

Rédiger un Plan de projet, partie TROIS :

La planification opérationnelle et les budgets établis par activités



Livret 3

Durabilité pour les OB :
des livres de référence pour les
organisations



Cette série de livrets de référence sur la durabilité a été écrite en réponse aux besoins exprimés par les Organisations de base (OB) des travailleuses et travailleurs de l'économie informelle qui recherchent un guide élémentaire sur les pratiques opérationnelles et l'atteinte de la durabilité. Ce projet a été initié par WIEGO (Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation), dans le cadre du projet des Villes inclusives, une collaboration entre des OB locales et nationales de travailleuses et travailleurs de l'informel, des alliances internationales d'OB et des organisations de soutien qui travaillent ensemble comme partenaires, afin d'améliorer la situation des travailleurs pauvres dans les zones urbaines.

Écrit et illustré par : Pauline Conley

Photo de couverture : WIEGO

Conception : Valentina Reid

Mise en page : Aashika Cunha

Éditeur de la série : Rhonda Douglas, Conseillère, Projets mondiales, WIEGO

Date de publication en français : Octobre 2018

Numéro ISBN : 978-92-95106-48-2

Publié par Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation (WIEGO)

WIEGO est une société caritative à responsabilité limitée par garantie

Numéro d'entreprise : 6273538

Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré : 1143510

www.wiego.org





Table des matières

Introduction	1
Dans ce Livret : De la MPP à un Plan de projet complet	1
Rendre le Plan opérationnel : Activités et Apports issus des Résultats et des Objectifs	2
Constituer un Plan opérationnel à partir d'une MPP	6
Vérifier le Cadre logique	10
Rédiger un Budget du projet établi par Activités à partir de votre tableau des activités	12
Certaines catégories de Dépenses représentatives	14
Le volet Dépenses de la feuille de Budget	20
Le volet Recettes de la feuille de Budget	24
Vérifier votre Budget du Projet	28
Conclusion : Comment L'ACL s'intègre-t-elle dans un Plan du Projet minutieux ?	30
Appendice 1 : Feuille de travail des Activités du « Projet d'inclusion des vendeuses et vendeurs de rue »	32
Appendice 2 : Le tableau complet du Budget par Activité	36





Remerciements

Merci aux nombreux travailleurs et travailleuses, aux coordinateurs et à leurs organisations qui ont contribué, de façon directe ou indirecte, à la production de cette série de livrets. Des remerciements particuliers sont dus à Davine Thaw qui a passé de nombreuses heures à transmettre sa profonde connaissance de l'Approche du Cadre Logique à WIEGO et à ses organisations partenaires du monde entier, ainsi qu'aux organisations partenaires Asiye eTafuleni (AeT) et à l'Association des Femmes Indépendantes de Delhi (SEWA Bharat) de nous avoir autorisé à partager leurs processus de planification afin d'illustrer les instructions écrites dans le présent document. Enfin et surtout, des remerciements sincères à la Fondation Bill & Melinda Gates pour leur soutien généreux.



iv

Rédiger un Plan de projet, partie TROIS :
La planification opérationnelle et les budgets établis par activités





Vue d'ensemble

Durabilité pour les OB : des livres de référence pour les organisations

Les livres

La série est actuellement composée de cinq livrets :

1. Rédiger un Plan de projet, partie UN : Développer des objectifs et des résultats
2. Rédiger un Plan de projet, partie DEUX : Mesurer et partager l'impact des résultats de votre projet
3. Rédiger un Plan de projet, partie TROIS : La planification opérationnelle et les budgets établis par activités
4. Introduction à la rédaction de propositions pour des projets
5. Gestion financière transparente pour les OB

D'autres livres seront ajoutés à la série en fonction des financements. Consulter www.wiego.org pour les mises à jour.

L'intention

Cette série vise à aider les dirigeants et les gestionnaires d'OB à bâtir des organisations durables à travers le renforcement de la gestion administrative et financière, ainsi que la mise en place de systèmes de planification, de suivi et d'évaluation plus efficaces. La série examinera aussi les questions relatives à la collecte de fonds.





Utiliser les Livrets

Ces Livrets de référence fournissent des idées, des directives et des exemples qui aideront les décisionnaires de votre organisation à aborder la collecte de fonds, la planification de projet et certains systèmes administratifs dans votre OB. Vous y retrouverez les termes suivants :



Conseils : Des conseils rapides à appliquer pour les opérations de chaque jour.



Listes de vérification : Des outils d'évaluation rapides pour s'assurer que vous êtes prêts à passer à l'étape suivante.



Exemples : Des exemples et des études de cas mettant en valeur des applications pratiques.



Définitions : Des descriptions claires de termes et de mots clés.



Activités de formation : Des exercices pour vous aider à vous approprier les méthodes et les stratégies, ou pour vous aider à les enseigner à d'autres.





Introduction

Dans ce Livret : De la MPP à un Plan de projet complet

Dans cette série, les Livrets un jusqu'à trois forment un guide de base pour l'écriture des plans de projet utilisant l'Approche Cadre Logique (ACL). Cette méthode est utilisée dans de nombreux forums internationaux, et c'est généralement le format désigné pour décrire un projet. L'Approche Cadre Logique n'est pas seulement une méthodologie efficace de planification : elle est aussi devenue la façon la plus commune pour des partenaires en pratiques de développement de communiquer entre eux à propos de leurs plans de projet. Si vous ne pouvez pas décrire votre projet envisagé en utilisant un Cadre logique, vous réduirez votre capacité à communiquer efficacement vos intentions envers des partenaires de financement potentiels et d'autres parties prenantes.

Dans cette série, les Livrets un et deux décrivent les étapes pour compléter la Matrice de planification de projet pour un Cadre logique. Les Éléments du projet exposés dans la MPP sont considérés de « haut niveau » : ce sont les descriptions des accomplissements généraux du projet. Les composantes constitutives de ces accomplissements sont les Produits que votre équipe de projet génère à travers l'acquisition des Apports et la réalisation des Activités. Le Livret numéro trois de cette série examinera en détail ces composantes constitutives en vous guidant à travers le processus de rédaction d'un Plan opérationnel, comprenant un Budget établi par Activités.

Ce Livret sert de manuel pour l'une des façons de concevoir un Budget de projet établi par Activités à partir d'un Cadre logique. Les techniques peuvent varier sur la base de l'expertise et des pratiques de votre organisation, et particulièrement en fonction des exigences des énoncés et de la taille du projet en question. Les consignes ici présentes sont destinées à démontrer – en des termes les plus simples possible – la manière de relier un Budget de projet directement aux Activités telles qu'elles sont décrites dans le Cadre logique.





Rendre le Plan opérationnel : Activités et Apports issus des Résultats et des Objectifs

Si votre équipe de planification de projet a complété la MPP, alors vous connaissez déjà les réponses à certaines grandes questions :

1. Quel est le problème que vous voulez que votre projet résolve ?
2. Comment savez-vous que c'est un problème (à travers l'évaluation des besoins, l'investigation et la consultation auprès des participants) ?
3. Comment proposez-vous de résoudre le problème (vos Objectifs et Résultats de projet) ?
4. Comment savez-vous que cette solution est la plus efficace (expérience et autres recherches) ?

Les prochaines questions auxquelles il faut répondre dans votre Plan de projet sont :

5. Comment allez-vous engendrer les Résultats ?
et
6. Combien cela va-t-il coûter ?

Ces deux questions seront réglées par votre Plan opérationnel et votre Budget.





Conseil

Vous pouvez mener un cheval à l'abreuvoir, mais vous ne pouvez pas l'obliger à boire

Une partie de la compréhension des relations entre les éléments du Cadre logique (comme les Activités, les Apports, les Produits, les Résultats, et les Objectifs) repose sur la capacité de déterminer quels sont les acteurs impliqués à chaque niveau de l'action. Si nous revenons sur les définitions du Livret numéro un, les relations entre l'élément et les acteurs fonctionnent ainsi :

Élément du projet du Cadre logique	Définition et acteur
Objectif général	Une description du changement de comportement que vous vous attendez à voir chez vos Bénéficiaires indirects à la suite de la réalisation des objectifs de votre projet.
Objectif immédiat	Une description du changement de comportement attendu dans le Groupe cible à la suite de l'action de votre projet. Il y a généralement un objectif immédiat.
Outcomes	Il s'agit des descriptions des changements attendus dans les conditions que votre équipe de projet réalisera afin d'atteindre les Objectifs du projet.

L'équipe du projet produit les changements de conditions pour que le Groupe cible puisse réaliser l'Objectif immédiat, et les Bénéficiaires l'Objectif général. En se fondant sur l'expérience, une équipe de planification de programme anticipe que si certaines conditions sont réunies, le Groupe cible réagira d'une façon prévisible. Si nous plaçons de la nourriture devant une personne affamée, nous pouvons raisonnablement prévoir qu'elle la mangera. Si nous menons un cheval assoiffé à l'abreuvoir, le cheval – selon toute probabilité – boira, mais l'acte de boire dépend entièrement du cheval.





La conception du projet comprendra l'examen des Objectifs généraux et immédiats, et de l'étendue de leur réalisation ; mais la **partie du projet qui est sous le contrôle créatif de l'organisation s'arrête avec les Résultats**. Par conséquent, les Plans opérationnels décrivent ce qui doit être mis en place pour que ces Résultats soient atteints.



Définition

Révision des composantes du Plan opérationnel : Résultats, Apports, Produits et Activités

Si nous revenons sur le Livret numéro un, le Plan opérationnel inclut les Éléments du projet Cadre logique suivants :





Apports : Les matières premières requises pour conduire les Activités et réaliser les Produits. Ils incluront tout ce qui porte un coût associé.

Activités : La liste des choses que votre organisation fera pour atteindre les Produits et les Résultats/Effets.

Produits : Ressources créées par le projet afin de concrétiser les Résultats.

Résultats (ou effets escomptés, ou effets) : Ce sont les descriptions des changements de condition attendus que votre projet réalisera afin d'atteindre les Objectifs.

Un Plan opérationnel se construit à partir de ces composantes afin de définir des instructions claires et objectives sur la manière dont votre organisation accomplira les Résultats répertoriés dans votre Matrice de planification du projet.

Conseil

Une remarque sur les Produits

Différents partenaires et parties prenantes – en particulier les partenaires financiers – auront leurs propres exigences quant à la façon dont l'information de planification doit être présentée. Le plus souvent, les Intentions générales, les Objectifs, et les Résultats doivent être catalogués avec leurs Activités correspondantes ; mais dans bien des cas, les Produits sont déduits des Activités ou des Résultats. Dans la feuille de travail prise en exemple dans ce Livret, les Produits sont déduits à travers la colonne des Activités.





Activités de formation

Constituer un Plan opérationnel à partir d'une MPP

Avec votre équipe de planification du projet, prenez les mesures suivantes pour établir un Plan opérationnel :

1. Mettez en place un Tableau des activités pour chacun de vos Résultats du projet (comme dans l'exemple qui suit).
2. Pour chaque Résultat, réfléchissez avec votre équipe de projet et faites une liste de toutes les tâches qui contribueront aux Résultats. Cette liste devrait être aussi complète que possible, sans pour autant devenir incompréhensible.



Conseil

Si un plan d'Activité particulier nécessite un niveau de détails qui rendrait le plan général difficile à lire ou à comprendre, vous pouvez créer un plan de travail séparé pour cette Activité, auquel il sera alors fait référence dans le Tableau des activités.

3. Alors que l'équipe complète la liste des Activités, commencez à ajouter des informations sur *la date* à laquelle chaque Activité doit survenir (y compris la fréquence, si nécessaire) dans la colonne « Délais » et assignez la responsabilité de la tâche dans la colonne « Personne(s) responsable(s) ».





Conseil

Les membres du personnel nommés dans la colonne « Personne(s) responsable(s) » devraient être seulement ceux qui assurent la supervision et qui sont responsables de garantir que les choses se font dans les normes, dans les délais prévus et conformément au budget. Ce n'est pas nécessairement la personne qui fera effectivement le travail (ces heures de personnel seront incluses dans les Apports).

4. Dans la colonne « Apports », indiquez tout ce dont vous avez besoin pour mener à bien les Activités énumérées qui ont des coûts associés (les estimations ou les cotations de ces dépenses peuvent être renseignées plus tard). Pendant que vous répertoriez les Apports, assurez-vous qu'ils soient numérotés en référence à l'Activité correspondante, y compris pour les matériaux, les équipements, les employés du projet et le temps de travail du personnel permanent qui se consacre au projet (plus d'informations détaillées sur le calcul du coût du temps de travail du personnel et d'autres dépenses seront disponibles sous la rubrique du Budget du projet à suivre).
5. Enfin, assurez-vous que vous intégrez toutes les Activités (et les Apports correspondants comme le temps de travail du personnel, les consultants, les évaluateurs de tierce partie, etc.) qui proviennent de votre Plan de suivi et d'évaluation et de votre Plan de gestion des risques (qui ont été traités dans le Livret numéro deux de cette série).





Exemple

Le Tableau des Activités du « Projet d' inclusion des vendeuses et vendeurs de rue »

Dans cet exemple, une équipe de planification de projet voulait éviter aux vendeuses et vendeurs de rue de l'économie informelle d'être déplacés par des pratiques d'aménagement urbain et de développement qui favorisent l'exclusion, et les soutenir dans l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité de leurs lieux de travail. Le résultat de leurs efforts de planification était une Matrice de planification de projet pour l'« inclusion des vendeuses et vendeurs de rue ». Les Éléments du projet de cette MPP étaient les suivants :

Objectif général : En 2018, 24 000 vendeuses et vendeurs de rue de l'informel, travaillant dans la municipalité X de la ville Y, seront inclus dans les pratiques et les politiques relatives à l'aménagement et au développement.

Objectif immédiat : En 2018, 10 500 travailleuses et travailleurs de l'informel, dans trois carrefours de marchés informels de la ville Y, ont amélioré leurs moyens de subsistance suite à l'accès autorisé à un espace public productif adéquat et mieux sécurisé.

Résultat 1 : En 2018, 10 500 travailleurs de l'informel (73 % desquels sont des femmes), dans trois carrefours de marché informels de la ville Y (districts A, B et C), peuvent participer aux processus de développement et de conception de l'aménagement urbain.

Résultat 2 : En 2018, 10 500 travailleurs de l'informel (73 % desquels sont des femmes), dans trois carrefours de marché informels de la ville Y (districts A, B et C), disposent de lieux de travail plus efficaces et mieux sécurisés, suite à des améliorations d'infrastructure ciblées dans les zones de marchés publics.

Résultat 3 : En 2018, 60 travailleuses et travailleurs de l'informel, issus de trois carrefours de marché informels de la ville Y, sont en mesure de réclamer et de défendre avec succès leurs propres droits en tant que travailleurs et citoyens.

Résultat 4 : En 2018, un total de 60 représentant(e)s de la communauté des travailleuses et travailleurs de l'informel de la ville Y (20 pour





Liste de vérification

Vérifier le Cadre logique

Avec l'ajout d'un Tableau des activités complété – incluant les Apports – votre Cadre logique est maintenant terminé. Avant de passer à la création d'un Budget, il est important de vérifier le Cadre logique en entier pour s'assurer qu'il est aussi clair et détaillé que possible. Dans l'idéal, vous trouverez certaines personnes externes à l'équipe de planification pour vous aider à relire en utilisant les questions suivantes :

1. Est-ce que la MPP est complète ? Contient-elle...
 - ...un Objectif général, qui décrit un changement de comportement chez les Bénéficiaires ?
 - ...un Objectif immédiat, qui décrit un changement de comportement dans le Groupe cible ?
 - ...une liste des Résultats, qui décrivent les changements de condition engendrés par le projet ?
 - ...une liste des Indicateurs à ces trois niveaux ?
 - ...une liste complète des Activités ?
 - ...une liste des Apports (personnel, matériaux, équipement, etc.) ?
2. Est-ce que les niveaux de planification de la MPP sont-ils logiquement reliés ? Y a-t-il...
 - ...un flux logique à partir des Apports et des dépenses correspondantes jusqu'aux Activités ?
 - ...un flux logique des Activités jusqu'aux Résultats ?
 - ...un flux logique des Résultats à travers les Hypothèses ? Et tout le chemin jusqu'à l'Objectif immédiat ?
 - ...un flux logique de l'Objectif immédiat à travers les Hypothèses jusqu'à l'Objectif général ?
3. Est-ce que chaque Résultat décrit clairement un changement de condition qui bénéficie au Groupe cible ?





4. Est-ce que l'Objectif immédiat décrit le changement de comportement qui est requis au sein du Groupe cible pour atteindre l'Objectif général ?
5. Est-ce que l'Objectif général décrit le changement de comportement qui est requis chez les Bénéficiaires indirects pour atteindre l'intention du projet ? En d'autres mots, est-ce que ce changement répond au problème que votre projet vise à résoudre ?
6. Est-ce que les Indicateurs sont suffisamment précis ? Est-ce que chacun d'eux comprend information sur :
 - Le Groupe cible (qui)
 - La quantité : un montant qui indique l'échelle de votre action (communément définie par le nombre de personnes à qui vous allez délivrer le Résultat)
 - La qualité : à quel niveau ou à quel standard
 - Les délais : d'ici quand ? Combien de fois ?
 - Les lieux : où ?
7. Est-ce que les Indicateurs sont suffisamment objectifs ? Est-ce que n'importe qui pourrait prendre ces mesures et obtenir le même résultat que n'importe qui d'autre ? Est-ce que l'information que vous collectez convaincra un sceptique de votre réussite ?
8. Est-ce que toutes les Hypothèses sont suffisamment importantes pour être incluses dans le Plan ?
9. Est-ce que le besoin pour chaque Apport/dépense peut être relié à l'Objectif général à travers le Cadre logique ?
10. Est-ce que votre Cadre logique est clair ? Est-ce qu'une personne extérieure à votre organisation pourrait comprendre votre projet en le lisant ?





Rédiger un Budget du projet établi par Activités à partir de votre Tableau des activités

Un Budget est utilisé pour établir les objectifs financiers, pour suivre les dépenses du projet et pour fournir des informations aux donateurs. Un Budget de projet devrait inclure des recettes et des dépenses, et devrait être équilibré. C'est un Budget prévu qui estime ce qui peut être anticipé financièrement sur la période du projet. Les Budgets ne sont pas gravés dans le marbre : ce sont des documents de travail. Cependant, afin d'être utile, le Budget doit refléter les coûts des actions planifiées avec autant de précision et de détails possibles.

Qui utilise les Budgets ?

Les dirigeants et les gestionnaires : pour prendre des décisions et pour le suivi des progrès.

Les conseils d'administration : pour superviser la santé financière des organisations et des projets.

Le personnel : pour vérifier les allocations.

Les donateurs et bailleurs de fonds : pour évaluer le rapport coût-efficacité, pour décider du montant d'une subvention et pour mesurer le rendement.

Les banques : si des prêts sont nécessaires.

Les adhérents : pour que les opérations demeurent transparentes et responsables.

Pourquoi utiliser un Budget établi par Activités ?

Rédiger un Budget établi par les Activités de votre projet signifie que chacune des dépenses peut être reliée à travers le Plan du projet ou la MPP jusqu'aux Objectifs et aux Intentions. Cela veut dire que tous les éléments du Budget sont justifiables, vérifiables et précis. Un budget établi par Activités





est transparent : il n'y a pas de conjectures pour les bailleurs de fonds ou d'autres parties prenantes quand il s'agit d'interpréter les chiffres. En définitive, l'équipe du projet aura le meilleur cadre de suivi possible pour garantir que le projet respecte le Budget. Enfin, votre Budget du projet établi par Activités s'intègre dans un contexte plus large : il correspond proportionnellement à la somme des opérations, des programmes et des dépenses de votre organisation.

Finalement, dans un monde où les financements de base ou de fonctionnement deviennent de plus en plus difficiles à trouver, il devient de plus en plus important de s'assurer que les Budgets reflètent le vrai coût d'un projet pour l'organisation dans son ensemble. Votre projet consommera certaines ressources de votre organisation comme des fournitures de bureau, des télécommunications et du temps de personnel permanent. Un Budget établi par Activités, lorsqu'il est bien rédigé, suivra ces dépenses avec exactitude.

Conseil

Suivre les dépenses à travers le Cadre logique

Quand vous rédigez un Budget, gardez un sceptique imaginaire sur votre épaule. Si quiconque pointe vers n'importe quel nombre dans votre Budget et vous demande : « Comment avez-vous trouvé ce chiffre ? », vous devez être capable de répondre concrètement à la question. Gardez cette question à l'esprit lorsque vous préparez votre Budget. Imaginez que le sceptique qui regarde par-dessus votre épaule vous demande de justifier tous les éléments présents. En réalité, vous serez peut-être amené à clarifier des éléments du Budget des mois ou des années après les avoir écrits. Assurez-vous que vos notes et documents (devis, reçus, etc.) soient référencés aux numéros des Activités de la MPP pour que vous soyez en mesure de fournir des informations détaillées sur demande.





Certaines catégories de Dépenses représentatives

Pour chaque Apport inscrit à votre Tableau des activités, vous devez calculer une dépense. La majorité de celles-ci tomberont dans les catégories suivantes qui sont représentatives de nombreux Budgets de projet, mais cette liste n'est pas exhaustive. En accord avec votre comptable, vous trouverez les catégories qui rendent les informations budgétaires aussi utiles que possibles pour votre organisation et votre projet, et celles qui conviennent le mieux à toute exigence déclarative.

Coût salarial du personnel permanent

Cet élément de dépense inclura le temps du projet pris par le personnel qui travaillera aussi sur d'autres sujets. Par exemple, un Secrétaire général pourrait assurer quelques heures de supervision par mois, et un assistant administratif pourrait transmettre les demandes téléphoniques et faciliter l'organisation de réunions. Vous pouvez budgétiser ces dépenses en attribuant un coût unitaire (horaire ou quotidien) à chaque position du personnel, et évaluer combien d'unités de travail vous nécessitez par activité de la part de chaque employé.

Exemple

Évaluer le temps de travail du personnel pour le Projet des vendeuses et vendeurs de rue

En se référant au Tableau des activités ci-dessus, l'équipe de planification du projet des vendeuses et vendeurs de rue a estimé que le volume du temps de personnel permanent (par position) qui était requis pour mener l'Activité 1.1 était le suivant :

1.1.b

Chef du projet (supervision) : 16 heures

Agent de recherche : 16 heures

Agent principal du projet (sessions stratégiques) : 6 heures

Agent du projet (sessions stratégiques) : 6 heures





1.1.c

Chef du projet : 21 heures

Agent principal du projet : 5 heures

Agent du projet : 21 heures

Agent de recherche (documentation et formation) : 21 heures

1.1.d

Agent de recherche : 66 heures

Chef du projet (supervision) : 6 heures

Agent du projet : 60 heures

Assistant administratif : 30 heures

Afin de calculer les dépenses correspondant à ce temps du personnel, un coût unitaire (ici des heures) était assigné pour chaque position et comprenait toutes les dépenses (salaires, avantages et tout versement statutaire) associées à cette fonction. Dans le cas de l'organisation planifiant le Projet des vendeuses et vendeurs de rue, ces exemples étaient les suivants :

Position du personnel	Coût unitaire/dépense horaire
<i>Chef du projet</i>	420
<i>Agent principal du projet</i>	251
<i>Agent du projet</i>	131
<i>Agent de recherche</i>	111
<i>Assistant administratif</i>	114





Alors, les dépenses pour les Apports qui sont répertoriés dans le Tableau des activités ont été calculées ainsi :

Activité n°	Temps du personnel	Total d'heures d'Activité (toutes les années)	Coût horaire	Coût de l'Apport
1.1.b	Agent principal du projet	6	251	1506
1.1.b	Agent de recherche	16	111	1776
1.1.b	Agent du projet	6	131	786
1.1.b	Chef du projet	16	420	6720
1.1.c	Agent principal du projet	5	251	1255
1.1.c	Agent de recherche	21	111	2331
1.1.c	Agent du projet	21	131	2751
1.1.c	Chef du projet	21	420	8820
1.1.d	Agent de recherche	66	111	7326
1.1.d	Agent du projet	60	131	7860
1.1.d	Chef du projet	6	420	2520
1.1.d	Admin.	30	114	3420
Coût total de salaires permanents pour Activité 1.1				47 071

En définitive, il peut être utile de synthétiser les coûts du projet avec les positions du personnel permanent (pour toutes les Activités et les Résultats).





Coûts salariaux du personnel du projet

Les postes de personnel du projet sont ceux qui sont alloués à 100 % à un projet donné. Donc, les coûts de ces salaires (plus les avantages, etc.) peuvent être inclus comme des montants forfaitaires. Si un membre du personnel du projet ne travaillera que dans un seul domaine de Résultat, cette information devrait apparaître dans le Budget.

Conseil

Personnel du projet ou Personnel permanent : Quels sont les besoins de votre projet ?

Allez-vous créer de nouveaux postes pour le projet ? Les raisons de le faire pourraient être que le personnel existant est trop occupé, qu'il lui manque une certaine expertise nécessaire, ou que les opérations vont au-delà des capacités actuelles.

Si vous décidez de budgétiser une nouvelle position dans l'effectif, souvenez-vous que le salaire n'est pas la seule dépense. Intégrez les coûts de rédaction de la description de poste ou des termes de référence, les frais d'annonce, la gestion des demandes de renseignements et du traitement des candidatures, les entretiens, le recrutement, le parcours d'intégration, les dépenses du service des ressources humaines, les versements des retenues à la source, les avantages sociaux, toute formation de personnel ou de développement professionnel et la supervision courante.





Consultants et autres experts de tierce partie

Ces dépenses devraient être fondées soit sur l'expérience (les reçus de services similaires au cours de la dernière année), soit sur les devis du consultant en question.

Équipements et mobilier

Ceux-ci sont généralement considérés comme des coûts d'investissement, puisqu'ils représentent l'acquisition d'actifs qui survivront à la période du projet. Ces dépenses devraient être basées sur les devis des vendeurs, ou sur les listes tarifaires des catalogues, des catalogues en ligne, etc.

Dépenses de bureau

Ce sont des éléments tels que le loyer, les fournitures de bureau, les charges, les frais de télécommunication, l'affranchissement du courrier, etc. Les estimations de ces dépenses devraient être fondées sur l'expérience passée (reçus) ou sur les cotations des vendeurs ou des catalogues.

Conseil

Frais de suivi et d'évaluation

Quand vous budgétisez des projets de développement, il est judicieux de conserver une classification séparée des dépenses de suivi et d'évaluation.





Frais de communication et de promotion

Ce sont toutes les dépenses associées à la promotion de votre organisation, de vos programmes et de vos projets, en direction du monde extérieur – comme les sites web, les publications, les brochures, les dépliants, les communiqués de presse et toutes les dépenses de production correspondantes, telles que la conception graphique ou les impressions.

Assurance

Si vous avez besoin d'une assurance pour votre projet, les coûts devraient se fonder sur des cotations fiables de la part d'agents ou de courtiers en assurances. Si votre projet partage des frais d'assurance avec l'organisation au sens large, vous pourriez considérer la passation en charges d'une partie de ces coûts sur le projet.

Honoraires professionnels et dépenses d'audit

Votre projet engendrera davantage de travail pour votre comptable, et il devra probablement être audité tous les ans (ou il représentera une partie des dépenses d'audit de votre organisation).

Dépenses de formations et de réunions

Cette catégorie de dépenses peut inclure des éléments comme la location de salles, l'équipement audiovisuel, le matériel de réunion, les indemnités de formation, etc. Elle devrait se fonder sur l'expérience ou sur des cotations. Souvenez-vous de multiplier les coûts par la participation attendue et par la fréquence.





Le volet Dépenses de la feuille de Budget

Exemple

Établir les Dépenses de Budget

Le « Projet des vendeuses et vendeurs de rue »

Une fois que l'équipe de planification du Projet des vendeuses et vendeurs de rue avait assigné un coût à chacun des Apports dans son Tableau des activités (voir la colonne « Apports » dans l'exemple ci-dessus), elle était prête à commencer l'élaboration d'un Budget de projet établi par activités. La première étape consistait à répertorier toutes les dépenses d'Apport par Activité :

Cet exemple inclut des notes concernant la façon dont les montants ont été trouvés, les origines des cotations et d'autres informations. Les copies des cotations et des reçus qui sont mentionnés ici seraient archivées pour référence future, en utilisant les numéros référentiels d'Activités. Les dépenses ont également été attribuées à une catégorie.

Voir le tableau complet du Budget par activité à l'Appendice 2, à la page 36.





Activité n°	Apport	Notes	Catégorie	Dépenses
1	Salaires		Dépense de salaires	131 925
1.1	Honoraires consultant pour mise en place audit d'infrastructure et saisie de données	Re: reçus du projet passé chercheur sim. 245/heure	Dépense de suivi et d'évaluation	11 025
1.1	Déplacement pour consultant	3.23/km x 30 km plus jours	Dépense de suivi et d'évaluation	500
1.1	Logiciel pour base de données		Dépense de bureau	5000
1.1	Allocation de formation pour les collecteurs de données	D'après reçus : 120/jour, 600 jours	Dépense de formation	72 000
1.1	Documentation photo	Début d'évaluation (base de référence)	Dépense de suivi et d'évaluation	15 000
1.2 & 1.6	Goupes de discussion	Le groupe de discussion doit présenter aux vendeurs de rue, conduit par tierce partie & analyse de tierce partie des réunions avec les autorités et des résultats du groupe de discussion	Dépense de suivi et d'évaluation	7998
1.6	Évaluateur	Consultant	Dépense de suivi et d'évaluation	17 500
1.2	Rafraichissements	35/personne x 40 x 4	Dépense de réunion	1540
1.2	Salle	Locatin de salle, 1 jour	Dépense de réunion	600
			Dépense de réunion	2000
				1260
		1000 copies - 19000)		
			Ttl. Résultat 2	261,912
3.1 to 3.4	Salaires		Dépense de salaires	55,636
3.2	Salle de formation pour rep. communauté	300 par demie journée x3	Dépense de formation	900
3.2	Rafraichissements pour formation rep. Communauté	35/personne x 15 + 30 +45	Dépense de formation	3,150
3.2	Allocation de formation rep. communauté	120/personne/jour	Dépense de formation	10,800
3.2	Matériels de formation pour rep. communauté	Devis d'impression	Dépense d'impression	1,200
3.2	Enquête (tierce partie)	Retours de participants	Dépense de contrôle et d'évaluation	4,991
3.3	Lancement de l'image de marque	Cotation	Dépense de promotion	15,000
3.3	Mat. d'info pour Programme de développement de communauté	Mensuel 11 x 3 x 3 copies x 6000 copies @ 3/copie	Dépense de promotion	595,000
3.3	SMS pour Programme de développement de communauté	Moy. 3500/mois x 33 mois x 750	Dépense de télécommunication	24,750
3.4	Matériels courants d'atelier de dev. comm.	5/per x 1000/an x 3 ans	Dépense d'impression	15,000
3.5	Enquête de tierce partie (avec 3.2 ci-dessus) des officiels		Dép de contrôle et d'évaluation	2,495
3.4	Structure mobile de réunion pour développement de communauté	Devis 899 + marquage 1500 x 2 tentes pour 3 zones	Équipements et fournitures	14,400
			Ttl. Résultat 3	743,322
			Ttl. Résultats 1 à 3	1,375,542





Dans l'étape suivante, l'équipe de planification du Projet des vendeuses et vendeurs de rue a récapitulé ces dépenses par catégorie : ¹

Catégorie	Projet	% du Budget	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3
Dépenses du programme de formation vendeurs de rue	713 110	52%	88 260	-	624 850
Dépenses de salaires	338 453	25%	131 925	150 892	55 636
Dépenses d'impression	116 900	8%	73 700	27 000	16 200
Dépenses de suivi et d'évaluation	99 209	7%	52 023	39 700	7486
Dépenses de télécommunications	33 390	2%	-	8640	24 750
Dépenses de bureau	29 260	2%	5500	23 760	-
Équipements et fournitures	26 320	2%	-	11 920	14 400
Dépenses de réunion	10 260	1%	10 260	-	-
Dépenses d'allocation de formation	8640	1%	8640	-	-
Total	1375 542	100%	370 308	261 912	743 322

Les catégories de dépenses sont classées de la plus grande à la plus petite, en ordre descendant. De plus, les pourcentages des totaux ont été calculés, ce qui sera utile plus tard pour l'analyse des ratios du Budget.

¹ Cette synthèse a été réalisée simplement en utilisant la commande « Trier et filtrer de Microsoft Excel », en triant par les colonnes « Catégorie » et ensuite « Activité n° (nombre) ».





Conseil

L'un des atouts d'un Budget établi par Activités est démontré dans cet exemple. Classer les dépenses par Résultat est une opération facile. Dans l'hypothèse où un partenaire financier montre un intérêt pour un Résultat en particulier, réaliser des Budgets pour ces nouvelles situations peut se faire rapidement et avec précision sans avoir à tout rédiger à nouveau.

Exemple

Ajouter des dépenses générales à un Budget établi par Activités

La dernière étape de calcul des dépenses d'un Budget serait d'ajouter les dépenses générales aux dépenses d'Apport de la MPP. Ce sont les avantages que le projet va tirer de l'organisation générale, mais qui ne pourraient pas être aisément assignés à une Activité ou un Résultat en particulier. Dans le cas du Projet des vendeuses et vendeurs de rue, ce seront des éléments tels que les honoraires professionnels (pour avis juridique, frais d'audit et de comptabilité) et les assurances. Les montants seront calculés ainsi :

Dépenses liées aux intrants du projet ÷ total des dépenses de fonctionnement) x total des frais généraux = portion imputée au projet pour un an.

Les charges de fonctionnement dans le dernier état vérifié s'élevaient à 2,890,720.

Les dépenses des Apports pour le projet d'inclusion des vendeurs de rue pour un an (sur un projet de trois ans) sont estimées à $1\,375\,542 \div 3$ ou 458 814.





La cotation pour l'assurance de l'organisation pour un an est de 132 000.

En conséquence, le calcul ressemblerait à ceci :

$(458\,814 \div 2\,890\,720) \times 132\,000 =$ Dépense d'assurance pour une année de projet, ce qui représente (0,16 ou 16 % du Budget total) $\times 132\,000 = 21\,120$ pour une année et 63 330 pour la durée du projet.

L'ajout des dépenses générales est illustré sur la page 26 : le Budget du projet des vendeuses et vendeurs de rue complété.

Le volet Recettes de la feuille de Budget

Un Budget de projet devrait être équilibré, avec des Recettes égales aux Dépenses. Certaines des sources typiques de Recettes pour les organisations caritatives sont les dotations, les subventions, les revenus réalisés (tels que les frais d'adhésion ou les ventes de publications), et les revenus d'intérêts.

De plus, un Budget de projet peut inclure une *contribution organisationnelle*. Cela représente la somme d'argent ou les moyens que l'organisation va transférer de ses opérations essentielles au profit du projet.

Dans de nombreux cas – en particulier dans les premières phases quand la collecte de fonds pour le projet est toujours en cours – les montants de recettes non confirmés dans un Budget de projet seront considérés « en instance ». Il est important d'inclure suffisamment de recettes pour équilibrer le Budget, tout en s'assurant que les recettes énumérées restent conservatrices : s'il n'y a pas une probabilité raisonnable de recevoir les attributions du montant et des provenances indiquées, alors elles ne devraient pas être incluses.





Exemple

Établir le volet Recettes du Budget

Le Projet des vendeuses et vendeurs de rue a reçu une confirmation de subvention de la part d'une fondation. Une seconde subvention est toujours en instance, mais il a passé le troisième tour du processus de candidature et est assuré de probablement obtenir le financement.

Les membres de l'équipe ont élaboré un plan de collecte de fonds pour le reste du projet, et ils sont confiants d'être en mesure de combler l'écart. Cependant, par souci de prudence, la partie restante des recettes apparaîtra comme une « contribution organisationnelle ». Cela démontre que si l'organisation est incapable de collecter d'autres fonds, elle sera toujours apte à prendre en charge les coûts complémentaires du projet (un sujet à confirmer séparément avec le Directeur financier de l'organisation et à valider par le Conseil d'administration ou le Comité de direction).



Définition

Contributions organisationnelles

Les Contributions organisationnelles peuvent être toutes liquidités ou ressources tirées de fonds de réserve (les épargnes de l'organisation) ou de fonds non affectés (non destinés à un autre projet ou à un but spécifique) et qui sont versées à un projet. Ces sommes peuvent provenir de contributions de biens et de services en nature, et des revenus réalisés tels que les frais d'adhésion.





Le Budget complété, avec les Recettes incluses, ressemble à ceci :

PROJET D'INCLUSION DES VENDEUSES ET VENDEURS DE RUE de janvier 2015 à décembre 2018

Budget du projet

RECETTES

Subvention de la Fondation A (confirmé)	320 000	
Subvention de l'Agence B (en instance)	650 000	
Contribution organisationnelle	520 562	
Recettes totales du projet		1 490 562

DÉPENSES

Dépenses du programme de formation vendeurs de rue	713 110	
Dépenses de salaires	338 453	
Dépenses d'impression	116 900	
Dép. de suivi et d'évaluation	99 209	
Dépenses d'assurance	63 360	
Dépenses de comptabilité et d'audit	45 000	
Dépenses de télécommunications	33 390	
Dépenses de bureau	29 260	
Équipements et fournitures	26 320	
Dépenses de réunion	10 620	
Dépenses d'allocation de formation	8640	
Honoraires juridiques	6300	
Dépenses totales du projet		1 490 562

Excédent des recettes sur les dépenses **0**

(Notez que ce Budget comporte à présent certaines dépenses générales qui sont partagées avec l'organisation, comme exposé dans les pages précédentes. Celles-ci comprennent les dépenses d'assurance, de comptabilité et d'audit, et les honoraires juridiques.)





Au fur et à mesure que l'organisation continue de collecter des fonds, ces informations seront réajustées pour concilier d'autres montants de contribution. Par exemple, une sollicitation est faite à une troisième agence pour financer le Projet d'Inclusion des vendeuses et vendeurs de rue. Le volet des Recettes du Budget qui accompagne la proposition est configuré afin de refléter le montant de la contribution demandée comme suit :

RECETTES

Subvention de la Fondation A (confirmé)	320 000	
Subvention de l'Agence B (en instance)	650 000	
Sollicitation à l'Agence C	300 000	
Contribution organisationnelle	220 562	
Recettes totales du projet		1 490 562

Le fait que ces changements soient réalisés sur la base d'un Budget établi par Activités qui soit solide et détaillé signifie que l'organisation n'aura pas à rédiger un nouveau Budget pour chaque critère de communication ou de déclaration différente (comme une proposition de financement).





Liste de vérification

Vérifier votre Budget du projet

Voici certains éléments supplémentaires que vous pourriez considérer avant de finaliser votre Budget du projet :

- Toutes les estimations de recettes sont conservatrices : si vous n'êtes pas sûr que l'argent est susceptible d'être disponible, ne l'incluez pas dans votre Budget prévu.
- Toutes vos dépenses sont clairement référencées à une Activité à travers vos Apports de projet.
- Votre synthèse de budget répertorie les dépenses en fonction de catégories significatives, allant du montant le plus élevé au plus petit.
- Les coûts administratifs ou dépenses essentielles (les ressources organisationnelles qui seront requises par le projet excepté les salaires) n'excèdent pas plus de 15 % du budget total du projet.
- Les dépenses d'investissement et autres achats importants sont justifiés par des cotations de catalogues et sont référencés à un numéro d'Activité.
- Les dépenses d'assurance et d'audit sont incluses.
- Les frais de déplacement sont fondés sur des devis ou des reçus de trajets similaires au cours de l'année écoulée.
- Les frais de déplacement comprennent un taux d'*indemnité quotidienne* pour les employés en déplacement, ou des estimations de frais de voyage pour la nourriture et les transports locaux si vous n'utilisez pas d'indemnités quotidiennes.
- Les honoraires de consultants ou d'experts de tierce





partie sont fondés sur leurs cotations, ou sur des reçus pour une prestation similaire au cours de l'année écoulée.

- Si votre projet est actif dans plusieurs pays, ou qu'il dispose de partenaires fournissant des fonds dans une autre devise, vous devez clairement documenter les taux de change et mentionner dans vos notes une réserve pour perte de change éventuelle.
- Si votre projet s'étend sur plusieurs périodes (années), vous avez intégré une réserve pour les hausses d'inflation ou du coût de la vie. Celle-ci devrait se fonder sur les taux d'inflation ou sur l'indice du coût de la vie à la consommation pour le pays du projet.
- Votre Budget du projet est conforme au Budget opérationnel de l'organisation : la taille du Budget du projet est proportionnelle à la somme de travail induite, et s'insère aisément dans le budget opérationnel total (traité plus en détail dans le Livret numéro cinq).





Conclusion

Comment l'ACL s'intègre-t-elle dans un Plan de projet minutieux ?

Le contenu des Livrets un à trois vous a guidé à travers l'Approche Cadre Logique, les résultats finaux étant les composantes d'un Plan de projet qui inclut une MPP, un Registre des risques, un Plan de suivi et d'évaluation, et un Budget de projet établi par Activités. Toutefois, afin d'être véritablement complètes, ces composantes doivent être reliées par un récit narratif. Les parties rédigées du Plan du projet introduisent, expliquent et synthétisent les informations détaillées qui sont fournies dans le Cadre logique. Elles devraient être aussi claires et concises que possible et inclure les éléments suivants :

1. Une description narrative du problème que votre projet vise à résoudre. C'est un problème auquel les personnes de votre Groupe cible sont confrontées, qui devrait être décrit à partir de leur point de vue.
2. Une explication sur la manière dont vous savez que c'est un problème important pour les individus de votre Groupe cible. L'explication doit être justifiée par des preuves, telles qu'une évaluation des besoins, une consultation avec votre Groupe cible et toute autre recherche correspondante.
3. Une description du Groupe cible ou des Bénéficiaires directs, qui devrait inclure la taille et la localisation de la population, ainsi que des informations démographiques de base, telles que les taux de scolarisation et d'alphabétisation, les niveaux de revenu, la qualité de vie, les langues parlées, etc.
4. Une description des bénéficiaires indirects, similaire à votre description du Groupe cible ou des bénéficiaires directs.
5. Une explication sur la manière dont vous savez que votre action de projet représente la meilleure trajectoire pour aborder le problème.





Cela comprendrait toute expérience ou recherche qui soutienne vos décisions sur les stratégies d'intervention et la conception du projet.

6. Si le projet n'est pas à 100 % nouveau, décrivez ce qui a été amélioré ou modifié. Par exemple, le projet pourrait être étendu pour servir davantage de personnes ou de nouvelles localisations. Décrivez comment vous vous appuyez sur vos précédents succès.
7. Qu'y a-t-il d'innovant à propos de votre projet ? Quelles nouvelles approches avez-vous conçues pour surmonter les problèmes de développement classiques et pourquoi cette innovation était-elle nécessaire ?
8. Si votre projet est reproductible, c'est-à-dire qu'un projet de taille similaire pourrait être répété dans un autre lieu, intégrez des informations concernant votre stratégie de réplication. Cela pourrait inclure d'autres localisations, calendriers, etc.
9. Si votre projet est évolutif, ajoutez une description de votre stratégie d'extension. Par exemple, pourriez-vous compléter les services que le projet délivre, ou bien le déployer dans d'autres districts ou d'autres villes pour atteindre un plus grand nombre de personnes ? Cela devrait inclure les délais, les références et les cibles.
10. Vous devrez aussi démontrer votre connaissance du travail qui est réalisé par d'autres organisations dans ce secteur (c. -à. -d. la « concurrence ») et pourquoi votre projet est unique. Cette description établira que votre action de projet comble une lacune, tout en évitant la multiplication des services existants.

Dans le Livret numéro quatre, l'attention se déplacera sur la rédaction des propositions de financement. Enfin, le Livret numéro cinq abordera certaines facettes importantes de la gestion financières des OB.





Appendice 1

Le Tableau des Activités du « Projet d' inclusion des vendeuses et vendeurs de rue » (voir page 9)

Résultat n°1 : En 2017, 10 500 travailleurs de l'informel (73 % desquels sont des femmes), dans trois carrefours de marché informels de la ville Y (districts A, B et C), peuvent participer aux processus de développement et de conception de l'aménagement urbain





Activités	Détails	Personne(s) responsable(s)	Coûts (apports)
<p>1.1 Audit d'infrastructure : dans trois zones stratégiques de la ville Y (marchés A, B et C).</p> <p>1.1. a Documentation photographique de trois zones (création d'étude comparative).</p> <p>1.1. b Conception des énoncés de mandat, comprenant la modélisation, la collecte des données et les protocoles d'encodage, les méthodes de rapports, et les échéanciers, suivis par au moins cinq projets de modernisation basés sur l'audit (intégrant mais non limités au stockage, au transport manuel, aux abris, aux sources d'énergies, à la gestion des eaux usées/ égouts et à la SST).</p> <p>1.1. c Atelier de travail pour former 20 équipes de collecte des données (un étudiant universitaire bénévole jumelé à un commerçant local pour collecter les données).</p> <p>1.1. d Les partenaires étudiants et commerçants réalisent un audit (une semaine dans chacune des trois zones ciblées, suivies de trois semaines de délai de traitement), et les données recueillies sont traitées sous la supervision de l'agent du projet.</p>	<p>Conception de juin jusqu'à août 2014</p> <p>Formation en juin 2014</p> <p>Réalisation d'audit en juillet 2014 – marché A</p> <p>Août 2014 – marché B</p> <p>Septembre 2014 – marché C</p>	<p>Agent de recherche</p>	<p>1.1.a Documentation photographique : 15 000 R</p> <p>1.1.b Chef du projet (supervision) : 16 heures</p> <p>Agent de recherche : 16 heures</p> <p>Agent principal du projet (sessions stratégiques) : 6 heures</p> <p>Agent du projet (sessions stratégiques) : 6 heures</p> <p>Employé contractuel : (saisie des données, modélisation) : 6 jours et déplacements/frais accessoires</p> <p>Logiciel de base de données</p> <p>1.1.c Chef du projet : 21 heures</p> <p>Agent principal du projet : 5 heures</p> <p>Agent du projet : 21 heures</p> <p>Agent de recherche (documentation et formation) : 21 heures</p> <p>Matériaux de l'atelier de travail</p> <p>Rafraichissements</p> <p>Location de salle et audiovisuel</p> <p>1.1.d Équipes de collecte, 2 personnes pour chaque x 15 jours (allocation) = 30 jours/600 heures</p> <p>Agent de recherche : 66 heures</p> <p>Supervision : Chef du projet : 6 heures</p> <p>Étudiants de terrain (Saisie de données brutes) : 20 étudiants x 1 semaine x 3 zones = 60 (allocations)</p> <p>Traitement des données finales (admin. bureau) : 30 heures</p> <p>Supervision du travail de terrain pour la collecte des données : Agent du projet : 60 heures</p> <p>Équipements et matériels de documentation</p> <p>Fournitures de bureau/ papeterie – formulaires/ matériels de collecte</p>



Activités	Détails	Personne(s) responsable(s)	Coûts (apports)
<p>1.2. Concevoir une première version de rapport d'audit sur les besoins d'équipement comprenant des recommandations et des croquis de conception, et la partager avec les commerçants pour avis, puis finaliser.</p>	<p>Janvier 2015</p>	<p>Agent de recherche</p>	<p>1.2 Chef du projet : 45 heures (conception et supervision) Agent principal du projet : 8 heures Agent de recherche : 35 heures Agent du projet : 15 heures Présentations/ publications de rapports Location de salle, dépenses audiovisuelles Suivi et évaluation : Groupe de discussion devant présenter aux commerçants, conduit par une tierce partie (pour évaluer le niveau de sensibilisation aux travailleurs de l'informel quant aux besoins dans leur secteur, et la contribution générale de leur secteur envers l'économie locale et la vie culturelle) – R7998</p>
<p>1.3 Le rapport final avec les recommandations sur l'infrastructure urbaine est présenté à la ville de Durban par les représentants des travailleurs en emploi informel (voir Résultat n°3 pour la création et la préparation du groupe, le suivi et l'observation)</p>	<p>Version présentée aux commerçants, et commentaires, reçus d'ici novembre 2014, et version finale présentée à la ville en janvier 2014</p>	<p>Agent principal du projet : 8 heures</p>	<p>Agent du projet : 16 heures</p>
<p>1.4 Repérer les ambassadeurs des travailleurs à travers les structures de comité existantes, en s'assurant d'une représentation équilibrée quant aux secteurs et aux zones géographiques (utiliser les précédents de l'estation de Berea, et Warwick Junction pour les protocoles de désignation).</p>	<p>Mai à juin 2014</p>	<p>Agent principal du programme</p>	<p>Agent principal du programme : 8 heures</p>





Activités	Détails	Personne(s) responsable(s)	Coûts (apports)
<p>1.5 Formation pour les ambassadeurs sur les compétences en négociation, la législation et les enjeux pertinents, et préparation/répétition pour la présentation des documents clés comme suit :</p> <p>2014 : rapport d'audit (conçu sous le Résultat n° 1)</p> <p>2015 : résultats des enquêtes autour des marchés (commerçants et participants – re. : Résultat n° 5)</p> <p>2016 : A définir</p>	<p>Juillet et août 2014</p>	<p>Agent principal du projet</p> <p>Agent du projet</p>	<p>Agent principal du programme : 6 heures</p> <p>Agent du programme : 8 heures</p> <p>Honoraires d'intervenant</p> <p>Rafratchissements</p> <p>Matériels de l'atelier de travail</p> <p>Allocation de formation : 216 heures</p>
<p>1.6 Groupes de discussion et partage d'analyse pour évaluer l'assimilation de la formation, pour garantir la sensibilisation des travailleurs en emploi informel, et les inclure les TI dans la version finale du rapport d'audit.</p>	<p>Septembre 2014</p>	<p>Chef du projet</p>	<p>Chef du projet : 3 heures de supervision de l'Agent du projet, conception de questionnaire du groupe de discussion, soutien de facilitation de réunion</p> <p>Évaluateur de tierce partie : 6 jours</p>



Appendice 2

Le tableau complet du Budget par activité (voir page 20)

Activité n°	Apport	Notes	Catégorie	Dépenses
1	Salaires		Dépense de salaires	131 925
1.1	Honoraires consultant pour mise en place de l'audit d'infrastructure et saisie de données	Re: reçus du projet passé chercheur sim. 245/heure	Dép. de suivi et d'évaluation	11 025
1.1	Déplacement pour consultant	3.23/km x 30 km plus jours	Dép. de suivi et d'évaluation	500
1.1	Logiciel pour base de données		Dépense de bureau	5000
1.1	Allocation de formation pour les collecteurs de données	D'après reçus : 120/ jour, 600 jours	Dépense de formation	72 000
1.1	Documentation photo	Début d'évaluation (base de référence)	Dépense de suivi et d'évaluation	15 000
1.2 & 1.7	Goupes de discussion	Le groupe de discussion doit présenter aux vendeurs de rue, conduit par tierce partie & analyse de tierce partie des réunions avec les autorités et des résultats du groupe de discussion	Dépense de suivi et d'évaluation	7998



Activité n°	Apport	Notes	Catégorie	Dépenses
1.7	Évaluateur	Consultant	Dépense de suivi et d'évaluation	17 500
1.2	Rafraichissements	35/personne x 40 x 4	Dépense de réunion	1540
1.2	Salle	Location de salle, 1 jour	Dépense de réunion	600
1.3	Papeterie/matériels	Basé sur reçus	Dépense de réunion	2000
1.3	Rafraichissement formation dev. comm.	35/personne x 216	Dépense de réunion	1260
1.3	Intervenant résolution de conflits		Dépense de réunion	15 000
1.3	Allocation de formation rep. travailleur en emploi informel	120/personne/jour	Dépense d'allocation de réunion	8640
1.4	Impression de rapports	Basé sur reçus des publications passées 10/livre	Dépense d'impression	500
1.4	Dossiers/couverture	Tarifs catalogue	Dépense de bureau	500
1.4	Location de salle 1/2 jour	Cotation	Dépense de réunion	300
1.5	Location de salle- rencontre avec politiciens	Cotation	Dépense de réunion	2000
1.5	Matériels de réunion et rapports pour réunions avec politiciens/officiels	Devis d'impression	Dépense d'impression	42 000
1.6	Deliv. rapport d'audit inf.	Présenter à comm. vendeurs de rue	Dépense de réunion	2000
1.6	Conception des affiches	Cotation du graphiste	Dépense d'impression	3500
1.6	Conception des feuillets d'information	Cotation du graphiste	Dépense d'impression	1200





Activité n°	Apport	Notes	Catégorie	Dépenses
1.6	Impression des affiches	x 500	Dépense d'impression	12 500
1.6	Impression des feuillets d'information	2000 x 7	Dépense d'impression	14 000
			Tfl. Résultat 1	370 308
2.1 a 2.6	Salaires		Dépense de salaires	150 892
2.1	Capture de données	5 heures x 36 mois x R90/heure	Dépense de suivi et d'évaluation	16 200
2.1	Equipement de documentation	Caméra, re. cotation (6000), équip.de mesure (350), modélisation GIS (2550), cas spécifiques de site (1020), maintenance & recalib. (2000)	Équipements et fournitures	11 920
2.1	Télécommunications	120/mois x 2 employés x 36 mois	Dépense de télécommunication	8640
2.1	Papeterie/matériels	Basé sur l'année précédente & 1.4 ci-dessus	Dépense de bureau	2500
2.1	Enquête de tierce partie	6 jours (par zone au début et à la fin du projet) x 3 500 par jour (pour collecter données enquête) = 21 000 + 2 500 en sollicitant opinions des vendeurs de rue	Dépense de contrôle et d'évaluation	23 500
2.2	Fournitures de dessin & modélisation	Ramettes de papier (900), fournitures de dessin/divers (1580)	Dépense de bureau	2480
2.2	Papeterie/fournitures de bureau/ impressions	3 impressions/mois x 36 x R35 chacun	Dépense de bureau	3780





Activité n°	Apport	Notes	Catégorie	Dépenses
2.2	Techniciens en dessin	5 sites x 2 itérations x 5 heures x 300/heures	Dépense de bureau	15 000
2.6	Conception de rapport, mise en page & impression	Rapports pour travailleurs de l'informel locaux & réseaux int. de travailleurs de l'informel (8000 - conception/mise en page), Impressions (version 1 3/copie x 3000 copies; version 2 10/copie x 1000 copies - 19000)	Dépense d'impression	27 000
			Ttl. Résultat 2	261 912
3.1 a 3.4	Salaires		Dépense de salaires	55 636
3.2	Salle de formation pour rep. communauté	300 par demie journée x 3	Dépense de formation	900
3.2	Rafraichissements pour formation rep. communauté	35/personne x 15 + 30 + 45	Dépense de formation	3150
3.2	Allocation de formation rep. communauté	120/personne/jour	Dépense de formation	10 800
3.2	Matériels de formation pour rep. communauté	Devis d'impression	Dépense d'impression	1200
3.2	Enquête (tierce partie)	Retours de participants	Dépense de suivi et d'évaluation	4991
3.3	Lancement de l'image de marque	Cotation	Dépense de promotion	15 000
3.3	Mat. d'info pour Programme de développement de communauté	Mensuel 11 x 3 x 3 copies x 6000 copies @ 3/copie	Dépense de promotion	595 000





Activité n°	Apport	Notes	Catégorie	Dépenses
3.3	SMS pour Programme de développement de communauté	Moy. 3500/mois x 33 mois x 750	Dépense de télécommunication	24 750
3.4	Matériels courants d'atelier de dev. comm.	5/per x 1000/an x 3 ans	Dépense d'impression	15 000
3.5	Enquête de tierce partie (avec 3.2 ci-dessus) des officiels		Dépense de suivi et d'évaluation	2495
3.4	Structure mobile de réunion pour développement de communauté	Devis 899 + marquage 1500 x 2 tentes pour 3 zones	Équipements et fournitures	14 400
			Ttl. Résultat 3	743 322
			Ttl. Résultats 1 à 3	1 375 542











À propos de WIEGO. Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation, mieux connu sous l'acronyme anglais WIEGO, est un réseau mondial, à vocation action-recherche-politique, qui se mobilise pour améliorer le statut des travailleurs pauvres de l'économie informelle, en particulier celui des femmes. WIEGO bâtit des alliances et regroupe ses membres à partir de trois corporations : les organisations de base de travailleurs et travailleuses de l'économie informelle, les chercheurs et statisticiens travaillant sur l'économie informelle, et les professionnels des agences de développements impliqués dans l'économie informelle. WIEGO poursuit ses objectifs en aidant à construire et à renforcer les réseaux d'organisations de travailleurs et travailleuses de l'informel ; en entreprenant des analyses politiques, des recherches statistiques et des analyses de données sur l'économie informelle ; en conseillant et en organisant la concertation sur des politiques de l'économie informelle ; en documentant et en diffusant les bonnes pratiques de soutien à la main d'oeuvre de l'économie informelle. Pour plus d'informations, visitez : www.wiego.org.

