



Organisation
internationale
du Travail



Boîte à outils sur le

VIH/sida à l'intention des organisations syndicales

Élaboration de projets et
rédaction de propositions

Boîte à outils sur le VIH/sida à l'intention des organisations syndicales

Cahier 6:

Élaboration de projets et
rédaction de propositions

OIT Bureau des activités
pour les travailleurs (ACTRAV)

ORGANISATION
INTERNATIONALE DU TRAVAIL
GENÈVE

Copyright © Organisation internationale du Travail 2011
Première édition 2011

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Boîte à outils sur le VIH/sida à l'intention des organisations syndicales.

Informations essentielles, orientations pratiques sur l'élaboration de politiques et de programmes et exemples d'actions syndicales

978-92-2-224664-9

978-92-2-224665-6 (web pdf)

Cahier 6: Élaboration de projets et rédaction de propositions

978-92-2-224672-4

Également disponible en anglais: Booklet 1: Toolkit for Trade Unions on HIV and AIDS. Core information, practical guidance on policy and programme development, and examples of union action, ISBN: 978-92-2-124664-0 (Kit print); 978-92-2-124665-7 (Kit web pdf), Genève, 2011.

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

À PROPOS DU CAHIER N° 6

L'objectif du présent cahier est de vous aider à concevoir un projet syndical sur le VIH/sida et à élaborer une proposition pour obtenir un soutien de l'organisation syndicale et/ou un financement extérieur.

Le Cahier n° 5 a passé en revue un certain nombre d'organismes donateurs avec lesquels vous pourriez prendre contact pour qu'ils soutiennent des projets sur le VIH/sida dans le monde du travail. Cependant, où que vous vous adressiez, il vous faudra préparer une proposition bien conçue, correspondant aux besoins des membres et dont la planification sera complète, énonçant des objectifs clairs et des activités utiles.

Le cahier présente les principes fondamentaux de la conception d'un projet et ses principales méthodes. Il suit ensuite un processus par étapes afin de s'assurer que vous passez effectivement par toutes les phases de la préparation d'un projet. Il contient également des exercices pratiques qui permettent d'appliquer de nouveaux concepts et de nouvelles connaissances.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION AUX PROPOSITIONS DE PROJET	1
1.1 Le cycle du projet	1
1.2 Principales caractéristiques des propositions de projet	2
2. ÉLABORER UNE PROPOSITION DE PROJET POUR OBTENIR UN FINANCEMENT	4
2.1 Donner forme à l'idée du projet	4
3. COLLECTE D'INFORMATIONS ET ANALYSES DES BESOINS	8
4. OBJECTIFS ET STRATÉGIE DU PROJET	10
4.1 Objectifs, résultats et effets	10
4.2 Stratégie du projet	11
5. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	14
6. SUIVI ET ÉVALUATION	16
6.1 Concevoir des indicateurs	17
7. MÉTHODE DU CADRE LOGIQUE	19
8. CONCEVOIR UN PLAN DE TRAVAIL	21
9. CALCUL DES COÛTS D'UN PROJET	22
9.1 Quelles rubriques devraient être incluses ?	22
 Annexe I: Résumé des astuces pour l'élaboration de projets et de propositions valables pour les lieux de travail	 25

1. INTRODUCTION AUX PROPOSITIONS DE PROJET

“Un projet est une série d'activités ou une structure destinée à parvenir à des objectifs clairement définis dans un laps de temps et un budget définis.”

Un **projet** est le principal instrument utilisé lors de la planification d'activités extrabudgétaires de coopération technique. Il inclut des activités liées et coordonnées dont l'objectif est de parvenir à des objectifs/résultats définis qui vont d'un changement de politiques à des actions pratiques directes.

Les projets offrent un cadre efficace à la réalisation de résultats attendus puisqu'ils déterminent des limites claires relatives:

- 1) aux actions et activités à entreprendre
- 2) à la durée du projet
- 3) aux ressources disponibles.

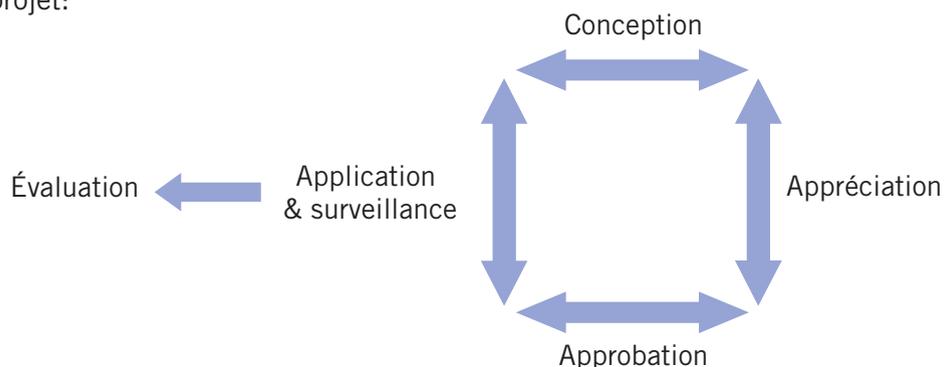
Un **programme** est un cadre d'action cohérent assorti de délais en vue de parvenir à des résultats convenus. Il peut inclure plusieurs projets dont les objectifs sont liés à la réalisation d'objectifs/résultats communs à un niveau supérieur. Il peut s'appuyer sur une approche pluridisciplinaire et comprendre des séries distinctes d'activités regroupées en fonction de différents éléments. Il peut s'étendre sur plusieurs secteurs et/ou zones géographiques.

De plus en plus, les bailleurs de fonds plaident en faveur de **stratégies axées sur des programmes**. Ce genre d'approche encourage des processus de planification au sein d'une organisation, entre organismes et même entre districts ou pays afin de coordonner ou de soutenir un cadre plus vaste de priorités convenues. Cette stratégie favorise également l'intégration des ressources disponibles en vue de satisfaire ces priorités.

1.1 Le cycle du projet

Différentes étapes se succèdent pour former le cycle du projet.

Cycle du projet:



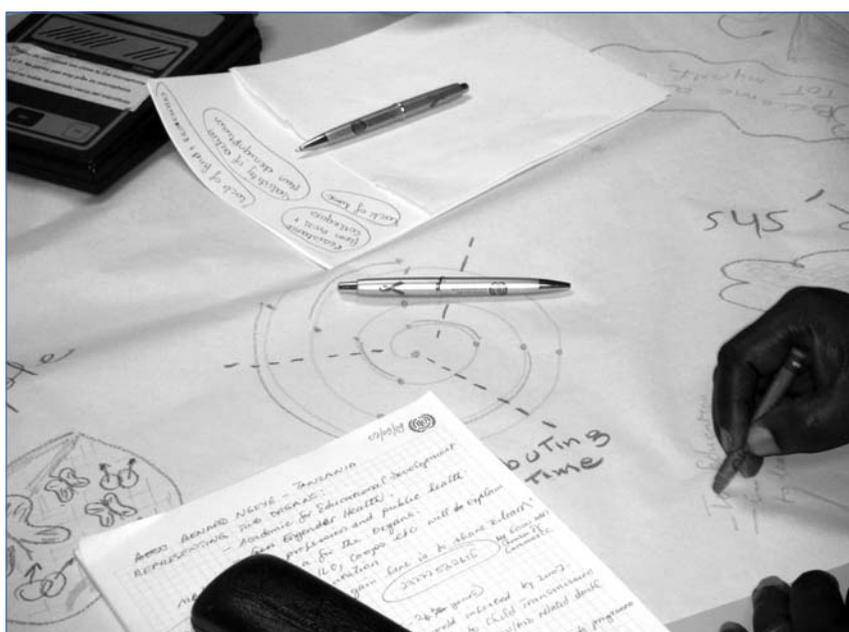
La planification, l'élaboration et l'adaptation d'un projet s'effectuent lors d'un processus continu qui implique un retour d'informations constant. Il peut arriver que ses objectifs finaux soient revus ou adaptés dès le démarrage du projet; de la même façon, ses hypothèses et ses activités pourraient être réexaminées.

1.2 Principales caractéristiques des propositions de projet

Une proposition de projet est un document officiel qui résume les éléments sur lesquels porte un projet et ce qu'il entend accomplir. Les propositions de projet permettent également aux personnes chargées de sa gestion de calculer les ressources, tant humaines que matérielles, nécessaires à un projet précis. Les responsables et les organisations partenaires peuvent ainsi identifier les besoins et leurs contributions pour rendre le projet possible. Un partenaire à un projet pourrait, par exemple, fournir une partie du personnel indispensable.

Une proposition de projet doit toujours comporter:

- ▶ Un descriptif des **résultats** attendus.
- ▶ Un **calendrier** précis, précisant le début, le milieu et la fin, et définissant toutes les activités et les liens avec les résultats escomptés.
- ▶ Des **dispositions claires en matière d'organisation, de gestion et de financement** garantissant que le projet fait le meilleur usage de ses moyens, tant matériels qu'humains.
- ▶ Des **parties prenantes** identifiées, à savoir des personnes et des organisations qui participent activement au projet ou dont les intérêts pourraient être modifiés par le projet. Il peut s'agir du groupe cible et de partenaires. Au sein du groupe cible, il convient de distinguer:
 - *Les bénéficiaires directs* des services du projet: il s'agit d'organismes, par exemple des syndicats, à qui l'on donne les moyens de mener certaines activités.



L'élaboration d'une proposition – un travail d'équipe !

- *Les bénéficiaires finaux*: il s'agit du groupe cible dont la situation devrait s'améliorer grâce au projet. Le projet pourrait fournir des services directement à ce groupe ou indirectement en renforçant les organismes qui fournissent des services aux bénéficiaires finaux (par exemple, des membres syndicaux et leur famille).
- ▶ Un système de **suivi et d'évaluation**. Le suivi permettra au projet de contrôler constamment ses résultats et d'apporter les changements nécessaires. L'évaluation fournira une appréciation finale des résultats et de l'incidence du projet.
- ▶ Une **amélioration des capacités** des intervenants du projet. Des structures doivent être en place tout au long du cycle du projet pour permettre un apprentissage continu. Elles permettent au projet d'identifier les problèmes à mesure qu'ils apparaissent et de renforcer les capacités des parties prenantes à les gérer.
- ▶ Le **développement de l'apprentissage et le partage d'informations** doivent aussi être envisagés notamment en recueillant et en analysant systématiquement les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Dans le meilleur des cas, les apprentissages pourront alors être utilisés dans d'autres lieux et à l'occasion d'autres projets. Ce point est important s'il est prévu de poursuivre une approche précise à plus grande échelle ou de la "répliquer" (reproduire) dans un autre contexte.
- ▶ **Pérennité**: La pérennité d'un projet doit être un objectif explicite du projet, surtout en ce qui concerne l'avenir des participants et des bénéficiaires. Il convient donc d'analyser d'où pourraient provenir les moyens pour poursuivre les activités une fois le projet terminé et, d'identifier et de soutenir les personnes/structures qui pourraient prendre la suite.

2. DÉLABORER UNE PROPOSITION DE PROJET POUR OBTENIR UN FINANCEMENT

Si vous élaborez une proposition de projet dans le but d'adresser une demande de financement, vous devez toujours garder à l'esprit que les bailleurs de fonds ont des critères et des directives très spécifiques qui ne correspondront pas toujours aux objectifs de votre organisation ou du projet que vous comptez mettre sur pied. *Vérifiez toujours soigneusement ces critères avant de choisir un bailleur de fonds potentiel et de rédiger votre proposition (Voir Cahier n° 5).*

Liste de contrôle

Au moment de commencer à rédiger votre proposition de projet, il est intéressant de se poser les questions suivantes et d'établir le schéma de votre projet sur base des réponses:

- ✓ Qui sont les bénéficiaires finaux ?
- ✓ Quel est le thème général du projet ?
- ✓ Quels sont les sujets ou les problèmes que le projet aborde ?
- ✓ Quelles seront les priorités du projet ? Il n'est pas toujours possible de parvenir à réaliser tout ce que vous voulez grâce à un seul projet, vous devrez donc établir des priorités.
- ✓ Quels seront les résultats spécifiques du projet ?

2.1 Donner forme à l'idée du projet

L'étape suivante consiste à transformer votre idée du projet ou votre scénario initial en une véritable proposition. Les bailleurs de fonds reçoivent bien plus de demandes de soutien qu'ils n'ont de fonds disponibles. Ils voient d'emblée si une proposition de projet est bien conçue. S'il apparaît immédiatement que la proposition ne correspond pas à leurs critères de financement ou si elle manque de contenu essentiel, elle ne passera pas la première étape.

Ce n'est qu'en disposant d'une proposition valable que vous prouverez à votre donateur que vous êtes capable de mener un projet réalisable et bien géré qui vaut la peine d'être soutenu.

Que devrait inclure une proposition de projet ?

Différentes parties composent une proposition de projet et le présent cahier a été conçu pour vous aider à aborder chacune d'entre elles. Les principales parties d'une proposition de projet sont:

1. La finalité du projet

Introduction et contexte

Cette partie décrit par le menu le contexte et la localisation du projet (y compris le contexte politique ou du programme), ainsi que le problème qu'il entend aborder et

l'objectif général – un aperçu général de ce à quoi le projet veut parvenir. Elle explique également dans les détails en quoi le projet est utile et pourquoi la proposition présentée offre une solution valable.

Analyse des besoins

Cette partie détaille les besoins spécifiques auxquels le projet répondra en s'appuyant sur des faits et des exemples pertinents tirés du groupe cible/bénéficiaire et/ou de statistiques nationales ou régionales.

2. Stratégie du projet et structure organisationnelle

Cette partie décrit la façon dont chacun des résultats escomptés du projet sera atteint. Elle pourrait également souligner les principales difficultés de mise en œuvre et expliquer la façon dont le projet y remédiera. Cette partie devrait également fournir quelques détails sur les différents partenaires concernés, les atouts qu'ils apportent ainsi que le rôle qu'ils devront jouer. En outre, elle devrait contenir des informations sur la façon dont le projet sera géré au quotidien, y compris par la mise en place d'un petit comité de gestion ou d'un conseil consultatif, de même que sur le personnel qui sera employé pour mener à bien le projet (le cas échéant) et le rôle de chacun.

3. Objectifs du projet

Cette partie décrit par le menu la façon dont le projet répondra aux besoins identifiés et remédiera aux problèmes énoncés. Elle devra spécifier l'objectif final – l'objectif principal ou ultime, ainsi que les objectifs immédiats du projet (veuillez noter que les bailleurs de fonds pourraient utiliser une terminologie différente).

Prenez bien soin de fixer des objectifs précis et mesurables qui pourront être atteints pendant la période couverte par le projet. Par exemple, vous pourriez prévoir de “participer à la réduction de la prévalence du VIH” dans votre aperçu et votre objectif généraux, mais vous ne pourrez considérer qu'ils s'agit d'une cible ou d'un objectif immédiat approprié pour diverses raisons comme la période de temps qui s'écoule entre l'infection et l'apparition des symptômes, le manque de données précises (en gardant à l'esprit que la plupart des chiffres sur la prévalence sont des estimations) et la difficulté d'attribuer des changements à l'une ou l'autre intervention.

4. Résultats attendus

Vous devez clairement montrer la façon dont il est prévu que le projet change la situation de ses bénéficiaires. Modifiera-t-il les comportements ? Comment ? Cela peut-être démontré en s'attardant sur les points suivants:

- ▶ *Les résultats:* Les résultats des activités du projet, à savoir les services ou les produits que le projet doit fournir.
- ▶ *Les effets:* Les effets immédiats des résultats (produits ou services), soit après leur adoption par les bénéficiaires directs, soit après qu'ils ont modifié les moyens de subsistance et la situation des bénéficiaires finaux.
- ▶ *L'impact:* L'incidence, à long terme, pour les bénéficiaires directs et finaux des résultats (produits et services) directs du projet et grâce aux bénéficiaires directs – cela peut être difficile à mesurer.

Une fois encore, soyez conscient des différences qui peuvent exister au niveau de la terminologie.

5. Indicateurs du projet (Voir également “Suivi et évaluation” plus bas).

Les indicateurs sont les éléments dont vous vous servez pour mesurer les résultats (résultats et effets) de sorte que vous puissiez évaluer vos performances. Un indicateur de résultat pourrait être le nombre d'éducateurs pour les pairs identifiés et formés, un indicateur des effets pourrait être l'utilisation en hausse de préservatifs par le groupe visé.

Les indicateurs du projet doivent être “SMART” (en anglais, *Specific – Measurable – Attainable – Relevant – Time-bound*), à savoir:

Ciblés – Mesurables – Raisonables – Pertinents – Soumis à un calendrier précis

“Ciblés” signifie:

- ▶ Bien définis et axés sur les thèmes principaux
- ▶ Clairs pour toute personne qui connaît le sujet.

“Mesurables” signifie:

- ▶ Il existe des façons de mesurer que l'objectif général et les objectifs plus spécifiques du projet ont été atteints.

“Raisonables” signifie:

- ▶ Les compétences, les moyens, les principales personnes, le soutien des parties prenantes sont présents.

“Pertinents” signifie:

- ▶ Le projet aborde les problèmes qui ont été définis et participe à l'objectif plus vaste de réduire l'impact du VIH/sida.

“Soumis à un calendrier précis” signifie:

- ▶ Un calendrier clair a été établi pour le projet
- ▶ Le calendrier est logique et réaliste.

6. Hypothèses et risques

Faire des hypothèses signifie prendre en considération des événements qui peuvent considérablement influencer la réussite du projet, mais qui échappent au contrôle du responsable du projet. Les risques sont des facteurs externes qui pourraient compromettre la réussite du projet. Vous devriez être capable de minimiser l'incidence de certains risques sur le projet.

7. Planification de la mise en œuvre / Plan de travail

Cette partie met en lumière les activités et le calendrier du projet et désigne les responsables de leur mise en œuvre. Il est ici vital d'être aussi clair, précis et réaliste que possible quant aux méthodes, au calendrier et aux ressources humaines indispensables pour mener à bien les activités nécessaires pour parvenir aux résultats escomptés.

8. Budget

Cette partie traite des coûts et des moyens et identifie les possibles sources de financement et de contributions en nature. La partie consacrée au budget doit montrer qu'il a été tenu compte de tous les besoins au niveau des moyens et doit identifier de façon claire les contributions attendues, financières et en nature, des organisations.

9. Suivi et évaluation

Cette partie détaille la façon dont le projet mesurera ses réussites ou ses échecs par rapport aux résultats escomptés. Elle devrait contenir un aperçu des différentes méthodologies qui seront suivies pour mesurer les progrès et suggérer les indicateurs qui seront utilisés. Elle identifiera la personne chargée du suivi et de l'évolution, ainsi que le moment où cela sera effectué; elle précisera en outre la façon dont ces informations seront communiquées (note: c'est le genre de détails qui est souvent spécifié par le bailleur de fonds – informez-vous de ses exigences en matière d'établissement des rapports). Il peut être intéressant d'établir un groupe de travail chargé du suivi et de l'évaluation ou d'un sous-comité qui fait rapport au comité ou au conseil de gestion.

10. Avenir du projet et pérennité

Cette partie décrit la stratégie visant à prolonger le projet ou à s'appuyer sur ce dernier lorsque les moyens fournis par les bailleurs de fonds et les exécutants/partenaires du projet auront tari. La pérennité est un élément que les projets doivent toujours examiner à l'avance de sorte que des mesures appropriées sont mises en place pour veiller à son maintien aussi longtemps que les besoins se font sentir et pour obtenir les ressources nécessaires à plus long terme.

Liste de contrôle

- ✓ Assurez-vous que les personnes qui rédigent la proposition de projet acquièrent le plus rapidement possible une bonne connaissance de la présentation de la proposition et des autres exigences du bailleur de fonds.
- ✓ Faites circuler un exemplaire du formulaire ou du modèle de proposition et discutez-en dès le début pour que tout le monde l'ait à l'esprit au moment de démarrer la conception du projet.
- ✓ Déléguiez à plusieurs personnes la responsabilité de recueillir les informations nécessaires pour chaque partie.
- ✓ Assurez-vous qu'une personne se charge de coordonner l'élaboration du projet et veille à ce que toutes les parties soient complètes, à ce que la proposition soit présentée dans les temps et respecte les directives établies par la direction du projet (si elle est déjà en place) et par les bailleurs de fonds externes.

3. COLLECTE D'INFORMATIONS ET ANALYSES DES BESOINS

Si vous présentez une proposition de projet à un bailleur de fonds, il voudra s'assurer que vous savez de quoi vous parlez. Si vous restez dans le vague avec des phrases comme “beaucoup de mineurs n'utilisent pas de préservatifs lors de rapports sexuels occasionnels”, il est fort probable que le bailleur de fonds vous demande s'il n'existe pas des données plus précises à ce sujet.

Il importe donc de recueillir des informations – idéalement en associant des exemples ou des études de cas aux statistiques (le témoignage d'une personne ou l'histoire d'un lieu de travail) – puisqu'elles permettent de déterminer si un projet est nécessaire, si l'idée initiale du projet est appropriée, et d'établir le contexte dans lequel le projet va se dérouler.

Des informations pertinentes peuvent aider à identifier la nature du problème à traiter et les groupes cibles appropriés et à dénouer certaines causes du problème.

Dans le cas du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, ses directives énoncent que:

Pour les groupes de population ciblés dans la proposition, les candidats doivent fournir les données épidémiologiques actuelles concernant ces groupes. Les candidats peuvent ici encore définir “d'autres” groupes comme importants, en fonction de la situation épidémiologique actuelle.

Cela ne signifie pas forcément que vous devez mener une enquête: les données existent peut-être déjà. Vous pouvez également demander l'aide d'organisations de lutte contre le VIH/sida, d'organisations de travailleurs et des autorités.

Une fois encore, le Fonds mondial attend des candidats qu'ils aient une bonne compréhension des systèmes de fourniture en place dans le pays. Il désire des informations sur la situation en cours au niveau de la fourniture des traitements et de la prévention, etc. Cela s'inscrit dans **l'analyse des besoins**. Voici ce que les directives du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme réclament:

*Les propositions soumises au Fonds mondial doivent se fonder sur un **examen complet des faiblesses et des lacunes**:*

- *des programmes spécifiques à une maladie et*
- *du système de santé [...]*

La collecte d'informations peut être divisée en au moins deux phases:

Première phase: Première analyse de toutes les informations disponibles et identification des lacunes, le cas échéant. Tous les partenaires du projet devraient participer à cette phase puisqu'ils pourraient déjà disposer de données utiles. Par exemple, le Conseil national de lutte contre le sida pourrait avoir mené des recherches qui fournissent des statistiques intéressantes.

Deuxième phase: La mise en place d'un Plan de collecte des données/informations. Ce dernier décrit les informations supplémentaires à recueillir et désigne qui doit s'en charger.

Les informations peuvent être quantitatives ou qualitatives: “Quantitatives” signifie qu'elles peuvent être comptées et qu'elles se fondent sur des nombres et des statistiques. Des informations “qualitatives” sont en général plus subjectives et impliquent des avis et des impressions. Elles cherchent souvent à répondre aux questions “pourquoi ?” et “comment ?”. Habituellement, il faudra recueillir les deux types d'information pour établir une proposition de projet probante. N'hésitez pas à inclure des citations directes de personnes si elles illustrent un élément essentiel du problème ou de la solution proposée.

Présentation des données recueillies

Il existe diverses méthodes de présentation des informations recueillies dans la proposition dont:

- ▶ des tableaux reprenant les principales statistiques;
- ▶ des graphiques et des diagrammes illustrant les principales relations;
- ▶ des descriptions; et
- ▶ des études de cas ou même des témoignages personnels pour illustrer des problèmes ou sujets précis.

Les tableaux et les graphiques présentent de façon utile des chiffres détaillés et des relations compliquées, ce qui permet de rendre la proposition plus facile à lire et à comprendre.

Outils pour l'analyse des données

Une fois les données recueillies, plusieurs outils peuvent être utilisés pour les analyser et en extraire les principales informations dont vous avez besoin pour la conception de votre projet. Voici quelques-uns des outils d'analyse de données les plus fréquemment utilisés:

- ▶ Arbres conceptuels
- ▶ Analyse des besoins
- ▶ Analyse des parties prenantes
- ▶ Analyse SWOT (analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces)
- ▶ Analyse des problèmes et arbre de problèmes.

4. OBJECTIFS ET STRATÉGIE DU PROJET

Lorsque vous commencez à élaborer votre proposition, il est très important que vous soyez clair à propos de ce que vous espérez réaliser grâce au projet. Vous devrez clairement identifier:

- ▶ les objectifs précis ou immédiats, et
- ▶ les résultats ou effets attendus

La stratégie énonce la façon dont vous entendez y parvenir.

4.1 Objectifs, résultats et effets

Les objectifs immédiats

C'est ce qu'un projet entend réaliser. Le ou les objectifs immédiats doivent avoir directement trait aux problèmes identifiés lors de la phase initiale d'analyse des problèmes. Par exemple, un projet destiné aux travailleurs du transport devrait identifier les principaux problèmes suivants:

- ▶ Longues attentes aux postes de frontière
- ▶ Piètres infrastructures pour les chauffeurs et les aidants aux postes de frontière
- ▶ Chauffeurs qui adoptent des comportements à risque (coucher avec un(e) professionnel(le) du sexe procure du repos et de la détente)

Si le projet veut remédier au principal problème, ses objectifs pourraient être:

- ▶ Réduction de l'exposition au risque de VIH du fait des longues attentes aux postes de frontière en améliorant les infrastructures
- ▶ Soutien à des changements de comportement de la part des chauffeurs/aidants et des professionnel(le)s du sexe grâce à l'éducation à propos de la transmission du VIH et aux rapports sexuels sans risque.

Veuillez noter que dans cet exemple, le projet n'a pas pour but de réduire l'attente aux postes de frontière. Ces délais sont dus aux procédures gouvernementales (par exemple, formalités douanières et d'immigration). Les syndicats n'ont pas le pouvoir de les modifier même s'ils peuvent faire pression aux côtés des employeurs et encourager l'OIT à collaborer avec les gouvernements concernés. Néanmoins, il serait irréaliste qu'un projet s'engage à réduire ces délais. Il peut, en revanche, améliorer les conditions des chauffeurs et prévoir la fourniture d'informations et de services d'éducation, accompagnés de distribution de préservatifs et de la présence d'infrastructures de dépistage.

Il convient de rappeler que vos objectifs immédiats pourraient correspondre à ceux de plusieurs autres organisations. Dans cet exemple, même si les organisations d'employeurs et de travailleurs du secteur des transports routiers seraient les principaux partenaires, il pourrait également être intéressant de collaborer avec des professionnel(le)s du sexe et avec les communautés locales aux postes de frontière.

Résultats escomptés

Il s'agit de ce dont les bénéficiaires vont profiter grâce à la mise en place du projet. Ils sont directement liés aux causes du problème identifié dans l'analyse des besoins. Ils sont parfois aussi appelés “**effets**”.

Ils sont étroitement liés aux objectifs et peuvent être définis en exprimant positivement le problème prioritaire (identifié lors de l'analyse des besoins), c'est-à-dire en décrivant la situation future une fois que le problème sera réglé, par exemple: “infrastructures de meilleure qualité pour les chauffeurs/aidants et diminution du nombre de rapports sexuels non protégés”.

Les effets sont un élément essentiel des résultats – ils diffèrent des résultats. Les résultats sont des produits ou des services concrets que le projet fournira pour parvenir à ses objectifs/effets.

Par exemple, dans le cas de l'objectif immédiat mentionné dans l'exemple ci-dessus, les **résultats** pourraient comprendre:

- ▶ Un centre de loisirs pour les chauffeurs/aidants aux heures d'ouverture flexibles – dont la capacité devrait être spécifiée, ainsi que des infrastructures comme un espace de restauration, des jeux, des douches, des toilettes, etc.
- ▶ Un programme d'éducation pour les chauffeurs, les aidants et les professionnel(le)s du sexe – informations à fournir quant aux nombres de personnes concernées et à la façon d'y parvenir
- ▶ Un programme de distribution de préservatifs
- ▶ Des infrastructures pour le conseil et le dépistage volontaires
- ▶ Des infrastructures pour le traitement, la prise en charge et le soutien.

Le plan de travail du projet doit reprendre chacun de ces résultats et les répartir en **activités** plus détaillées et prévues dans un calendrier. Le budget doit prévoir précisément les ressources (humaines et matérielles) requises pour chaque activité.

4.2 Stratégie du projet

La stratégie d'une proposition de projet fournit un aperçu de la façon dont il fonctionnera afin de parvenir aux résultats escomptés.

En réalité, il est fort peu probable que tout se passe exactement comme prévu et c'est assez normal. Au moment de sa conception, un projet peut, au mieux:

- ▶ examiner l'impact potentiel de tous les problèmes connus;
- ▶ être explicite quant aux hypothèses que les concepteurs du projet ont faites; et
- ▶ décrire clairement toutes les lacunes connues au niveau des informations qui ne peuvent être comblées pour le moment.

Le suivi du projet donnera l'occasion de présenter des problèmes inattendus et de modifier les plans et les activités du projet en conséquence.

Pour une stratégie de projet fructueuse

Des projets rencontrent des problèmes ou échouent pour de nombreuses raisons, mais il est possible d'adopter des mesures clés pour tenter de veiller à ce qu'une stratégie de projet porte ses fruits, à savoir:

- ▶ Présenter très clairement les résultats attendus. Faire tout ce qui est possible pour s'assurer une compréhension suffisante des problèmes que le projet tente de résoudre afin que les résultats escomptés soient pertinents (souvenez-vous que vous devez veiller à ce qu'ils soient "SMART").
- ▶ Obtenir suffisamment de moyens, financiers et humains, pour mener à bien les tâches et les activités prévues.
- ▶ Veiller à ce que les partenaires comprennent le projet de la même manière. S'assurer que les partenaires du projet comprennent les résultats attendus, la stratégie et les contenus du plan de travail, ainsi que leur rôle respectif dans la mise en œuvre, et s'accordent sur tous ces points.
- ▶ Insérer le principe de participation dans la stratégie du projet. La participation des bénéficiaires du projet est essentielle pour qu'il soit un succès. La partie suivante aborde ce point plus dans les détails.

Il existe différents niveaux de participation possible à un projet, de la consultation au moment de la planification du projet à la participation active et constante à sa gestion, à sa mise en œuvre et à son suivi.

Au moment de formuler la stratégie et le plan d'action du projet, il convient de s'attarder sur les façons de garantir la participation à chaque phase du cycle du projet, comme suit:

1. Lancement et planification du projet: Les bénéficiaires devraient participer à l'identification des problèmes que le projet tente de résoudre. Cela implique d'organiser des réunions avec les chauffeurs et les aidants aux postes de frontière, de même qu'avec des travailleurs du sexe s'ils font partie du groupe visé.
2. Mise en œuvre du projet: À mesure que le projet évolue, ses bénéficiaires devraient contribuer à l'analyse des nouveaux problèmes. Par exemple, ils pourraient participer à la collecte d'informations nécessaires pour comprendre le problème et être consultés à propos de l'ajustement des activités ou de la mise en place de nouvelles activités.
3. Suivi et évaluation du projet: Des méthodologies devraient être adoptées pour permettre aux bénéficiaires du projet de participer à l'analyse de l'incidence que le projet a sur eux.

Partenaires du projet

Par définition, un partenariat implique une action commune de la part de plus d'une partie dans le cadre d'une sorte de collaboration. La stratégie doit clairement identifier les partenaires, la valeur qu'ils apportent au projet et la façon dont le partenariat sera géré (rôle est responsabilités de chacun).

Dans les projets traitant du VIH/sida dans le monde du travail, les principaux partenaires devraient être les employeurs et les syndicats. D'autres partenaires possibles pourraient être:

- ▶ Des organismes gouvernementaux comme les ministères du Travail et de la Santé, le Comité ou Conseil de lutte contre le sida (il est important que les objectifs du projet correspondent au plan ou à la stratégie nationale de lutte contre le sida et s'intéresse explicitement aux cibles nationales pour parvenir à l'accès universel à la prévention du VIH, au traitement, à la prise en charge et au soutien).
- ▶ Des autorités locales ou municipales intéressées par l'amélioration de la situation de la communauté visée ou des bénéficiaires.
- ▶ Des membres du système des Nations Unies en plus de l'OIT (l'ONUSIDA dispose d'un bureau et d'un coordonnateur national dans la plupart des pays et les Nations Unies ont un groupe thématique et/ou une équipe responsable pour le VIH/sida).
- ▶ Des organisations non gouvernementales et communautaires disposant de compétences en matière de VIH/sida, surtout les associations de personnes atteintes du VIH.

5. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La stratégie du projet dépendra de la présence d'une structure qui facilitera la mise en place d'activités. Cette structure permettra au personnel, à la direction, aux volontaires et aux autres ressources (y compris les fonds, l'équipement et les locaux) d'être bien organisés, attribués et coordonnés. La structure organisationnelle doit comprendre:

- ▶ des règles claires pour la prise de décisions, le contrôle et la comptabilité.
- ▶ un descriptif de chaque fonction au sein de la direction et du personnel
- ▶ des règles, des politiques et des processus auxquels toutes les personnes impliquées dans le projet peuvent se référer.

Comité de gestion du projet

La structure de gestion la plus fréquemment utilisée lors de l'élaboration d'un projet est un "comité de gestion du projet". Cette instance est en général composée de représentants de toutes les organisations partenaires. Elle agit à la fois en tant que structure de planification et instance décisionnelle du projet (alors que la responsabilité de la gestion quotidienne peut être déléguée, le cas échéant, au personnel du projet). Ce comité doit se réunir régulièrement pendant la durée du projet pour contrôler et suivre sa mise en œuvre.

En fonction de l'ampleur du projet et des compétences requises, ce comité pourrait également créer des groupes de travail responsables de différents aspects du projet.

Lors de la planification du projet, il convient d'adopter les décisions relatives à la composition et à la nature des éléments suivants de la structure organisationnelle:

- ▶ Qui sont les membres ? De quelles organisations proviennent-ils ?
- ▶ Les rôles et les responsabilités du comité dans son ensemble (mandat)
- ▶ Les rôles et les responsabilités des membres du comité
- ▶ Désignation d'un président du comité
- ▶ La façon dont les personnes se retirent du comité et le rejoignent
- ▶ La façon dont le comité communique avec le personnel et les volontaires
- ▶ Plans pour soutenir et former les membres du comité
- ▶ Fréquence des réunions du comité

Plus vous montrerez dans votre proposition de projet que vous avez réfléchi à la question, plus solide sera votre proposition.

Personnel du projet (le cas échéant)

Votre descriptif du projet devra expliquer:

- ▶ Les postes nécessaires
- ▶ Les rôles et les responsabilités des membres du personnel et la personne à qui ils rendent des comptes
- ▶ Dispositions concernant l'appui au personnel et sa surveillance, y compris la façon dont le personnel rend des comptes au comité de gestion

Vous pouvez prévoir une politique ou un code de conduite pour le personnel couvrant des thèmes comme la confidentialité. Vous devez mentionner si les membres du personnel se consacreront entièrement au projet ou s'ils n'y dédieront qu'une partie de leur temps.

Les syndicalistes désireront naturellement s'assurer que tous les membres du personnel employés à un projet bénéficient du droit d'adhérer à un syndicat, de mener des négociations collectives, de percevoir une rémunération équitable, de travailler un nombre d'heures raisonnable, jouissent de conditions avantageuses, et disposent d'une politique d'entreprise sur le VIH/sida.

Systèmes de communication et d'information

N'oubliez pas de veiller à ce que votre proposition de projet aborde la communication:

- ▶ Comment la communication et l'échange d'informations sont-ils encouragés intérieurement et extérieurement ?
- ▶ Où et quand les décisions vont-elles être prises ?
- ▶ Qui est responsable de quelles décisions et comment les décisions sont-elles prises ?

6. SUIVI ET ÉVALUATION

Il est essentiel, dans le cadre de la planification d'un projet, de prévoir des dispositions relatives au suivi et à l'évaluation de ce dernier. La formulation de ce genre de stratégies implique l'identification des types d'informations à recueillir lors du suivi et de l'évaluation, de même que des principaux indicateurs qui montreront si le projet réalise ses objectifs.

Le suivi et l'évaluation sont des processus distincts, mais intimement liés. Le suivi signifie de suivre systématiquement les réalisations du projet de façon à évaluer les progrès et à permettre les ajustements à faire si nécessaire. Le suivi permet d'améliorer la mise en œuvre du projet. Il fournit aussi certaines données qui seront utilisées dans l'évaluation.

Le descriptif du projet devrait inclure des informations sur les moments où des rapports seront présentés au bailleur de fonds.

L'évaluation est un processus d'examen et de jugement sur la valeur, la qualité et l'impact d'un projet une fois celui-ci achevé ou à une étape clé de son cycle de vie (par exemple, il est courant de procéder à une évaluation à mi-parcours). L'évaluation peut également aider à améliorer non seulement le projet en question, mais également des projets futurs similaires.

Une bonne stratégie de suivi et d'évaluation devrait porter sur les éléments suivants d'un projet:

- ▶ *Impact*: Fournit-il ou a-t-il fourni ce qui est prévu dans ses objectifs ?
- ▶ *Utilisation des ressources*: Le projet atteint-il ou a-t-il atteint les résultats escomptés en respectant le budget et le calendrier, en utilisant de façon appropriée et efficace les ressources disponibles ?
- ▶ *Enseignements*: Quels sont les enseignements tirés qui peuvent être utilement appliqués à l'avenir pour ce projet ou pour d'autres projets ? Comment partager au mieux ces enseignements ?
- ▶ *Pérennité*: Est-il prévu que certaines activités se poursuivent une fois les fonds épuisés et des dispositions sont-elles prises pour garantir la pérennité des acquis ?

Questions essentielles à poser lors du suivi

Voici une liste de quelques questions ou problèmes que le suivi doit soulever:

- ▶ Le projet progresse-t-il comme prévu ?
- ▶ Les délais sont-ils respectés ?
- ▶ Les limites budgétaires sont-elles respectées ?
- ▶ La présentation des rapports est-elle régulière ?
- ▶ Le personnel et les partenaires du projet assument-ils leurs responsabilités ?
- ▶ Les activités produisent-elles les résultats attendus ?
- ▶ Le projet est-il sur la bonne voie pour réaliser ses objectifs ?
- ▶ Des changements doivent-ils être apportés aux activités ou aux résultats du projet ?
- ▶ Les ressources et les fonds disponibles sont-ils appropriés ?
- ▶ Des fonds supplémentaires doivent-ils être trouvés ?



Questions essentielles à poser lors de l'évaluation

L'évaluation s'intéresse aux réalisations du projet, soit à un moment clé comme à mi-parcours, soit à la fin du projet. Elle permet à la direction du projet, aux investisseurs, aux bailleurs de fonds et aux autres parties prenantes d'évaluer la réussite ou l'efficacité du projet au moment d'obtenir les résultats désirés et d'avoir une incidence générale. Voici une liste de quelques questions ou problèmes que l'évaluation doit soulever:

- ▶ Le projet a-t-il été un succès ?
- ▶ Est-il parvenu à ses objectifs et résultats escomptés ?
- ▶ Les objectifs et les résultats attendus étaient-ils appropriés ?
- ▶ L'approche et les structures du projet ont-elles bien fonctionné ?
- ▶ Quels sont les changements survenus au sein du groupe ou de la communauté visés grâce au projet ?
- ▶ Qu'est-ce qui a le mieux fonctionné ? Qu'est-ce qui a le moins bien fonctionné ? Quels enseignements peuvent être tirés ?
- ▶ Le projet s'est-il soucié de la pérennité et y est-il parvenu ?
- ▶ Quelle devrait être la prochaine étape en tant que suivi du projet ?

6.1 Concevoir des indicateurs

Vous ne pourrez déterminer si vos objectifs et résultats attendus ont été atteints qu'en prévoyant des indicateurs qui sont mesurables. Un indicateur est une mesure objective qui montre si des progrès (liés aux objectifs et aux résultats attendus du projet) sont réalisés et évalue l'ampleur de ces progrès.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs:

Les indicateurs quantitatifs utilisent des données/statistiques numériques (comme le nombre de personnes ou des pourcentages) pour indiquer les progrès. Dans le cas de notre exemple sur les postes de frontière donné ci-dessus, il pourrait s'agir du:

- ▶ Nombre de chauffeurs/aidants utilisant le centre de loisirs
- ▶ Nombre de préservatifs distribués
- ▶ Nombre de chauffeurs/aidants bénéficiant du conseil et du dépistage volontaires
- ▶ Nombre de professionnel(le)s du sexe qui déclarent que le préservatif est accepté par leurs clients

Les indicateurs qualitatifs utilisent des données/informations qualitatives (comme les impressions des participants, les attitudes et les comportements) pour indiquer les progrès. Toujours pour notre exemple, il pourrait s'agir de:

- ▶ La sensibilisation à propos du VIH et du sida parmi les travailleurs du sexe aux postes de frontière
- ▶ Des changements d'attitude et de comportement rapportés au sein des chauffeurs/aidants aux postes de frontière.

Il existe de nombreux autres indicateurs que ceux-là qui pourraient servir à mesurer la réussite du projet dans notre exemple. Pour toutes les propositions de projet, il faut convenir d'indicateurs qui prennent en considération tous les résultats attendus.

Diverses méthodologies peuvent être utilisées pour recueillir les informations nécessaires. Il s'agit de l'analyse de documents, d'enquêtes, d'entrevues, de groupes cibles, d'observations et d'ateliers.

Le choix des évaluateurs

Selon la nature du projet et de ses parties prenantes, les évaluations seront menées par des experts externes, des acteurs internes et des participants au projet, ou les trois. Le comité de gestion ou le bailleur de fonds peut désigner un évaluateur externe. Le mandat (c'est-à-dire les questions et les problèmes que l'évaluateur doit aborder) peut être établi par le comité de gestion ou par des évaluateurs externes, ou par les deux. En revanche, les auto-évaluations sont menées en interne par le comité de gestion, le personnel et les participants au projet.

Un plan d'évaluation auquel participent toutes les principales parties prenantes, à savoir les exécutants du projet, ses participants et les partenaires externes, devrait constituer l'approche la plus efficace et permettre de recueillir les informations et les analyses les plus précieuses.

7. MÉTHODE DU CADRE LOGIQUE

La méthode du cadre logique (parfois connue sous le terme anglais *logframe*) est devenue un outil très répandu pour la planification de projets et de nombreux bailleurs de fonds exigent qu'elle soit incluse dans la proposition de projet.

Le format précis d'une méthode du cadre logique n'est pas toujours le même, mais en général il s'agit d'une matrice ou d'un tableau qui reprend:

1. Le ou les objectifs généraux du projet
2. Les objectifs du projet
3. Les résultats escomptés du projet
4. Les indicateurs vérifiables qui permettront de vérifier si les résultats attendus ont été atteints (il peut s'agir de cibles quantitatives ou qualitatives)
5. La façon dont les indicateurs peuvent être mesurés
6. Les principales hypothèses et les principaux risques (par exemple, les facteurs externes qui vont jouer un rôle important dans la réussite d'un projet et de ses activités).
7. Les principales activités et quelques détails à leur propos, comme qui participera ou en bénéficiera, quand elles auront lieu et qui les organisera.

Voici un exemple:

Résumé	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses et risques importants
<p>Objectif général À quels grands objectifs généraux le projet va-t-il participer ?</p>			
<p>Objectifs Quels sont les objectifs spécifiques du projet ?</p>	<p>Quels sont les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ?</p>	<p>Quelles sont les sources d'informations permettant de vérifier que les objectifs ont été atteints ?</p>	<p><i>Hypothèses:</i> Quels facteurs externes supposés en place aident à parvenir aux objectifs ?</p> <p><i>Risques:</i> Quels sont les facteurs externes qui pourraient compromettre la réussite du projet ? Que peut-on faire pour minimiser ces risques pour le projet ?</p>

Résumé	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses et risques importants
<p>Résultats attendus</p> <p>Quels sont les résultats et effets escomptés du projet et qui en bénéficiera</p>	<p>Quels sont les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui permettent de déterminer si les résultats escomptés ont été atteints ?</p>	<p>Quelles sont les sources d'informations permettant de vérifier que les résultats ont été atteints ?</p>	<p><i>Hypothèses:</i> Quels facteurs externes supposés en place aident à parvenir aux résultats attendus ?</p> <p><i>Risques:</i> Quels sont les facteurs externes qui pourraient compromettre la réussite du projet ? Que peut-on faire pour minimiser ces risques pour le projet ?</p>
<p>Activités</p> <p>Quelles activités doivent être mises en place pour parvenir aux résultats attendus ?</p>	<p>Quels sont les détails spécifiques des activités:</p> <p>Combien de personnes en bénéficieront / y participeront ?</p> <p>Quand est-ce que chaque activité aura lieu ?</p> <p>Quels changements doivent induire ces activités ?</p>	<p>Quelles sont les sources d'informations permettant de vérifier que les activités ont été accomplies ?</p>	<p><i>Hypothèses:</i> Quels facteurs externes supposés en place aident à mettre en œuvre les activités ?</p> <p><i>Risques:</i> Quels sont les facteurs externes qui pourraient compromettre la réussite du projet ? Que peut-on faire pour minimiser ces risques pour le projet ?</p>

L'objectif général est ce à quoi le projet va contribuer, mais auquel il ne doit pas parvenir seul. Ce type de cadre logique ne doit pas forcément inclure des indicateurs pour vérifier et mesurer la façon dont ce projet précis y parviendra.

8. CONCEVOIR UN PLAN DE TRAVAIL

Avant de pouvoir commencer à évaluer les coûts de votre projet, vous devrez disposer d'un plan de travail complet. Un plan de travail, parfois également appelé "plan d'action" ou "plan d'exécution", décrit le projet par le menu en abordant tout son cycle. Il peut toutefois être régulièrement revu et modifié, tous les mois ou les trimestres par exemple.

Un plan de travail détermine

- ▶ les activités spécifiques qui seront menées pour parvenir aux objectifs
- ▶ le moment où les activités auront lieu
- ▶ le(s) responsable(s) de la mise en œuvre de l'activité
- ▶ les résultats escomptés de l'activité (c'est-à-dire ce qui va être produit ou ce à quoi il parviendra).

Un outil fréquemment utilisé pour élaborer un plan de travail est le diagramme de Gantt, qui tire son nom de Henry Gantt qui l'a conçu au début du 20^{ème} siècle.

L'exemple très simplifié ci-dessous reprend quelques activités pendant une année d'un projet qui s'adresse aux chauffeurs et aux aidants aux postes de frontière. Il est normal de montrer les activités par mois. Toutes les principales rubriques pourraient avoir des sous-titres plus détaillés.

Activité/Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mise au point du projet	X											
Comité de gestion												
Réunion du comité de gestion	X		X			X			X			X
Réunion de toutes les parties prenantes	X											
Désignation du personnel		X	X									
Identification des locaux de détente		X	X									
Aménagement des locaux				X	X	X						
.....												

9. CALCUL DES COÛTS D'UN PROJET

Déterminer les coûts d'un projet et les ressources nécessaires à ce dernier comprend quatre étapes principales:

1. S'assurer que votre plan de travail est complet et approuvé par la direction du projet.
2. Déterminer le coût de chaque activité et de tous les frais généraux.
3. Identifier les ressources et les attribuer aux activités du projet.
4. Préparer un budget.

Établir les coûts d'un projet revient à estimer les fonds ou les ressources nécessaires pour mettre en œuvre toutes les activités du projet, depuis son commencement jusqu'à sa fin.

Il est important de déterminer les coûts de chaque domaine de travail puisque cela permet de s'assurer que les plans et les propositions sont réalistes et réalisables. Une chose est pire que ne pas obtenir les fonds d'un donateur, c'est de découvrir au cours de votre projet que vous n'avez pas bien déterminé ses coûts et que vous ne disposez pas des fonds pour mener à bien ce que vous aviez promis de faire.

Pour cette raison, les coûts du projet et le budget éventuel ne peuvent être correctement évalués qu'après la formulation et l'acceptation du programme de travail qui comprend toutes les activités à mener et des informations sur le calendrier et les ressources humaines et matérielles requises.

Lorsque les coûts de la mise en œuvre des activités du projet ont été évalués, il conviendra d'identifier les ressources nécessaires pour couvrir ces coûts et de les attribuer.

Un budget reprend les dépenses prévues pendant la durée du projet et les recettes qu'il devrait recevoir. Le projet devrait démarrer avec un budget qui couvre toute sa durée pour éviter les déficits imprévus.

Dans les cas où un projet est mis en place pour plusieurs années, il pourrait ne pas être possible d'obtenir dès le départ des fonds pour les dernières phases. Il est toutefois toujours très important de préparer un budget qui couvre toute la durée du projet et qui identifie clairement les déficits en matière de financement des étapes ultérieures. Les exécutants du projet peuvent ainsi y travailler le plus tôt possible.

9.1 Quelles rubriques devraient être incluses ?

Un budget doit toujours contenir des détails de toutes les recettes prévues, de même que les dépenses envisagées. Les recettes seront réparties sous les rubriques suivantes:

Participation propre: L'investissement financier ou en nature dans le projet provient de ceux qui présentent la proposition de projet.

Participation des partenaires: L'investissement financier ou en nature provient des partenaires du projet. On entend par "contributions en nature" des éléments fournis gratuitement comme des espaces de bureau, du temps du personnel, des volontaires ou des équipements donnés;

Recettes générées par le projet: Par exemple, si votre projet pour les chauffeurs et les aidants prévoit de faire payer le logement, même de façon insignifiante, il convient de calculer les recettes que cela générera.

Fonds supplémentaires: Contributions financières d'organismes de financement externes.

La liste ci-dessous reprend quelques postes de coût que vous pourriez inclure dans un budget, de même que quelques exemples d'éléments.

Remarque: Il faut faire la distinction entre coûts d'investissement et coûts "ponctuels" (comme les coûts de l'achat d'un équipement ou de locaux) et les frais de fonctionnement, aussi souvent appelés coûts récurrents (comme les salaires, le téléphone).

▶ **Coûts de personnel et frais de gestion**

- Salaires
- Formation
- Voyages & séjours

▶ **Coûts généraux du projets**

- Location
- Services (comme le téléphone, l'électricité, les connexions à internet)
- Commercialisation et publicité
- Services externes (comme la comptabilité et les compétences juridiques)
- Approvisionnement et équipements (meubles, articles de bureau)

▶ **Coûts du programme d'action**

- Matériel pédagogique
- Frais d'élaboration des cours
- Frais de voyage et de séjour des participants au programme

▶ **Coûts de réaménagement (réparation et décoration)**

- Main-d'œuvre
- Matériel

▶ **Coûts du suivi et de l'évaluation (voir plus bas)**

▶ **Provisions pour imprévus (voir plus bas)**

Si vous présentez le budget à un bailleur de fonds, vous devriez préciser si vous lui demandez de soutenir tout le budget du projet (moins les recettes prévues) ou si vous ne recherchez qu'une partie du financement du projet en précisant le montant exact que vous lui demandez. Si vous ne cherchez qu'un financement partiel, vous devriez alors préciser comment vous entendez obtenir le reste des fonds nécessaires, par exemple, recettes générées par le projet, financement d'autres donateurs, etc.

Si votre budget est compliqué, n'hésitez pas à inclure des notes pour clarifier certaines lignes budgétaires.

Coûts du suivi et de l'évaluation

Dans tout projet, il convient de prévoir qu'une partie du budget est attribuée au suivi et à l'évaluation. Le pourcentage du budget consacré variera, mais, en général, il représente au moins 3 pour cent du total.

Provisions pour les imprévus

Il est toujours utile de mettre de côté un petit pourcentage du budget pour les dépenses imprévues. Cette catégorie est souvent reprise en tant "qu'imprévus". (Si vous présentez votre proposition de budget à un donateur potentiel, vous devriez toujours vérifier leurs règles à propos du financement des imprévus dans la mesure où elles peuvent fortement varier. En règle générale, au moins 5 pour cent du budget devraient être réservés en tant que provisions pour les imprévus.)

Gestion financière

Outre l'établissement d'un budget complet, les projets doivent aussi présenter les systèmes financiers qu'ils utiliseront pour surveiller régulièrement les dépenses et les recettes du projet. Un système financier ou de comptabilité valable doit être capable de fournir à tout moment des informations à jour et précises relatives à la situation financière du projet. Il montrera également si le projet est sur le point de rencontrer un problème de liquidités, lorsqu'il dépense trop, qu'il ne réalise pas ses objectifs de recettes ou lorsqu'il y a des fonds excédentaires.

Annexe 1: Résumé des astuces pour l'élaboration de projets et de propositions valables pour les lieux de travail

1. Le projet sur le lieu de travail doit être vu comme une partie intégrante du plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida, du plan national de développement du secteur de la santé et/ou d'autres stratégies ou plans nationaux. Les indicateurs de suivi et d'évaluation de la proposition doivent par ailleurs enrichir les indicateurs nationaux de suivi et d'évaluation. Cela renforce la justification du projet et augmente sa pertinence au regard des efforts nationaux déployés pour lutter contre le VIH/sida.
2. Le choix des bénéficiaires du projet doit se baser sur des preuves disponibles. Un projet sur un lieu de travail se justifie d'autant plus s'il se concentre sur des populations à risque, des secteurs vulnérables et des populations passerelles du monde du travail. Il est ici essentiel de "connaître votre épidémie" et d'établir des ripostes sur le lieu de travail qui répondent efficacement aux besoins spécifiques des travailleuses et des travailleurs vulnérables de votre pays. Lorsqu'elles sont disponibles, ayez recours à des données épidémiologiques pertinentes.
3. Le projet doit également entrer en contact avec les principales populations touchées et les minorités sexuelles. Pour l'ONUSIDA, les principales populations touchées sont les femmes, les filles, les jeunes, les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les personnes qui vivent dans la pauvreté, les prisonniers, les migrants, les personnes vivant dans des situations de conflit et sortant de conflit, les réfugiés et les personnes déplacées. Il est recommandé de se servir du lieu de travail comme moyen d'entrer en contact avec certaines de ces personnes.
4. La dimension sexospécifique doit être intégrée au projet et à la proposition. Vous devez montrer en quoi les femmes et les filles, les hommes et les garçons sont différemment touchés par l'épidémie et de quelle façon le projet répondra à leurs différents besoins. Les analyses des besoins doivent tenir compte du genre et montrer que des considérations sexospécifiques influenceront tous les aspects de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du projet, ainsi que des rapports qui seront faits à son propos.
5. La proposition de projet doit montrer les liens et les synergies avec d'autres programmes sur le lieu de travail. Les bailleurs de fonds sont de plus en plus intéressés par des activités qui s'appuient sur des programmes existants et qui les valorisent.
6. La proposition pourrait également utiliser des approches novatrices, y compris des façons de faire évoluer des programmes. Les bailleurs de fonds apprécient les interventions novatrices, mais réalisables.
7. La proposition devrait souligner les enseignements tirés de programmes similaires menés sur le lieu de travail et montrer en quoi ils ont influencé la conception de ce projet. Les organisations de travailleurs ont mis en place des programmes d'entreprise sur le VIH/sida dans de nombreux pays et il convient de tenir compte des enseignements tirés.

8. Dans des pays touchés par la double épidémie de VIH et de tuberculose, les projets de lutte contre le VIH/sida devraient également inclure la tuberculose. S'attaquer à la tuberculose et au VIH sur le lieu de travail améliore les résultats pour les deux maladies et renforce la proposition.
9. La proposition devrait faire activement participer les communautés de personnes vivant avec le VIH et la tuberculose (le cas échéant) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet. Cette approche est conforme aux principes du programme appelé *Pour une participation accrue des personnes vivant avec le VIH/sida* (GIPA).
10. La proposition devrait également souligner les partenariats stratégiques conclus avec d'autres acteurs de la lutte contre le VIH/sida au niveau national. Des organisations de travailleurs pourraient vouloir créer ou renforcer des partenariats avec des organisations d'employeurs, le ministère du Travail et avec d'autres partenaires concernés (y compris des ONG le cas échéant).
11. Si la proposition inclut de nombreux partenaires, il est utile d'établir clairement les rôles et les responsabilités de chacun. La proposition devrait en outre expliquer la façon dont s'effectuera la coordination des différents partenaires lors de la mise en œuvre.
12. La proposition pourrait faire référence à des partenariats public-privé dans la mesure où les bailleurs de fonds sont de plus en plus intéressés à les financer. Vous pouvez également montrer de quelle façon les secteurs public et privé travailleront ensemble vers la réalisation des objectifs du projet.
13. La proposition devrait aussi montrer si les avantages du projet s'étendront au-delà des travailleurs et de leur famille pour toucher les entreprises secondaires, les fournisseurs et la communauté locale.
14. La proposition devrait adopter une approche complète pour les programmes en entreprise, en démarrant par la prévention et en établissant des mécanismes d'orientation vers les infrastructures sanitaires publiques pour le dépistage volontaire et le traitement antirétroviral, et les soins à domicile si nécessaire.
15. Le projet et la proposition devraient insister sur la lutte contre la stigmatisation et la discrimination sur le lieu de travail et la protection et la promotion des droits de l'homme.
16. Le projet et la proposition devraient reprendre les meilleures pratiques internationales sur les lieux de travail comme le *Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail*, la nouvelle norme du travail internationale sur le VIH/sida et d'autres directives internationales. Cela renforcera le bien-fondé technique de la proposition.
17. Les principes de cohérence, de l'orientation sur les résultats, de transparence, de responsabilité, d'appropriation nationale, d'optimisation et de données factuelles doivent guider tout le processus d'élaboration de la proposition. Il s'agit de critères essentiels pour de nombreux donateurs.

Astuces supplémentaires du point de vue de l'OIT

18. Le projet devrait se concentrer sur la promotion d'une politique nationale de lutte contre le VIH/sida pour le monde du travail comme le suggère la Recommandation de l'OIT n° 200 sur le VIH et le sida, et sur l'aide qu'il peut apporter à la formulation d'une telle politique.
19. Le projet pourrait inclure un examen de la législation nationale sur le travail, le cas échéant, pour mieux résoudre les problèmes de stigmatisation et de discrimination.
20. Le projet pourrait aborder le problème de la protection sociale en incluant des activités comme des stratégies portant sur l'assurance sociale, la microfinance et la micro-assurance en vue d'atténuer l'impact du VIH/sida.
21. Le projet pourrait comprendre l'identification et la formation de pairs éducateurs, la mise en place de comités directeurs de lutte contre le VIH/sida au sein desquels direction et travailleurs seraient représentés, des stratégies de communication visant à modifier le comportement et du matériel pédagogique.
22. Le projet pourrait inclure l'identification et la formation de personnes de référence pour le VIH au sein des syndicats, des campagnes de promotion et d'organisation de conseils et de dépistage volontaires, des séances d'éducation sur l'hypertension, le diabète et d'autres questions de santé au travail dans le cadre d'un programme de bien-être.



N'agissez pas seul – travaillez avec des partenaires !



Boîte à outils sur le VIH/sida à l'intention des **organisations syndicales**

- Guide** Introduction, exercices d'apprentissage, études de cas et ressources d'information
- Cahier 1** Informations de base sur le VIH/sida, son incidence et la riposte mondiale
- Cahier 2** Le respect des droits: essentiel pour les ripostes des travailleurs et sur le lieu de travail
- Cahier 3** Action sur le lieu de travail contre le VIH et le sida: un pas vers l'accès universel
- Cahier 4** Éducation et formation syndicales sur le VIH et le sida
- Cahier 5** Mobiliser des ressources pour des actions syndicales
- Cahier 6** Élaboration de projets et rédaction de propositions

