-régionaux concernant plus d'un pays, on s'assurera que le document ne fasse pas double emploi et que les annexes contiennent des informations spécifiques et appropriées à chaque pays.
- La durée du projet devrait dépendre du fait de savoir si les services rendus au groupe cible peuvent être effectivement mis en œuvre dans ce cadre temporel. De plus, la durée dépend du laps de temps qui peut être nécessaire pour intégrer l'initiative dans la communauté afin d'assurer l'appropriation locale et la durabilité.
- Une fois le document de projet achevé et approuvé, on n'oubliera pas de remplir le relevé de situation du projet et de l'envoyer à Janet Neubecker (neubecker@ilo.org), afin qu'il puisse être intégré dans la base de données du programme de l'IPEC. On y joindra aussi la version électronique du document de projet. Cela est également valable pour les programmes d'action effectués dans le cadre du projet (dans ce cas, on remplira le relevé de situation du programme d'action et on le transmettra avec le schéma préliminaire du programme d'action).

Annexe 1. Schémas logiques de la conception

A. COMPOSANTES DU PROJET

COMPOSANTE	ÉLÉMENTS DE LA COMPOSANTE	TYPE DE PARTENAIRE ENVISAGÉ POUR LA MISE EN ŒUVRE

B. OBJECTIFS – INDICATEURS

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT		
OBJECTIF IMMÉDIAT	INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION (s'ils peuvent être déterminés au stade de la conception)
OI 1 (Composante)		
OI 2 (Composante)		
OI 3 (Composante)		

C. OBJECTIFS – PRODUITS – ACTIVITÉS

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT		
OBJECTIF IMMÉDIAT	PRODUITS	PRINCIPALES ACTIVITÉS
OI 1 (COMPOSANTE)	1.1.	1.1.1
		1.1.2
		1.2.3
	1.2.	1.2.1.
1.2.2.		
OI 2 (COMPOSANTE)	2.1	2.1.1.
		2.1.2.
	2.2.	2.2.1.
		2.2.2
OI 3 (COMPOSANTE)	3.1	3.1.1.
		3.1.2
	3.2.	3.2.1.
		3.2.2.

D. OBJECTIFS – HYPOTHÈSES

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT			
OBJECTIF IMMÉDIAT	HYPOTHÈSES (facteur extérieur)	PROBABILITÉ DE L'OCCURRENCE	INDICATEUR DE L'OCCURRENCE SUIVANTE DE L'HYPOTHÈSE
OI 1			
(Composante)			
OI 2			
(Composante)			
OI 3			
(Composante)			

E. PLAN DE TRAVAIL

(On ajoutera si nécessaire d'autres activités ne figurant pas dans le cadre logique. Exemples : évaluations, embauche de personnel, etc.)

Objectifs/produits/activités	Date de début (prévue)	Date d'achèvement (prévue)	Personne responsable	Remarques
OBJECTIF IMMÉDIAT 1 :				
Produit 1.1 :				
<u>Activité 1.1.1 :</u>				
<u>Activité 1.1.2 :</u>				
Produit 1.2 :				
<u>Activité 1.2.1 :</u>				
<u>Activité 1.2.2 :</u>				
OBJECTIF IMMÉDIAT 2 :				
Produit 2.1 :				
<u>Activité 2.1.1 :</u>				
<u>Activité 2.1.2 :</u>				
Produit 2.2 :				
<u>Activité 2.2.1 :</u>				
<u>Activité 2.2.2 :</u>				

F. PLAN DE SUIVI : INDICATEURS ET CIBLES

OBJECTIF IMMÉDIAT				
INDICATEUR	CIBLE			
	Base	Période 1	Période 2, etc.	Fin du projet

G. PLAN DE SUIVI : MOYENS DE VÉRIFICATION

OBJECTIF IMMÉDIAT				
INDICATEUR	MOYEN DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE	STOCKAGE ET FORMAT DES DONNÉES	RESPONSABILITÉ

Annexe 2. Lignes budgétaires

Sous le titre budgétaire **10.00 PERSONNEL DU PROGRAMME**, il existe des lignes distinctes pour les postes suivants :

11.00 Experts internationaux. On utilise un poste distinct pour chaque expert international (lignes budgétaires 11.01, 11.02, etc.). Le nombre de mois de travail et les fonds nécessaires pour chaque année et au total doivent être inclus. Les collaborateurs extérieurs internationaux devraient être enregistrés sur la ligne budgétaire 11.50. S'il existe des catégories multiples de collaborateurs extérieurs qui doivent être identifiés dans le budget, les postes 11.50, 11.51, 11.52, etc., peuvent être utilisés.

13.00 Personnel administratif et d'appui. On utilise un poste distinct pour chaque emploi – ou catégorie d'emplois dans les grands projets (lignes budgétaires 13.01, 13.02, etc.). Le nombre de mois de travail et les fonds nécessaires pour chaque année et au total doivent être inclus.

15.00 Voyages. Cette ligne budgétaire doit être utilisée pour le coût des voyages des personnes rétribuées sur les fonds destinés au projet. Le coût total annuel est ajouté et inscrit pour chaque année et dans la colonne Total. Le coût des voyages peut encore être ventilé par type de voyage en utilisant des chiffres distincts par poste (si nécessaire).

16.00 Autres dépenses. Cette ligne budgétaire est réservée au coût des voyages des personnes non rétribuées sur les fonds destinés au projet, par exemple. La ligne budgétaire 16.50 est réservée aux coûts d'évaluation.

17.00 Personnel professionnel national. On utilise un numéro budgétaire distinct pour chaque membre du personnel professionnel national (ou pour chaque catégorie, dans les grands projets). Par exemple : 17.01 pour le directeur du projet, 17.02 pour les enseignants, 17.03 pour les conseillers. Le nombre total de mois de travail pour chaque poste et le montant annuel sont additionnés et inscrits dans la colonne Total. Les collaborateurs extérieurs nationaux doivent être enregistrés sur la ligne budgétaire 17.50.

19.00. Total de la composante 10. Additionne les sous-totaux des lignes inscrites sous le titre budgétaire PERSONNEL DU PROGRAMME pour chaque année.

Sous le titre budgétaire **20.00 SOUS-TRAITANCE**, on trouvera des lignes budgétaires distinctes pour :

21.00. Sous-traitance. Les fonds disponibles pour les programmes d'action devraient être placés sur un ou plusieurs postes la première année du projet. Avec l'approbation de chaque programme d'action, un nouveau numéro de poste est créé avec le nom de l'agence d'exécution et les fonds associés, par année civile. Les fonds disponibles pour la programmation sur la ligne budgétaire 21.01 devraient être réduits de ce même montant afin que le total du budget de la sous-traitance reste le même. On utilisera un poste distinct pour chaque contrat de sous-traitance. Des précisions concernant les types de contrats de sous-traitance devraient être fournies dans la section apports du document de projet.

23.00 Dons aux groupes cibles. Cette ligne budgétaire est réservée à l'appui et à l'assistance directs aux travailleurs enfants (par exemple les fonds destinés aux matériels d'enseignement pour enfants). Une seule ligne est disponible, si bien que dans le cas où plusieurs dons sont proposés, ils sont additionnés et le montant nécessaire annuellement est inscrit dans la colonne Total. Le document de projet devrait spécifier le type du/des don(s) et les bénéficiaires dans la section apports.

Sous le titre budgétaire **30.00 FORMATION**, il existe des lignes budgétaires distinctes pour :

31.00 Bourses. Une ligne distincte est nécessaire pour chaque bourse. Les montants correspondants doivent être inscrits par année dans la colonne Total. Les voyages d'étude constituent un type de bourse particulier, si bien que leur liste doit être inscrite sur une ligne budgétaire distincte. En général, cette ligne n'est pas utilisée dans les projets de l'IPEC.

32.00 Séminaires/formation de groupe. Utiliser une ligne budgétaire par type de formation. Exemple : 32.01 pour les réunions de sensibilisation des parents, 32.02 pour la formation d'ONG, 32.03 pour les réunions de planification et d'examen. Les coûts de l'ensemble des ateliers de même type organisés chaque année sont additionnés et les montants annuels respectifs sont portés dans la colonne Total.

Sous le titre budgétaire **40.00 MATÉRIEL**, on trouvera des lignes budgétaires distinctes pour :

41.00 Matériel non durable. Cette ligne budgétaire n'est pas utilisée par l'IPEC.

42.00 Matériel durable. Un matériel est considéré comme durable s'il coûte plus de 400 \$ EU ou est utilisable pendant plus de cinq ans. Exemples : photocopieuses, ordinateurs, bicyclettes, motos, automobiles, etc.

43.00 Locaux. Parmi les dépenses à inclure dans cette ligne figurent par exemple les rénovations ou les réparations effectuées sur un bâtiment. Les coûts inscrits sur cette ligne budgétaire devraient être spécifiés dans la section apports du document de projet. La construction de nouveaux bâtiments n'est pas couverte par l'IPEC.

Sous le titre budgétaire **50.00 DÉPENSES ACCESSOIRES**, on trouvera des ligne budgétaires distinctes pour :

51.00 Fonctionnement et entretien. Les coûts du fonctionnement et de l'entretien du matériel de bureau, de l'entretien d'un bâtiment, du carburant utilisé pour les transports sont inscrits ici. On établira le coût total annuel et pour la durée totale du projet.

52.00 Dépenses de présentation des rapports. Cette ligne budgétaire est réservée à l'impression de documents officiels.

53.00 Divers. Cette ligne budgétaire est utilisée pour couvrir le coût des factures de téléphone, des services d'Internet ou du courrier électronique, des fax, de l'affranchissement et d'autres petites dépenses diverses. Les loyers seront placés sur un poste distinct de cette ligne budgétaire. Généralement, le montant budgété pour chaque année ne devrait pas dépasser 5 pour cent du budget total pour cette année.

57.00 Fonds renouvelables. Le coût du fonds renouvelable ou autre dispositif de crédit envisagés dans le projet est inclus dans cette ligne. Le type du fonds renouvelable et le groupe cible devraient être détaillés dans la section apports.

58.00 Fonds d'aide. Cette ligne est réservée au coût d'un fonds d'aide au groupe cible.

68.00 Dépenses d'appui du programme. Cette ligne budgétaire est utilisée pour budgéter les dépenses d'appui technique et administratif des projets. Ces dépenses sont calculées sur la base de 13 pour cent du budget total, à l'exclusion de la ligne budgétaire 71. Toute modification de ce pourcentage exige l'approbation préalable du Trésorier de l'OIT, à l'exception de la ligne budgétaire 57, sur laquelle les dépenses d'appui du programme sont calculées sur la base de 5 pour cent.

71.00 Provision pour augmentation des coûts. Cette provision est calculée sur la base de 5 pour cent du total de toutes les autres lignes budgétaires pour chaque année du projet, excepté la première.

Le titre budgétaire **99.00 TOTAL GÉNÉRAL** spécifie le coût total du projet par année et son coût total.