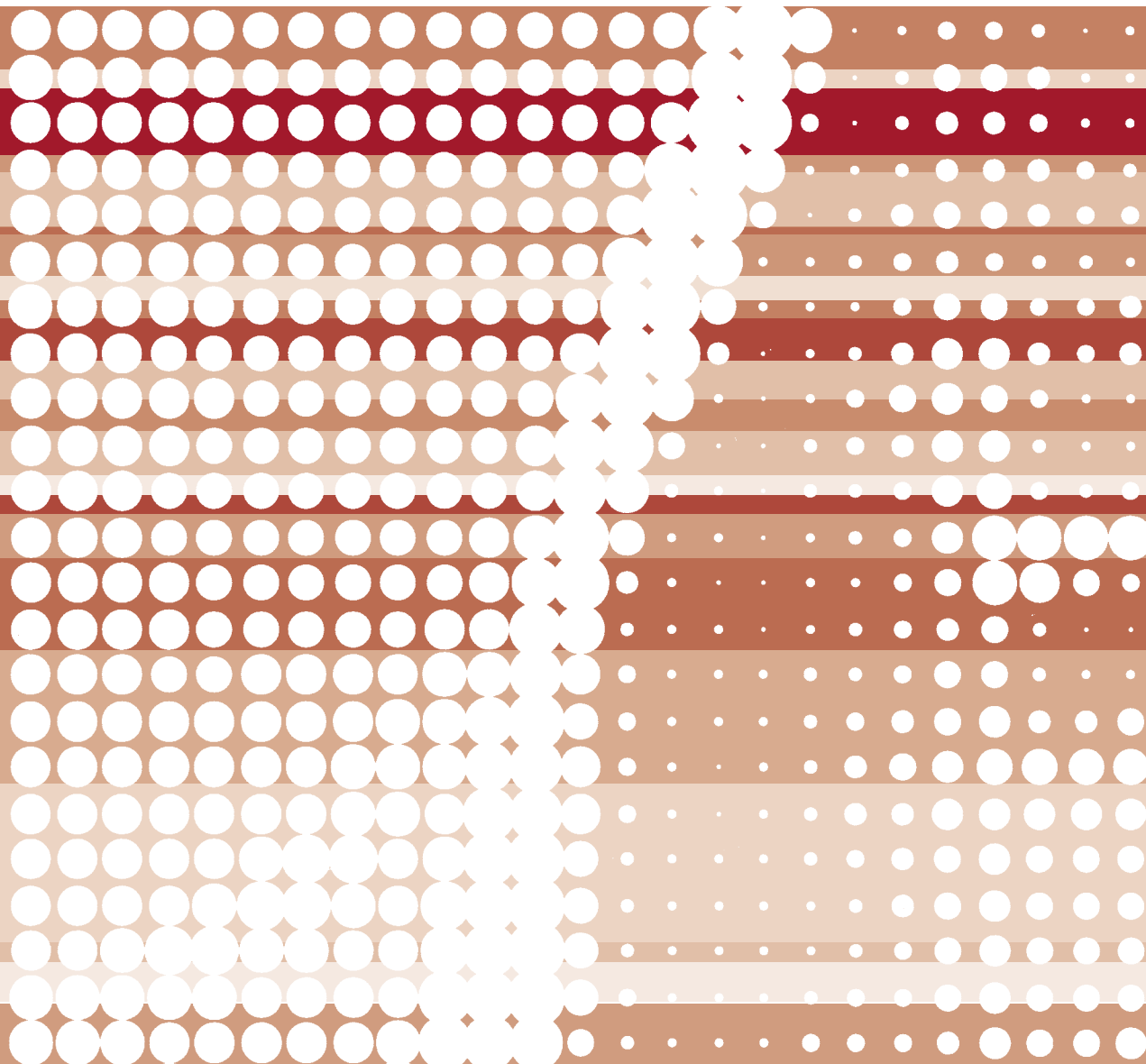


MANUEL

Sur la planification participative de projets

2^{ÈME} PARTIE



Instructions pratiques à l'intention des organisations
syndicales pour l'identification et la formulation des projets

Table des matières 2^{ÈME} PARTIE

IV	Identification du projet	3
4.1	Introduction	2
4.2	Historique et expériences passées	4
4.3	Analyse de la participation.....	4
4.4	Analyse des problèmes	5
4.5	Analyse des données en fonction de la dimension de genre	7
4.6	Analyse des objectifs	8
4.7	Identification du groupe cible.....	9
4.8	Analyse de la stratégie	10
V	Formulation du projet.....	12
5.1	Matrice de planification de projet	12
5.2	Moyens, budget, plan de travail et calendrier.....	18
5.3	Contrôle et évaluation.....	19
Annexe		
	Questions pilotes.....	21

IV Identification du projet

4.1 Introduction

Cette seconde partie du Manuel sur la planification participative de projets peut être utilisée seule. Elle est destinée à soutenir de manière très progressive et structurée la planification des projets réalisés par les organisations syndicales. Elle fait partie des directives conjointes pour la coopération dans les projets internationaux dont la promotion est assurée par les centrales syndicales nordiques et néerlandaise.

La seconde partie décrit la procédure de planification participative d'un projet et est suivie d'instructions pratiques. Elle est axée sur l'approche cadre logique qui se veut un outil de planification, de contrôle et d'évaluation, en ce sens qu'elle permet de concevoir des projets de manière systématique et logique. Ce manuel prête une attention particulière à l'intégration de l'approche participative et de la dimension de genre dans la conception d'un projet.

Le Chapitre IV donne des instructions concernant les analyses de la phase d'identification du projet. Les grands traits du projet sont esquissés sur la base de ces analyses. Le Chapitre V se concentre sur une conception plus détaillée du projet, qui est la phase de formulation du projet. En annexe, une liste de questions pilotes est destinée à faciliter la mise en œuvre de la procédure de planification.

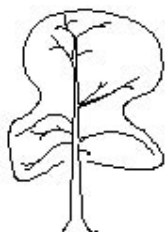
Pour la mise en œuvre de la procédure de planification, il est important d'avoir les notions suivantes présentes à l'esprit:

- Le processus de planification d'un projet en conformité avec l'approche cadre logique comporte plusieurs éléments essentiels qui sont largement en interaction. Chacun doit être considéré avec soin avant la mise en œuvre d'un projet.
- L'ordre d'enchaînement des différents éléments de la planification sert à ne pas perdre le fil des différents aspects du processus de planification. Néanmoins, le processus de planification est loin d'être aussi linéaire que pourrait le suggérer l'ordre d'enchaînement des éléments de la planification. Il constitue un processus dialectique d'étude qui est cyclique par nature et qui évolue dans le temps.
- Dans la pratique, le processus de planification comporte des transitions rapides vers l'arrière, vers l'avant et de côté entre les différents éléments de la planification. À certains moments du processus de planification, il peut devenir clair que vous devrez retourner au point précédent pour incorporer de nouvelles idées et de nouveaux faits qui n'étaient pas reconnus auparavant. La conception du projet s'en trouvera améliorée.
- Beaucoup d'éléments de la planification impliquent une analyse de la question que vous voulez traiter, chaque fois sous un angle différent. Bien que cette approche puisse paraître complexe et prendre du temps, elle s'avèrera à la longue un bon investissement pour la qualité de votre projet, et vous en toucherez plus tard les dividendes.
- Bien que la procédure de planification assure un format standard, elle peut être appliquée de manière plus ou moins élaborée en fonction de l'ampleur du problème traité. Elle sert avant tout d'orientation; c'est un outil dont on se sert pour déterminer avec davantage de succès la manière d'aborder des

questions syndicales. Les directions générales doivent être suivies, mais il faut faire preuve de flexibilité quant aux moyens permettant d'arriver à destination.

- La meilleure façon de vous familiariser avec l'approche cadre logique, c'est de la vivre dans la pratique en bénéficiant des conseils d'un professionnel plus expérimenté. C'est alors que ce manuel deviendra un matériel important de référence.
- Dans chaque paragraphe de ce chapitre, les principales instructions nécessaires pour remplir la partie correspondante du formulaire de demande sont résumées dans un encadré. Vous trouvez entre parenthèses le numéro qui correspond à la partie à remplir sur le formulaire de demande. Chaque élément du processus de planification a été numéroté dans le but de faciliter la rédaction des réponses à donner dans le formulaire de demande.

Veillez noter que tout au long de ce manuel, le terme "projet" signifie toutes sortes d'activité syndicales, y compris des projets, des programmes, des études, etc.



4.2 Historique et expériences passées

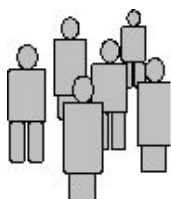
L'analyse de l'historique de la situation problématique et des expériences passées pour solutionner des problèmes procurera une information utile sur le processus de planification. La participation des différentes parties concernées (ou de leurs représentant(e)s) est très importante à ce stade.

Historique et expériences (1)

- Examiner les sujets possibles, puis décider quel sera le sujet de l'atelier
- Examiner la situation sur le marché du travail et la situation syndicale dans le pays concerné,
- Prêter une attention particulière au secteur ou à la région où se présentent les problèmes à traiter dans le cadre de votre projet and
- Examiner les expériences passées pertinentes previous experiences. qui ont eu lieu dans ce secteur ou cette région
- Résumer l'information concernant l'historique et les expériences passées
- Inclure ce résumé dans le formulaire de demande _ 4A

Les discussions portant sur l'historique et sur les expériences passées permettront d'obtenir beaucoup de renseignements. Se concentrer sur les rubriques et décrire seulement ce qui est utile à la question traitée. Par exemple, il est important d'indiquer si le projet entre dans le cadre d'un programme plus grand ou s'il est la continuation d'une intervention antérieure.

Exemple: Les institutions gouvernementales ont de tout temps prédominé dans le secteur du transport, ce qui explique que les syndicats ont toujours été impliqués. L'analyse historique indique clairement que le gouvernement a réprimé les syndicats et les a empêchés de représenter de manière effective les intérêts de leurs membres.



4.3 Analyse de la participation

L'analyse de la participation vise à obtenir une image claire des parties ayant un rapport avec la situation problématique et de leur rôle pour réaliser des améliorations. En outre, leur rôle dans la planification du projet doit être établi et leur participation devrait être organisée en conséquence. En

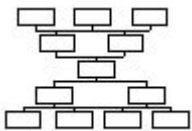
identifiant les parties concernées, vous devez considérer chaque groupe, chaque personne ou chaque organisation capables d'avoir un effet ou d'être touché par les problèmes que vous voulez traiter dans le cadre de votre projet, de manière positive ou négative. L'analyse permet d'identifier les problèmes et les priorités qui doivent faire l'objet d'une analyse plus minutieuse.

Analyse de la participation (2)

- Identifier toutes les parties concernées en mettant par écrit toutes les parties touchées par les problèmes que vous voulez aborder
- Les classer par catégories selon certains critères d'importance
- Déterminer les intérêts et les avis auxquels la priorité doit être donnée, en tenant compte des aspects de la dimension de genre
- Résumer l'information tirée dans le format de l'analyse de la participation comme indiqué dans le tableau sous les questions pilotes
- Inclure le format complété dans le formulaire de demande: _ 4A

Exemple: Dans le secteur syndical du transport, les différentes parties concernées sont:

- les institutions gouvernementales: sociétés de transport gouvernementales, le gouvernement en son rôle de législateur et comme responsable politique
- les sociétés privées d'autobus/autocars
- différentes catégories de salariés des sociétés de transport:
 - les salariés du gouvernement
 - les salariés du secteur privé
 - les hommes salariés
 - les femmes salariées
 - les salariés selon leur position dans l'organisation (conducteurs/trices d'autobus/autocars, secrétaires, personnel d'entretien, etc.)
 - les salariés syndiqués
 - les salariés non syndiqués



4.4 Analyse des données en fonction de la dimension de genre

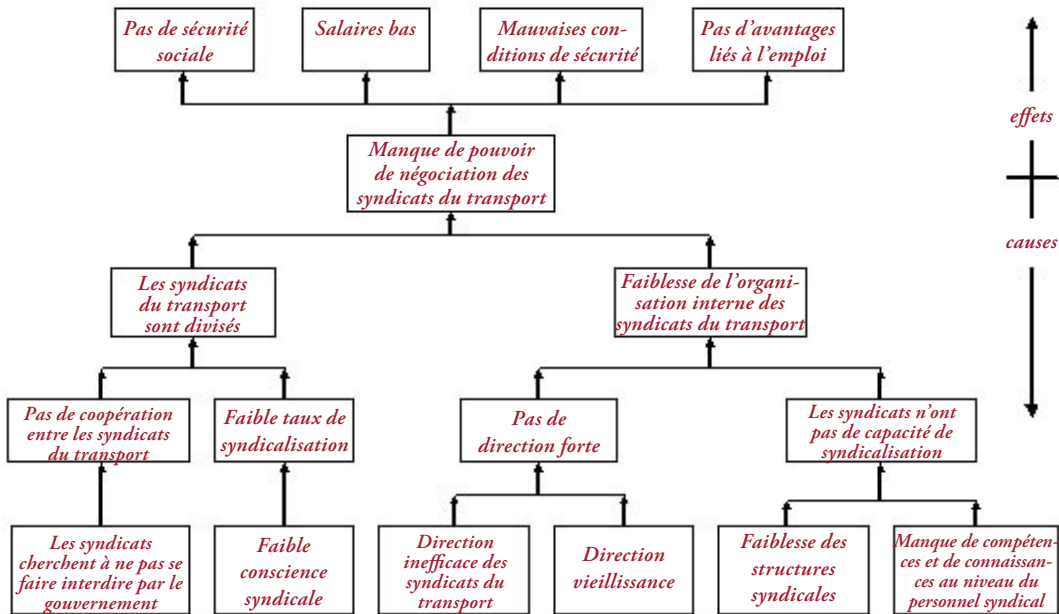
Dans l'analyse des problèmes, la situation présente est analysée sur la base de l'information disponible: c'est-à-dire que les problèmes principaux sont identifiés, de même que la relation fortuite qui existe entre eux. La 'méthode de l'arbre à problèmes' constitue un outil pratique pour l'analyse des problèmes. Un exemple en est donné ci-dessous.

Analyse des problèmes (3)

- Identifier les grands problèmes présents – impossibles, imaginés ou futurs
- Sélectionner un problème central et identifier ses causes et ses effets
- Visualiser ce problème, ses causes et ses effets dans un arbre à problèmes comme expliqué (or utiliser une autre méthode pour l'analyse du problème)
- Résumer l'information tirée de l'analyse du problème en indiquant le problème central, ses causes et les effets qui en découlent
- Inclure le résumé narratif de l'analyse du problème dans le formulaire de demande: _ 4A

Le développement d'un arbre à problèmes est une méthode qui permet de montrer la relation de *cause* et d'*effet* entre les problèmes qui ont été identifiés. Les causes et les effets des problèmes centraux sont inscrits sur des fiches pour visualiser leurs corrélations:

ARBRE À PROBLÈMES SUR LA SITUATION DANS UN SYNDICAT DU TRANSPORT

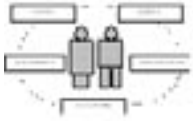


La méthode de l'arbre à problèmes comporte les étapes suivantes:

- ✓ Inscription du problème sur une fiche placée au centre
- ✓ Identification des causes substantielles et directes du problème; les placer en parallèle au-dessous.
- ✓ Identification des effets substantiels et directs du problème; les placer en parallèle sur la ligne au-dessus.
- ✓ Identification d'autres causes et effets en utilisant le même principe pour former l'arbre à problèmes.
Revoir l'arbre à problèmes, vérifier sa validité et son état complet, et procéder aux ajustements nécessaires
- ✓ L'analyse du problème peut se terminer quand tous/toutes les participant(e)s sont convaincus que toute l'information indispensable est contenue dans l'arbre à problèmes.

Les suggestions suivantes aideront au développement de l'arbre à problèmes:

- ✓ Vérifier le domaine du sujet ou du problème et limiter la discussion à la question traitée dans le cadre du projet; éviter les dérapages dans la discussion.
- ✓ Établir avec certitude que l'information provenant de toutes les parties prenantes et les concernant est contenue dans l'analyse du problème, y compris également des parties qui ne participent pas directement.
- ✓ S'efforcer de réaliser un accord sans ambiguïté concernant l'arbre à problèmes entre les participant(e)s
- ✓ Passer les différents éléments en revue, pour distinguer ce qui peut et ce qui ne peut pas être abordé dans le cadre d'un projet
- ✓ Prendre acte de la manière dont l'analyse du problème et le processus de planification se sont déroulés (quand, avec quelles parties prenantes, quelle méthode a-t-on employée, etc.)



4.5 Analyse des données en fonction de la dimension de genre

L'analyse des données en fonction de la dimension de genre porte sur les rôles, les droits et les responsabilités, les problèmes et les besoins des femmes et des hommes, et de la dynamique de leurs relations mutuelles. L'analyse des données en fonction de la dimension de genre a pour objet de proposer des solutions et des mécanismes utiles aux femmes et aux hommes, et à leurs besoins respectifs. On distingue trois catégories de projets syndicaux suivant le type de questions liées aux spécificités propres à chaque sexe:

- Inégalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail / dans les effectifs
- Inégalité entre les sexes dans les syndicats
- Inégalité entre les sexes en rapport avec des questions plus générales

Bien sûr, l'étendue de ce problème est déjà examinée dans l'analyse de la participation et l'analyse des problèmes, par les questions posées sur les rôles et les contributions spécifiques des femmes et des hommes. Néanmoins, il sera utile de réaliser une analyse séparée des données en fonction de la dimension de genre, car dans la discussion générale, la dimension des spécificités des femmes et des hommes est facilement négligée, du fait que ce n'est pas un sujet facile à aborder. L'analyse des données en fonction de la dimension de genre permet de discuter des questions en jeu à partir des points de vue différents que les femmes et les hommes ont sur des problèmes, des intérêts et des besoins.

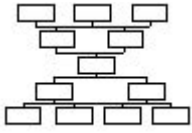
Analyse des données en fonction de la dimension de genre (4)

- Identifier les rôles, les droits et les responsabilités, les problèmes et les besoins des femmes et des hommes engagés dans les questions à traiter, leurs causes et leurs effets
- Intégrer cette information dans l'arbre à problèmes et réaliser des ajustements le cas échéant
- Résumer les principales questions liées à la dimension de genre et inclure ce résumé dans le formulaire de demande _ 4A

Exemple: Revenir à l'arbre à problèmes qui a été présenté. Des questions relatives à la dimension de genre doivent encore être clarifiées, comme par exemple: Est-il permis aux femmes d'assumer des fonctions de dirigeantes? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? Et que peut-on faire en termes concrets pour supprimer des barrières, par exemple en termes de formation ou de critères de sélection? Pour répondre à ces questions, on se trouve dans l'obligation de rédiger à nouveau plusieurs parties de l'arbre à problèmes, par exemple, en y ajoutant les spécifications suivantes:

<i>Niveau de cause</i>				<i>Niveau d'effet</i>
Manque de compétences et de connaissances au niveau du personnel syndical	Direction vieillissante	Faible conscience syndicale	Faible taux de syndicalisation	Salaires bas
↓	↓	↓	↓	↓
<i>Ajouter la fiche: "Faible participation du personnel syndical féminin à la formation"</i>	<i>Ajouter la fiche: "Les dirigeantes informelles ne sont pas formellement reconnues en tant que futures dirigeantes"</i>	<i>Adapter le texte: "Conscience syndicale faible notamment chez les travailleuses"</i>	<i>Adapter le texte: "Taux de syndicalisation faible notamment chez les travailleuses"</i>	<i>Adapter le texte: "Salaires bas notamment pour les travailleuses"</i>

En pratique, des changements dus à cette analyse peuvent se produire dans l'arbre à problèmes. Pour des raisons purement de présentation, l'exemple d'arbre à problèmes donné dans ce manuel est laissé tel qu'il a été présenté en premier.



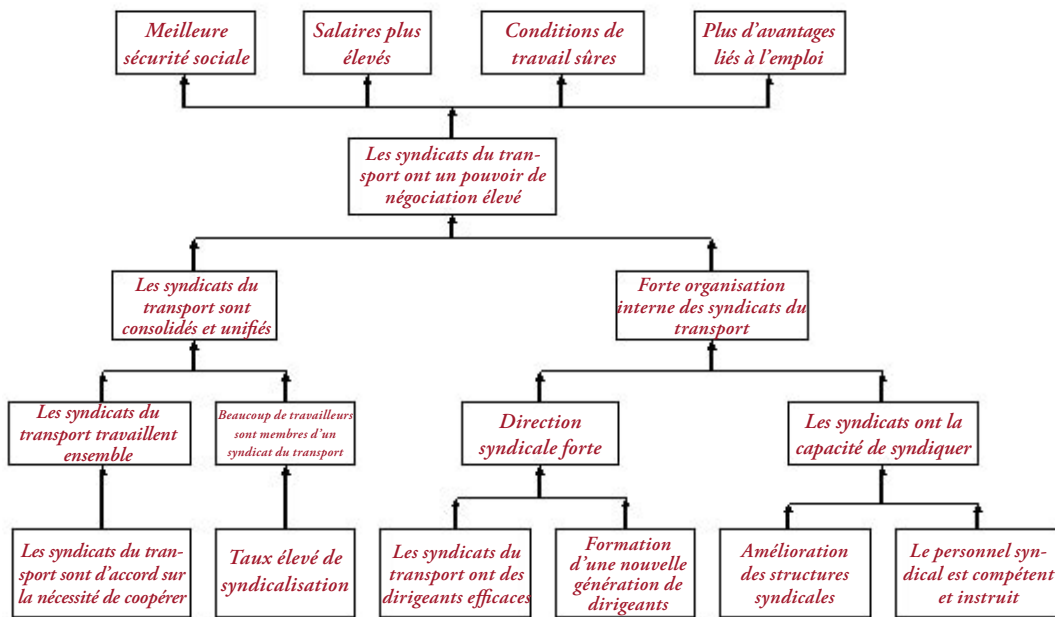
4.6 Analyse des objectifs

L'analyse des objectifs a pour objet d'expliquer clairement à quoi le projet devra contribuer: c'est la situation future souhaitée. Dans l'analyse des objectifs présentée ci-dessous, l'arbre à problèmes est transformé en arbre à objectifs qui font l'objet d'une analyse.

Analyse des objectifs (5)

- Reformuler tous les éléments contenus dans l'arbre à problèmes pour en faire des assertions affirmatives qui décrivent des conditions souhaitées
- Se servir des assertions affirmatives pour établir un arbre à objectifs
- S'assurer que l'arbre à objectifs est complet et faire des ajustements le cas échéant.
- Donner un résumé de la situation voulue au vu de l'arbre à objectifs
- Inclure le résumé dans le formulaire de demande: _ 4A

ARBRE À OBJECTIFS SUR LA SITUATION DANS UN SYNDICAT DU TRANSPORT



Rédiger de nouveau chaque problème défini précédemment pour obtenir des objectifs possibles, réalisables et souhaités. Il en sortira un classement des objectifs tout comme la hiérarchie des causes qui ont abouti au problème. En général, différents niveaux peuvent être identifiés qui varient en termes de portée et de matérialité.

Catégorie de problèmes: "Si cause A, alors effet B"

Si les syndicats dans le secteur du transport détiennent une position faible dans la négociation, alors les effets seront multiples: services de sécurité sociale insuffisants, bas salaires, mauvaises conditions de sécurité et pas de prestations et d'avantages liés à l'emploi

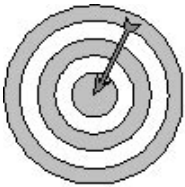
Catégorie des objectifs: “Moyens X pour obtenir fin Y”

Une position forte dans la négociation, occupée par les syndicats dans le secteur du transport, mènera à une amélioration de la situation en matière de sécurité sociale, à des salaires plus élevés, des conditions de travail plus sûres et des prestations et avantages liés à l'emploi

Suggestions pour développer l'arbre à objectifs:

- √ En travaillant du haut vers le bas, tous les problèmes sont rédigés de nouveau pour en faire des objectifs (assertions affirmatives)
- √ Vérifier si la hiérarchie est encore cohérente et logique, en d'autres termes: la conjonction d'objectifs à un niveau donné doit être suffisante pour atteindre l'objectif au niveau suivant. En travaillant du bas vers le haut, s'assurer que les rapports cause-effet sont devenus des rapports moyens-fin. Ajouter de nouveaux objectifs le cas échéant
- √ Revoir la formulation. Inscrire un objectif de remplacement si les assertions n'ont pas de sens après avoir été reformulées à partir des problèmes, ou ne pas modifier la fiche sur laquelle le problème est inscrit (mais en la laissant en place)
- √ Tracer des lignes pour indiquer les rapports moyens-fin sur l'arbre à objectifs.
- √ Chaque rapport cause-effet ne devient pas automatiquement un rapport moyens-fin. Cela dépend de la formulation
- √ La situation voulue à laquelle on tente de parvenir à long terme résultera des assertions indiquées au sommet de l'arbre à objectifs

Certains objectifs peuvent paraître irréalistes, trop ambitieux ou irréalisables dans le contexte syndical. Néanmoins, à ce stade de la planification, toutes les possibilités de parvenir à la situation voulue doivent encore être examinées. La sélection des interventions possibles interviendra plus tard dans le processus de planification (analyse de la stratégie).



4.7 Identification de groupes cibles

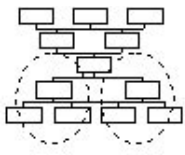
Dès que la situation voulue et future a été identifiée, il est possible d'identifier les différentes personnes et organisations qui en bénéficieront. L'identification formelle du groupe cible permettra de s'assurer que les avantages tirés du projet profiteront réellement aux bénéficiaires qui ont été prévus. Plus particulièrement, il est nécessaire de déterminer qui bénéficiera directement du projet et qui en bénéficiera indirectement.

Identification du groupe cible (6)

- Tirer de l'arbre à objectifs, de l'analyse de la participation et de l'analyse des données en fonction de la dimension de genre, les groupes, les institutions ou les personnes qui bénéficieront directement et/ou indirectement de la situation future voulue
- Identifier les critères de sélection du groupe cible qui bénéficiera de l'intervention du projet (directement et/ou indirectement)
- Décider quel groupe sera visé (bénéficiaires directs et/ou indirects)
- Donner une description – à la fois qualitative et quantitative – du groupe cible sélectionné en utilisant une formulation et des critères de sélection qui tiennent compte de la dimension de genre
- Inclure cette description dans formulaire de demande: _ 4A

Exemple: Dans le cas présenté pour les analyses précédentes, le personnel syndical peut être identifié comme étant un groupe cible important, et au sein de ce groupe cible, les femmes peuvent explicitement être ciblées

pour bénéficier du projet. Tous les membres des syndicats du transport peuvent être considérés comme étant des bénéficiaires indirects.



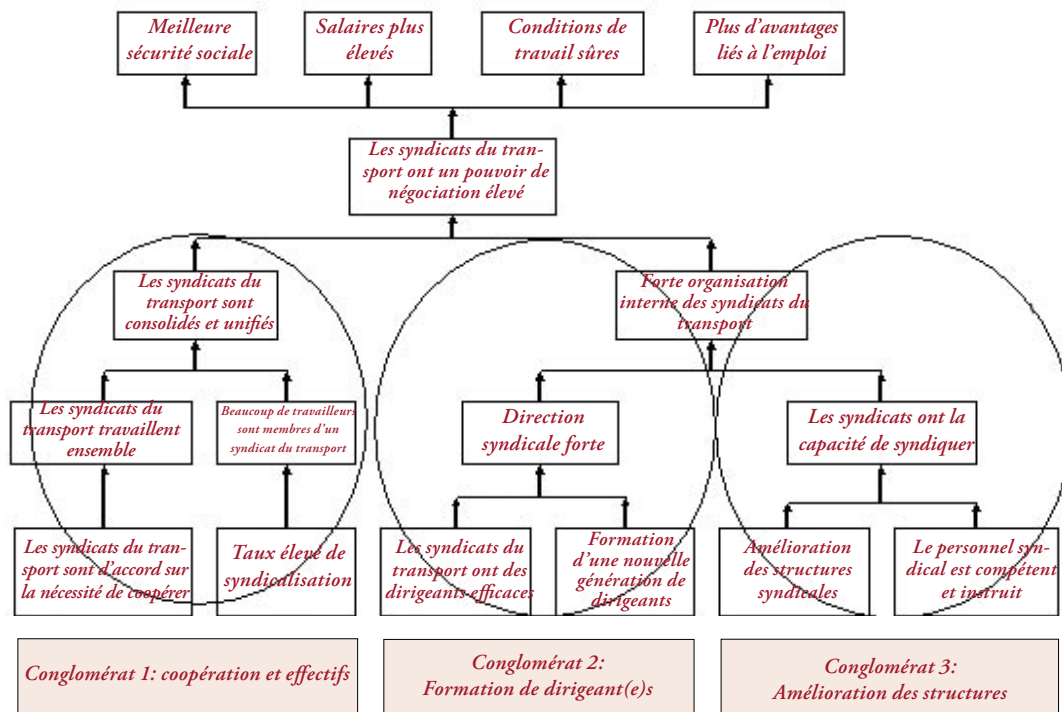
4.8 Analyse de la stratégie

L'analyse de la stratégie a pour objet de sélectionner la meilleure ligne de conduite pour atteindre les objectifs fixés, en tenant compte de vos possibilités et de votre identité en tant qu'exécuteur du projet. Après avoir identifié une gamme d'options stratégiques possibles, on procède à une estimation de leur faisabilité. On détermine à partir de ces options la stratégie la plus prometteuse et la plus appropriée (ou parfois plusieurs stratégies) qui est sélectionnée et sur laquelle on convient qu'il s'agit de la stratégie du projet. Ceci est fait sur la base de la conglomération, ce qui signifie simplement de regrouper des objectifs.

Analyse de stratégie (7)

- Utiliser l'arbre à objectifs pour identifier les différents groupes d'objectifs qui contribuent à un objectif plus important (conglomération)
- Examiner les différentes stratégies qui résultent de l'exercice de conglomération
- Prendre une décision sur la stratégie à adopter pour l'intervention du projet, et pour cela déterminer l'étendue du projet.
- Décrire la stratégie adoptée en incluant les principaux critères de sa sélection
- Inclure cette description dans formulaire de demande: _ 4A

ANALYSE DE LA STRATÉGIE SUR LA SITUATION DANS UN SYNDICAT DU TRANSPORT



Les conglomérats nous conduisent à la définition de la stratégie.

Suggestions pour la conglomération:

- √ Considérer comme conglomérats les objectifs qui présentent un même caractère, par exemple basés sur une similitude d'actions possibles dans l'avenir, de régions ou de compétences requises.
- √ Concentrer la conglomération sur une base de bon sens et de valeur pratique
- √ Les conglomérats doivent être définis sur une base ni trop large ni trop étroite
- √ Exclure les objectifs irréalistes et donner la priorité aux objectifs qui doivent certainement être inclus.

Suggestions sur le choix et la définition de la stratégie:

- √ La prise en compte de toutes les causes ne sera probablement pas à la portée de votre syndicat. Se concentrer sur les causes auxquelles vous pouvez raisonnablement vous attaquer. Néanmoins, ne négligez pas les causes qui ne seront pas abordées par le projet. Elles peuvent présenter un risque pour la réalisation de vos plans.
- √ Songez aux autres acteurs présents qui pourraient assumer une stratégie.
- √ L'approche la plus réaliste consiste à assumer une stratégie (deux au maximum) dans le cadre du projet

V Formulation du projet

La phase de formulation du projet porte sur la conception plus en détail du projet et la détermination de sa logique d'intervention. Dans ce chapitre, l'utilisation des critères dits **SMART** est recommandée pour éviter que les termes employés dans la formulation ne restent vagues. Cette abréviation signifie:

- **Spécifique:** indique un domaine clairement limité de compétence
- **Mesurable:** permet de mesurer les progrès
- **Acceptable:** acceptable pour l'environnement concerné
- **Réaliste:** indique ce qui peut être obtenu de manière réaliste en tenant compte des hypothèses et des conditions préalables
- **Temporel:** indique la limite de temps impartie à la réalisation

5.1 Matrice de planification de projet

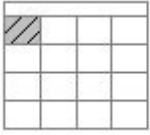
Dans ce paragraphe, la matrice de planification de projet ou matrice du cadre logique est utilisée pour résumer la conception du projet. Pour compléter la matrice de planification de projet, il est utile de garder présent à l'esprit les points suivants:

- La structure présentée est proposée pour suivre le processus de planification et qu'elle doit être utilisée et interprétée en conséquence.
- Il y aura beaucoup, dans la pratique, de transitions rapides entre les éléments. Cela signifie que vous travaillerez tout d'abord de haut en bas dans la matrice, en partant de la formulation de l'intervention à travers des objectifs et que vous terminerez avec les activités. Après quoi, vous formulez de bas en haut – en partant du niveau des résultats – avec la formulation des hypothèses. Tout en formulant les hypothèses, vous pouvez avoir à ajuster la formulation des objectifs et des résultats. Il en va de même quand vous commencez à définir les indicateurs.

Matrice de planification de projet			
<i>Objectif de développement</i> <i>Quels avantages pouvons-nous tirer du projet au niveau de la collectivité ?</i>	<i>Indicateurs¹</i>	<i>Sources de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>
<i>Objectif de projet</i> <i>Comment le groupe cible profite-t-il des résultats du projet ?</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>
<i>Résultats prévus</i> <i>Que nous fournit le projet en termes de biens et/ou de services ?</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>
<i>Activités</i> <i>Quelles sont les tâches concrètes que le projet doit réaliser ?</i>	<i>Moyens</i>	<i>Coûts</i>	<i>Hypothèses</i>

- Les chiffres placés entre parenthèses dans chaque case se rapportent aux instructions principales pour remplir la partie correspondante du formulaire de demande.
- L'information demandée peut être obtenue par d'autres méthodes que celles présentées dans ce manuel.

¹ Bien que la formulation des indicateurs au niveau de l'objectif de développement soit souhaitable, elle s'avère être un exercice complexe.



Objectif de développement

L'objectif de développement est un objectif de haut niveau auquel contribuera l'intervention du projet. Il détermine quelle sera la contribution à long terme du projet au niveau de la société – c'est-à-dire une fois le projet terminé. L'objectif de développement ne peut pas être atteint uniquement par le projet; d'autres interventions faites par d'autres acteurs mèneront également à sa réalisation.

Objectif de développement (8)

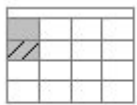
- Tirer un objectif de développement de l'arbre des objectifs, vérifier sa formulation selon les critères SMART et en tenant compte de la dimension de genre, et faire les ajustements nécessaires le cas échéant
- Incorporer l'objectif de développement sous la rubrique 4B Intervention du projet dans le formulaire de demande*

(* ou utiliser la matrice de planification de projet en annexe)

Pour l'élaboration des exemples, nous avons adopté les deux stratégies suivantes: 1. Formation des dirigeant(e)s, et 2. Amélioration des structures pour parvenir à obtenir une puissante organisation interne du syndicat du transport.

Exemple d'objectif de développement:

Contribuer à obtenir de meilleurs salaires, une amélioration du système de sécurité sociale, de meilleures conditions de travail et plus de prestations et d'avantages liés à l'emploi pour les travailleurs/euses du transport en Thaïlande



Objectif de projet

L'objectif de projet se rapporte aux effets, que le projet est censé produire sur les bénéficiaires auxquels il est destiné. Il est précisément établi comme condition future, et détermine de ce fait ce qui sera réalisé à la fin du projet. Il devrait s'agir d'avantages réels qui indiquent la manière dont les bénéficiaires feront usage des résultats du projet. Il y a beaucoup de chances pour que ces objectifs soit atteints par l'intervention du projet.

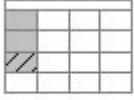
Un seul objectif de projet est établi pour que l'intervention de projet ne soit ni trop complexe ni trop difficile à gérer. Au lieu d'avoir une intervention comportant deux objectifs pour le projet, il est préférable de prévoir plusieurs interventions séparées (parallèles et en corrélation).

Objectif de projet (9)

- Tirer un objectif de projet de l'arbre à objectifs, le formuler selon les critères SMART en tenant compte de la dimension de genre, faire les ajustements nécessaires le cas échéant
- Incorporer l'objectif de projet sous la rubrique 4B Intervention de projet dans le formulaire de demande
- Vérifier si la logique d'intervention est encore cohérente. Faire les ajustements nécessaires le cas échéant.

Exemple d'objectif de projet:

Améliorer la position des syndicats du transport dans la négociation dans les 6 régions de Thaïlande, grâce à l'établissement d'une forte organisation interne.



Résultats prévus

Les résultats prévus portent sur la quantité de travail que le projet est capable de garantir. Ils décrivent les résultats réels que le projet devrait obtenir après la fin des activités liées au projet. La direction du projet est censée atteindre et soutenir ces résultats pendant toute la durée du projet. L'impact combiné des résultats prévus devrait suffire pour atteindre l'objectif du projet. Il faut noter que si la direction du projet doit être capable de garantir les résultats prévus, l'objectif du projet est hors de portée de son contrôle direct.

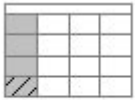
Résultats prévus (10)

- *Sélectionner sur l'arbre à objectifs les assertions qui – suivant la logique moyens-fin – conduisent à l'objectif de projet, et les traduire en résultats.*
- *Ajouter les résultats supplémentaires nécessaires pour réaliser l'objectif de projet.*
- *Incorporer la dimension de genre et les résultats formulés selon les critères SMART sous la rubrique 4B Intervention de projet dans le formulaire de demande.*
- *Vérifier si la logique d'intervention est encore cohérente. Faire les ajustements nécessaires le cas échéant.*

Exemple de résultats prévus qui contribuent à l'objectif de projet:

Résultat 1: Formation de dirigeants. Une nouvelle génération de dirigeants capables et novateurs, qui comporte des femmes, remplit un nombre considérable de fonctions de dirigeant(e)s dans les syndicats du transport bénéficiaires d'un soutien.

Résultat 2: Capacité organisationnelle. Les membres du personnel du syndicat qui occupent des postes clés et qui ont tous reçu une formation professionnelle sur la compétence organisationnelle, réalisent la nouvelle structure de l'organisation qui a été adoptée.



Activités

Il est nécessaire d'identifier le travail, les investigations et les tâches à réaliser par le personnel du projet et les autres personnes concernées par le projet. Une activité est une action nécessaire pour transformer les moyens donnés en résultats prévus dans une période de temps déterminée.

Les activités entrant dans la conception d'un projet doivent avoir un objectif bien déterminé: des tâches qui ne viseraient pas à produire l'un des résultats prévus ne devraient pas y figurer (par exemple, des tâches administratives routinières). Aussi, à ce stade de la conception du projet, il est important de garder une vue d'ensemble des principaux éléments du projet au niveau de la prise de décision en évitant une planification détaillée (il s'agit d'un exercice séparé).

Activités

- *Sélectionner sur l'arbre à objectifs les assertions qui – suivant la logique moyens-fin – conduisent aux résultats et les traduisent en activités.*
- *Ajouter les résultats atteints nécessaires pour réaliser l'objectif de projet.*
- *Vérifier si la logique d'intervention est encore cohérente. Faire les ajustements nécessaires le cas échéant.*
- *La vue d'ensemble des activités est incorporée dans le formulaire de demande et liée aux résultats prévus (10). Elle devrait être aussi utilisée comme base pour les moyens nécessaires (15) et le plan de travail (17).*

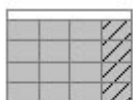
Exemples d'activités:

Résultat additionnel 1. Formation de dirigeant(e)s

- 1.1 *Donner aux dirigeant(e)s syndicaux/ales en poste les capacités leur permettant d'assumer avec efficacité leurs fonctions*
- 1.2 *Donner aux membres du personnel et aux futurs responsables les capacités leur permettant de diriger*

Résultat additionnel 2. Capacité organisatrice

- 2.1 *Progrès et changements structurels*
- 2.2 *Donner au personnel syndical des compétences et des connaissances organisatrices*



Hypothèses et conditions préalables

La quatrième colonne de la matrice de planification de projet comporte des hypothèses et des conditions préalables. Elles sont hors du contrôle direct d'une intervention, mais elles sont vitales pour réaliser une mise en œuvre réussie du projet. Les hypothèses et les conditions préalables sont des facteurs extérieurs, pour lesquels l'intervention du projet n'est pas responsable, bien qu'elles influent énormément sur la possibilité d'atteindre l'objectif du développement, les objectifs du projet et les résultats prévus. Une attention particulière doit être portée à l'incorporation de mesures additionnelles, à la présence d'hypothèses létales et aux conditions préalables.

Hypothèses et conditions préalables (13)

- *Identifier les hypothèses et les conditions préalables par une analyse de l'arbre à objectifs en partant du bas et en remontant, du niveau de résultat au niveau de l'objectif.*
- *Vérifier également les objectifs qui n'étaient pas inclus dans la conception du projet. Formuler les hypothèses et les conditions préalables en tant que conditions positives*
- *Décrire les hypothèses et les conditions préalables avec suffisamment de détails pour qu'elles puissent être contrôlées.*
- *Inclure les descriptions à leur niveau sous la rubrique 4B Intervention de projet dans le formulaire de demande*
- *Contrôler si la logique d'intervention est encore cohérente. Faire les ajustements nécessaires le cas échéant.*

Exemple d'hypothèses:

Au niveau de l'objectif du projet:

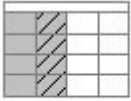
- *On peut supposer que les signaux positifs au sein des institutions gouvernementales fournissent suffisamment de justification pour entreprendre des négociations*

Au niveau de résultat 1:

- *On peut supposer que les dirigeants actuels et autres personnages clés au sein de l'organisation syndicale ont une attitude positive envers les femmes qui assument des fonctions de dirigeantes*

Au niveau de résultat 1 et de résultat 2:

- *On peut supposer que les syndicats expriment toujours la volonté d'être unifiés, qu'ils ne sont pas manipulés ce qui causerait une division, et qu'ils sont encore motivés pour rester membres (cette hypothèse vient du conglomérat "coopération et effectifs").-*



Indicateurs de réussite

Une fois la logique d'intervention et l'hypothèse correspondante définies à différents niveaux, nous poursuivons l'élaboration des indicateurs de réussite. Ces indicateurs peuvent être considérés comme autant d'assertions qui permettent de vérifier le degré de réussite du projet, les chances de succès et la durabilité de l'objectif de développement, les objectifs du projet et les résultats prévus. Ils fournissent également des éléments mesurables pour le contrôle durant la mise en œuvre du projet. Pour cette raison, de telles assertions doivent être aussi précises que possible. Elles sont souvent quantitatives, mais elles peuvent également être exprimées en termes qualitatifs.

Il faut néanmoins reconnaître que bien que la formulation des indicateurs soit désirable au niveau de l'objectif de développement, elle s'avère souvent être un exercice complexe. La plupart du temps, l'omission de cet exercice sera sans conséquences structurelles sur la conception du projet.

Indicateurs de réussite (11)

- *Formuler les éléments mesurables nécessaires pour indiquer la manière dont la réussite du projet sera contrôlée à différents niveaux de la logique d'intervention.*
- *Pour la formulation des indicateurs, il est important de s'assurer qu'ils sont formulés en tenant compte de la dimension de genre et le plus possible selon les critères SMART.*
- *Vérifier si l'objectif de développement, les objectifs du projet et les résultats prévus sont encore viables et durables.*
- *Incorporer les indicateurs à leur niveau sous la rubrique 4B Intervention de projet dans le formulaire de demande.*
- *Vérifier si la logique d'intervention est encore cohérente. Faire les ajustements nécessaires le cas échéant.*

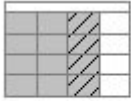
Exemple d'indicateurs de réussite pour le résultat 1 formation de dirigeant(e)s:

Quantitatifs:

- *En 2005, les femmes représentent 30 % des nouveaux dirigeants capables et innovateurs.*
- *En 2005, les nouveaux/elles dirigeant(e)s capables et innovateurs/trices occupent 75 % des postes de direction dans les syndicats du transport bénéficiaires d'un soutien.*
- *Les dirigeant(e)s en place ont reçu 80 % de la formation nécessaire selon les lignes directrices concernant une direction capable et innovatrice.*
- *30 % des membres du comité de sélection sont des femmes.*
- *Les articles du syndicat stipulent que la période de tenue des postes de direction est fixée à 4 ans au maximum.*

Qualitatifs:

- *Des lignes directrices spécifiques applicables aux directions capables et innovatrices sont incorporées à la politique formelle du syndicat et indiquent les procédures de sélection de la direction et des autres postes clés.*
- *Un groupe possédant des potentialités pour diriger est formé et renouvelé tous les six mois; il comprend des personnes parmi le personnel du syndicat et les membres qui ont montré les compétences d'une direction (in)formelle capable et innovatrice.*
- *Tous les membres de la direction potentielle sont engagés dans deux formations au moins portant sur les compétences nécessaires à la direction, et sur la gestion et l'organisation*
- *Les procédures de sélection de la direction et des autres postes clés spécifient et privilégient activement la sélection de femmes.*
- *Chaque mois, les dirigeant(e)s occupant des postes clés rendent compte des réunions auxquelles ils/elles ont participé au niveau gouvernemental.*



Sources de vérification

Les sources de vérification établissent la manière et l'endroit où l'information peut être trouvée pour vérifier la réalisation de l'objectif de développement et de l'objectif de projet, et les résultats prévus.

Les sources possibles de vérification résident dans des documents, des données concernant l'enregistrement des membres, des procès-verbaux des réunions, des règlements, des rapports et autres sources capables de fournir des renseignements et de permettre de porter des jugements sur les progrès réels menant aux objectifs et à des résultats.

Sources de vérification (12)

- Identifier les sources de vérification des indicateurs au niveau de l'objectif de développement, des objectifs du projet et des résultats prévus
- Inclure les sources de vérification sous la rubrique 4B Intervention de projet dans le formulaire de demande
- Vérifier si la logique d'intervention est encore cohérente. Faire les ajustements nécessaires le cas échéant.

Exemple de sources de vérification pour le résultat 1:

- Rapports d'évaluation sur la direction des cours de formation
- Protocoles de sélection de la direction syndicale pour désigner les membres qui occuperont des postes de direction
- Procès-verbaux des réunions internes du syndicat indiquant les rapports oraux sur les réunions gouvernementales auxquelles les syndicats ont assisté
- Articles du syndicat stipulant la durée de la période de tenue des postes de direction



Contrôle de durabilité

Le contrôle de la durabilité a pour objet de s'assurer du maintien ou de l'augmentation des changements positifs résultant du projet, après que ce dernier a pris fin. La durabilité est une question qu'il faut soulever de nombreuses fois au cours de la période de planification. En raison de son importance pour toute décision prise en matière de logique d'intervention, il est utile d'accorder une attention explicite à la question de la durabilité au cours de cette phase du processus de planification.

Contrôle de durabilité

- Contrôler l'intervention du projet dans la mesure où il est maintenant terminé.
- Utiliser les questions pilotes à l'annexe B pour voir si la logique d'intervention proposée et les hypothèses sous-jacentes correspondent aux critères de durabilité.
- Faire le cas échéant des ajustements tout au long de la proposition du projet
- Le contrôle de durabilité doit s'appliquer intégralement à tous les aspects de la proposition de projet. Néanmoins, il n'apparaît pas en tant que sujet distinct dans le formulaire de demande et il n'est donc pas numéroté.



Cadre institutionnel

Un débat sur le cadre institutionnel garantira que chacun est pleinement informé des personnes à contacter ou des personnes avec qui communiquer pour assurer une mise en œuvre sans à-coups du projet. Cette manière d'agir évitera les malentendus au sein même de l'organisation sur le terrain tout comme avec l'organisation assurant le financement.

L'analyse du cadre institutionnel permet également de révéler les conditions préalables et les hypothèses en termes de capacité organisationnelle pour mettre en œuvre la proposition de projet et les hypothèses.

Cadre institutionnel (14)

- Décrire le cadre institutionnel nécessaire pour la mise en œuvre du projet sous la rubrique 4C
- Vu le cadre institutionnel, contrôler si la logique d'intervention et les hypothèses sous-jacentes sont encore valables
- Le cas échéant, faire des ajustements dans l'intervention du projet

5.2 Moyens, budget, plan de travail et calendrier

Une fois établies les principales caractéristiques du projet, il convient d'identifier la manière dont le projet sera mis en œuvre et contrôlé. Cela requiert une planification détaillée des résultats prévus du projet, des activités en termes des moyens, du cadre institutionnel, du plan de travail et du calendrier, ainsi que son système de contrôle.



Moyens

Les moyens sont les moyens et les ressources nécessaires pour conduire les activités planifiées du projet. Il peut s'agir de ressources humaines, de capacité administrative, de moyens d'infrastructure, de moyens financiers, etc. La détermination des ressources nécessaires est indispensable pour savoir comment améliorer la durabilité du projet. L'emploi de ressources propres/locales garantira au mieux la durabilité des réalisations dans le long terme.

Moyens (15)

- Établir un inventaire des moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet proposé en utilisant la vue d'ensemble des activités réalisées auparavant;
- Résumer cet inventaire dans une vue d'ensemble des moyens sous la rubrique 4D



Budget

Vous devez spécifier les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du projet dans un budget de niveau détaillé. Le récapitulatif budgétaire donne une vue générale des dépenses prévues.

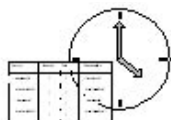
Budget (16)

- Établir un inventaire des dépenses prévues en analysant les moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet. Indiquer de manière logique la manière dont les dépenses seront couvertes.
- Traduire les résultats dans un budget de niveau détaillé et un récapitulatif budgétaire et les inclure dans le formulaire de demande – 4D

- √ Vérifier les instructions spécifiques du donateur si l'on attend de vous de suivre les lignes directrices en matière de prévisions budgétaires spécifiées par l'organisation assurant le financement
- √ Dans le cas où il n'y aurait aucune instruction spécifique, tenir compte des postes budgétaires suivants pour préciser les dépenses:
 - coût de l'activité;
 - coût salarial pour le personnel, les consultants et les personnes ressources;
 - coût de l'infrastructure;
 - coût du contrôle;
 - coût de l'évaluation;
 - coût de l'audit financier par un cabinet d'expertises comptables.

√ Tenir compte des rubriques suivantes pour indiquer la manière dont les dépenses seront couvertes:

- contribution propre de l'organisation
- contribution d'autres organismes
- demande de fonds auprès de l'organisation assurant le financement



Plan de travail et calendrier

Un plan de travail et un calendrier tenant compte des réalités sont nécessaires pour exposer en détail l'orientation des activités à mettre en œuvre.

Plan de travail et calendrier (17)

- Réaliser un plan détaillé, comportant le calendrier et l'unité responsable
- Inclure une information dérivée du cadre institutionnel (16)
- Inclure le plan de travail et le calendrier dans le formulaire de demande _ 4D

5-3 Suivi et validation

Le contrôle et l'évaluation sont des activités importantes qui permettent de se faire une idée des progrès réalisés par le projet et qui donne à l'administration du projet la possibilité de porter un jugement sur la manière dont le projet a été mis en œuvre et sur les résultats qui ont pu être obtenus.



Suivi

Le suivi constitue une activité importante de la mise en œuvre d'un projet: il prend la forme d'une surveillance continue ou périodique de la mise en œuvre du projet. Il implique l'établissement de rapports sur les progrès réalisés par le projet. Les rapports sont destinés à informer les participant(e)s concerné(e)s des progrès réalisés par le projet et de rendre compte des dépenses auprès de l'organisation assurant le financement

L'utilisation de formats standards pour le suivi et l'établissement de rapports tout au long de la durée de vie du projet facilitera l'analyse des tendances et la définition des stratégies. Les données du suivi seront particulièrement utiles quand il y aura un changement dans le personnel, la direction ou parmi les personnes chargées des prises de décision. Pour organiser le suivi, il est recommandé de se servir du contenu formulé dans l'intervention du projet (ou la matrice de planification du projet) en mettant l'accent spécialement sur les indicateurs. Les indicateurs déterminent une grande part des données à collecter dans le cadre du processus de suivi.

Il faut convenir avant la mise en œuvre du projet des procédures d'établissement des rapports qui seront incorporées dans le document énonçant le projet, ainsi que dans le contrat.

Outre l'établissement de rapports concernant l'amélioration des résultats au moyen des indicateurs, il y a d'autres types de rapports, comme les rapports d'activité, qui se rapportent au plan de travail; ils montrent ce qui a réellement été mis en œuvre. Les rapports financiers permettent de comparer les dépenses réelles par rapport au budget, en utilisant des rubriques identiques à celles portées sur chaque poste budgétaire. Un *expert-comptable* doit assurer l'audit du rapport financier annuel.

Les activités de suivi prennent souvent du temps, et elles doivent être incorporées avec promptitude au plan de travail.

Suivi (18)

- *Indiquer les activités à entreprendre pour pouvoir contrôler les progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet conformément aux indicateurs*
- *Indiquer les rapports à établir durant la mise en œuvre du projet.*
- *Établir un résumé de l'organisation proposée des activités de contrôle (y compris l'établissement de rapports) et l'inclure dans le formulaire de demande _ 4E*
- *Inclure également ces activités dans le plan de travail et le calendrier (17) déjà incorporés dans la partie 4D du formulaire de demande*

Exemples de contenu du suivi :

- Progrès conformément aux indicateurs
- Type et nombre d'activités exécutées
- Groupes cibles concernés; nombre de participants – hommes et femmes
- Méthodes de formation employées
- Matériels utilisés et/ou produits
- Observations concernant les différences constatées entre les prévisions et les activités réelles
- Comparaison entre les objectifs et les résultats réels
- Ce qui a été réalisé – et pourquoi
- Ce qui n'a pas été réalisé – et pourquoi
- Enseignements tirés
- Modifications suggérées pour la période suivante faisant l'objet d'un compte rendu



Évaluation

Dans l'évaluation d'un projet, les réalisations et l'efficacité du projet sont estimées de manière à acquérir une connaissance et une compréhension des conséquences de sa mise en œuvre. Une participation des groupes cibles aux activités d'évaluation est nécessaire pour s'assurer de son objectivité, faire prendre conscience des problèmes qui subsisteraient et de la manière d'adapter le processus engagé par le projet et de le poursuivre.

Le document et le contrat signés énonçant le projet ont force contraignante entre l'organisation assurant le financement et l'organisation requérante

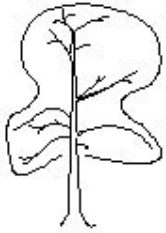
Les procédures d'évaluation doivent être approuvées par les parties contractantes avant la mise en chantier du projet, et elles doivent être incorporées dans le document énonçant le projet, ainsi que dans le contrat. L'accord spécifiera normalement de quelle manière et à quel intervalle de temps les examens et les évaluations internes, et le cas échéant externes, s'effectueront. Dans le cas où le contrat le prévoirait, le rapport final doit également comprendre un rapport final couvrant l'ensemble de la période d'exécution du projet, c'est-à-dire le total des revenus et des dépenses.

Évaluation (19)

- *Indiquer les procédures d'évaluation qui s'effectueront durant la mise en œuvre du projet et indiquer également leur calendrier.*
- *Faire un résumé de l'organisation proposée des activités d'évaluation et l'inclure au formulaire de demande _ 4E*
- *Inclure également dans le plan de travail et le calendrier les activités de validation déjà incorporées au formulaire de demande _ 4E*

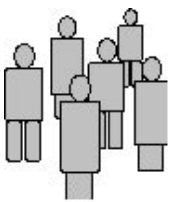
ANNEXE: Questions pilotes

Ces questions pilotes sont incorporées dans ce manuel pour aider les organisations syndicales dans le processus de planification de projets utilisant la méthodologie de l'approche cadre logique. Une réponse doit être apportée à ces questions pour éviter certains pièges qui sont de nature à compromettre la mise en œuvre d'un projet. Bien que la liste des questions soit assez longue, elle est loin d'être complète. Les planificateurs de projets sont invités à formuler leurs propres questions.



Information générale et expériences passées (1)

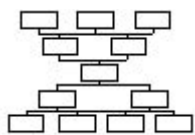
- ✓ Quels sont les problèmes qui se situent dans le domaine d'attention ?
- ✓ Ces problèmes ont-ils été traités auparavant, et par qui si tel est le cas ?
- ✓ Comment a-t-on cherché à traiter ces problèmes ?
- ✓ Quels enseignements positifs et négatifs a-t-on tirés de ces expériences ?
- ✓ Quelle est la situation à l'origine des problèmes ? (ex. privatisation, nombre excessif d'accidents, mauvaises conditions de vie, travail des enfants)
- ✓ Quelle est la situation politique et économique dans le domaine d'attention ?
- ✓ Quelle est la situation sur le marché du travail ?
- ✓ Quel est le revenu moyen des travailleurs/euses en général, et plus particulièrement dans l'industrie ou le secteur en question ?
- ✓ Quelle est la situation de l'emploi ?
- ✓ Quelle est la situation syndicale ? (par exemple, nombre de membres déjà recrutés et nombre de membres potentiels, nombre de syndicats et de centrales syndicales nationales, coopération intersyndicale)
- ✓ Quelle est la structure du syndicat et/ou de la centrale syndicale ? (par exemple: bureaux, responsables à temps plein ou à temps partiel, etc.)
- ✓ Combien de conventions collectives ont-elles été signées au plan national ou régional, au niveau de l'entreprise et/ou à celui de l'unité de production ?
- ✓ Quelle est la situation financière ? (système de paiement des cotisations, précompte sur le salaire, autres sources de revenu, etc.)
- ✓ Quelles sont les activités principales du syndicat ou de la centrale nationale ?
- ✓ Quelle est la part des femmes et des hommes chez les membres et les responsables ?



Analyse de la participation (2)

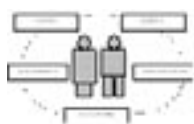
- ✓ Qui est concerné par le problème que vous avez l'intention d'aborder ? (personnes, groupes, institutions, etc.)
- ✓ Quels sont les problèmes principaux qui risquent d'avoir un effet sur les parties concernées ? (Classer par catégories les personnes, les groupes, les institutions, etc., en fonction de problèmes spécifiques (problèmes économiques, écologiques, culturels, etc.)
- ✓ Quel est leur intérêt par rapport aux questions en jeu ? (Classer par catégories les personnes, les groupes, les institutions, etc., en fonction de l'intérêt)
- ✓ Quelles sont les possibilités des parties concernées par rapport aux questions en jeu ? (Déterminer les points forts et les points faibles de chaque partie concernée)
- ✓ Quelles sont et quelles ont été les relations (présentes et passées) entre les parties concernées (schémas principaux de coopération, conflits d'intérêt, liens de dépendance) ?
- ✓ Aux intérêts et aux vues de qui la priorité doit-elle être donnée au stade de l'analyse des problèmes ?

<i>Format possible de l'analyse de la participation</i>				
<i>Groupes/institutions/ personnes</i>	<i>Intérêts</i>	<i>Problèmes</i>	<i>Potentiel</i>	<i>Implications pour la planification</i>



Analyse des problèmes (3)

- ✓ Quels sont les problèmes principaux ?
- ✓ Quelles sont les causes de ces problèmes ?
- ✓ Quels sont les effets de ces problèmes ?
- ✓ Les causes et les effets sont-ils les mêmes pour les femmes comme pour les hommes ?
- ✓ Certains groupes sont-ils particulièrement touchés ?
- ✓ Dispose-t-on de travaux de recherche ou de statistiques qui pourraient être utilisés pour vérifier ou illustrer les problèmes ?
- ✓ Que faire pour supprimer les causes d'un problème, et pas seulement les effets ?
- ✓ Le projet auquel vous pensez aurait-il une incidence positive ou négative sur l'environnement ou sur le milieu de travail ?



Analyse de la dimension de genre (4)

- ✓ Quels rôles sont spécifiques aux femmes et aux hommes ? (Qui fait quoi ? Quelle est la représentation des femmes et des hommes aux différents postes ?)
- ✓ Dans quelle mesure les femmes et les hommes ont-ils accès aux ressources et à leur contrôle ? (Qui peut utiliser et/ou détient un droit de priorité sur quoi ? Qui détient quelle position ? Qui profite de quoi, et qui n'en profite pas ?)
- ✓ Quels sont de façon précise les droits et les responsabilités des femmes et des hommes ?
- ✓ Quelles sont les différences et les similarités entre les problèmes et les besoins des femmes et des hommes ?
- ✓ Comment pouvez-vous expliquer ces différences et ces similarités ?
- ✓ La situation des femmes et des hommes est-elle susceptible de changer ? Qu'est-ce qui s'améliorera ? Qu'est-ce qui empirera ?
- ✓ Que peut-on faire pour réduire l'écart entre les besoins des femmes et ceux des hommes ?
- ✓ Y a-t-il des obstacles ? Si tel est le cas, quels sont-ils et comment peut-on les prévoir ?
- ✓ Qu'est-ce qui peut être fait durant la planification et la mise en œuvre, en termes d'actions et d'activités concrètes, pour traiter ces questions avec efficacité ?

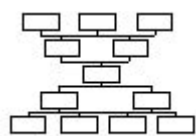
Ce sont les questions centrales de l'analyse des spécificités propres à chaque sexe. Dans la pratique syndicale, ces questions générales peuvent engendrer des questions plus spécifiques comme le montre l'exemple donné ci-dessous. Cette liste de questions est loin d'être complète, et toutes les questions ne s'appliqueront pas à votre situation. La liste est ajoutée pour vous aider à engager un débat sur la dimension de genre dans votre syndicat :

Exemple de questions plus particulières de la dimension de genre :

- ✓ Qui reçoit l'argent, l'allocation ou le soutien ? Des activités ont-elles la priorité ? Les activités s'adressent-elles à l'un des deux sexes ? Comment les ressources sont-elles réparties entre les différentes activités, les responsables ou les organisations ?
- ✓ Comment les réunions sont-elles organisées et comment y travaille-t-on ? Est-ce que chacun(e) peut y participer ? L'heure et le lieu des réunions sont-ils déterminés pour que chacun(e) puisse y

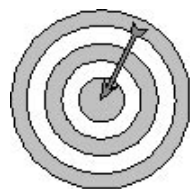
assister ? Quelles sont les priorités à l'ordre du jour ? À qui est attribué le temps le plus important ? Le recrutement pour les activités ou les routines éducatives peut-il modifier la représentation déséquilibrée des femmes et des hommes ?

- √ Comment les représentant(e)s sont-ils/elles désigné(e)s dans les différentes structures ? Les femmes et les hommes sont-ils représentés de manière égale aux différents postes ? Que peut-on faire pour équilibrer une représentation inégale ? Qu'est-ce que la "compétence" et comment les différentes expériences sont-elles évaluées ? Y a-t-il des différences dans la manière d'évaluer les expériences au moment de désigner un homme ou une femme ? Dans quels contextes les femmes et les hommes sont-ils respectivement représentés ? Y a-t-il une différence ? Pourquoi y en a-t-il dans ce contexte particulier ? Comment les affectations sont-elles attribuées ?
- √ Comment et par qui les projets et la recherche sont-ils lancés ? Quelles sont les instructions et comment l'égalité entre les sexes pourra-t-elle être encouragée ?
- √ Les statistiques sont-elles toutes ventilées entre les femmes et les hommes ? Comment la dimension relative aux femmes et aux hommes est-elle traitée et mise à jour dans le matériel actuellement en usage ? Les données dans ce matériel présentent-elles une information sur les femmes et les hommes ?
- √ Comment l'égalité entre les sexes est-elle traitée dans les rapports, les groupes de travail et les demandes ? Quelles sont les méthodes qui peuvent être proposées pour améliorer cette situation le cas échéant ? Comment peut-on faire progresser les aspects de la dimension relative aux femmes et aux hommes ?
- √ Votre organisation syndicale a-t-elle une politique d'équité entre les sexes qui lui soit propre ?



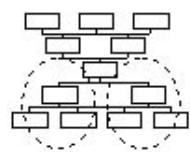
Analyse des objectifs (5)

- √ Quelles sont les assertions affirmatives dans l'arbre à objectifs qui peuvent bénéficier à l'ensemble de la collectivité ?
- √ Parmi ces assertions affirmatives, quelles sont celles qui peuvent bénéficier à des groupes spécifiques dans la collectivité ?
- √ Parmi ces assertions affirmatives, quelles sont celles qui peuvent se concrétiser dans le cadre des capacités et d'un calendrier réaliste ?
- √ Parmi ces assertions affirmatives, quelles sont celles qui indiquent en fait des actions à entreprendre ?



Identification des groupes cibles (6)

- √ Qui bénéficiera du projet entrepris ?
- √ Qui sera directement associé aux activités menées dans le cadre du projet ? (bénéficiaires directs, ex. en tant que participants aux réunions, aux sessions de formation, aux ateliers, etc.)
- √ Qui sera concerné indirectement et qui tirera des avantages indirects du projet ? (ex. les membres, les travailleurs/euses, les personnes appartenant à la collectivité, etc.)
- √ Quelles sont les caractéristiques des différents groupes cibles ? (âge, sexe, race, revenu, situation sur le plan de l'emploi)
- √ De quelle manière les femmes et les hommes seront-ils concernés par le projet ?
- √ Le projet aura-t-il une incidence négative sur les unes ou les autres ?

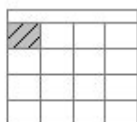


Analyse de stratégie (7)

- √ Quelles sont les limitations et les possibilités du syndicat ?
- √ Quelle stratégie s'avèrera être la plus avantageuse pour les bénéficiaires ?
- √ D'autres voies s'offrent-elles pour atteindre les objectifs souhaités ?
- √ Quels sont les enseignements à tirer des projets et activités précédents ?

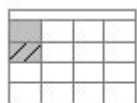
- √ D'autres organisations locales devraient-elles être associées ? Si tel est le cas, lesquelles, et de quelle manière ?
- √ De quelle manière la stratégie peut-elle consolider les politiques générales du syndicat?
- √ La stratégie adoptée tient-elle compte des questions liées aux spécificités propres à chaque sexe ?
- √ Parmi les critères facultatifs suivants, lesquels offrent des arguments en faveur de la sélection d'une stratégie ?

<i>Techniques</i>	<i>Opportunité, emploi de ressources locales, adaptation au marché, etc.</i>
<i>Financiers</i>	<i>Coûts, durabilité financière, besoins en devises, etc.</i>
<i>Économiques</i>	<i>Rendement économique, coût-efficacité, etc.</i>
<i>Institutionnels</i>	<i>Capacité, potentiel, assistance technique, etc., probabilité de réussite des objectifs</i>
<i>Sociaux / de répartition</i>	<i>Bénéficient aux groupes prioritaires, répartition des coûts et des bénéfices, questions liées à la dimension de genre, aux contraintes socioculturelles, à l'engagement et à la motivation au niveau local, aux risques sociaux, etc.</i>
<i>Environnementaux</i>	<i>Effets au niveau de l'environnement, coûts pour l'environnement par rapport aux bénéfices.</i>



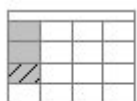
Objectif de développement (8)

- √ L'objectif de développement prend-il en compte les changements politiques, économiques et sociaux dans la collectivité, sur lesquels le projet devrait exercer une influence à long terme ?
- √ Dans quelle mesure le projet devrait-il contribuer :
 - à accroître l'égalité entre les femmes et les hommes ?
 - au développement organisationnel (démocratisation, effectifs, répartition par âge, efficacité, etc.) ?
 - à traiter de sujets précis (ex. santé et sécurité au travail, aspects écologiques) ?
- √ L'objectif de développement est-il compatible avec la politique suivie par les organisations associées ?
- √ Est-il compatible avec les directives des organisations assurant le financement ?
- √ L'objectif de développement offre-t-il une justification suffisante pour le projet?
- √ Est-il exclu que l'objectif de développement doive contenir implicitement deux objectifs au moins qui soient liés par une relation de cause à effet ?
- √ L'objectif de développement n'est-il pas trop ambitieux ? (en d'autres termes, est-il conforme à l'objectif de projet qui est présumé contribuer de façon significative à sa réalisation ?)
- √ La formulation de l'objectif de développement est-elle suffisamment 'SMART' ?



Objectif de projet (9)

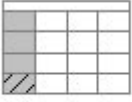
- √ Quels sont les résultats qui devraient être atteints au terme du projet ?
- √ Les objectifs de projet contribueront-ils de façon significative à l'objectif de développement ?
- √ L'objectif de projet se situe-t-il hors du contrôle immédiat du projet ?
- √ La formulation de l'objectif de projet est-elle aussi 'SMART' que possible ?



Résultats prévus(10)

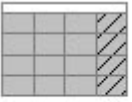
- √ Quels résultats le projet doit-il obtenir pour pouvoir réaliser les objectifs du projet ?
- √ Quels résultats le projet devra-t-il réaliser pour que les bénéficiaires en retirent des avantages réels ?
 - Les résultats peuvent porter sur des produits réels, comme des matériels de formation, des manuels, des rapports, des documents directifs, des directives.
 - Les résultats peuvent être moins visibles, comme des services offerts: formation de responsables, mise en service de réseaux, etc.

- Pour la définition des résultats, il est nécessaire d'identifier formellement les bénéficiaires désignés en prenant en ligne de compte le sexe, l'âge, la race et l'ethnicité.
- √ La formulation du résultat prévu est-elle aussi 'SMART' que possible?



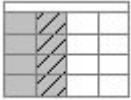
Activités

- √ Quelles sont les activités indispensables permettant de produire des résultats ?
- √ Comment les besoins seront-ils déterminés et comment des plans spécifiques seront-ils élaborés pour la formation ou la participation des groupes cibles ?
- √ Quelles sortes de réunions, campagnes, etc. doivent-elles être organisées; combien de manifestations de chaque type ?
- √ Y a-t-il lieu de former des membres ou des formateurs ? Dans l'affirmative, quel doit en être le nombre pour atteindre les résultats prévus?
- √ Que doit-on faire pour avoir l'assurance d'une représentation proportionnelle des femmes parmi les participants, mais aussi parmi les personnes-ressources et les membres du personnel ?
- √ Les activités sont-elles appropriées à la situation dans le domaine d'intervention, en termes d'institutions, d'écologie, de technologie, de culture, etc. ?
- √ Chaque activité dispose-t-elle de suffisamment de temps ?
- √ Les activités sont-elles correctement établies en termes d'action à entreprendre plutôt qu'en termes de résultats obtenus?



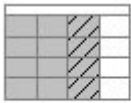
Hypothèses et conditions préalables (13)

- √ Les moyens, les activités, les résultats prévus et les objectifs du projet suffisent-ils pour la réalisation des objectifs du niveau suivant ?
- √ Quelles sont les mesures ou les événements additionnels qui doivent aussi être entrepris à l'extérieur du projet pour obtenir la réalisation de chaque niveau ?
- √ Parmi les hypothèses, quelles sont celles qui ont le plus d'importance et qui ont le plus de chances de se produire ?
- √ Y a-t-il des facteurs extérieurs qui possèdent les conditions préalables pour être des hypothèses létales?
- √ Quels sont les facteurs extérieurs qui constituent en fait des conditions préalables qui doivent être réalisées avant le début de la mise en œuvre du projet ?
- √ Quelle est la signification de chacune des hypothèses ?
 - Éliminer les hypothèses qui manifestement ne sont pas importantes pour le résultat ou qui selon toute probabilité ne se produiront pas
 - Évaluer quelle est la probabilité des hypothèses restantes de se produire, y compris celles qui auraient des chances de se produire, mais sans aucune certitude
 - En cas d'hypothèses létales: concevoir à nouveau le projet. En cas d'impossibilité, la proposition de projet doit être rejetée.
- √ Comment s'effectuera le contrôle des hypothèses incorporées dans la conception du projet ?
- √ Existe-t-il des facteurs d'ordre politique, économique et social qui sont susceptibles de gêner, de compromettre gravement ou de retarder la mise en œuvre du projet ?
- √ Des stratégies de rechange permettant d'atteindre les objectifs ont-elles été examinées ?
- √ Existe-t-il un risque de conflit ou de répétition des activités avec d'autres projets menés par le gouvernement, par des ONG ou d'autres organisations?



Indicateurs de succès (11)

- √ Les indicateurs couvrent-ils tous les aspects importants des objectifs (sur chacun des deux niveaux) et des résultats prévus ?
- √ Quelle est la situation actuelle (point de départ) ?
- √ Les indicateurs permettent-ils d'évaluer des progrès ?
- √ Les indicateurs qui ont été formulés sont-ils mesurables et leur durée est-elle limitée dans le temps ?
 - Quoi? (variable)
 - Combien? (présent + valeur future souhaitée)
 - Qui? (groupe cible)
 - Où? (endroit /emplacement)
 - Quand? (période de temps)
- √ Dans le cas où il serait difficile de mesurer directement les progrès de manière quantifiable: y a-t-il d'autres manières indirectes ou qualitatives de mesurer les progrès réalisés ?



Sources de vérification (12)

- √ Par quelles sources est-il possible de vérifier la réalisation de l'objectif de développement, des objectifs de projet et des résultats prévus ?
- √ Parmi ces sources, quelles sont celles qui proviennent du projet lui-même et quelles sont celles qui proviennent d'organisations indépendantes situées hors du contexte du projet ?
- √ Êtes-vous réellement sûr de pouvoir collecter l'information nécessaire ?
- √ L'information peut-elle être (facilement) obtenue à partir d'un système d'administration ou d'une base de donnée ? Dans le cas contraire, il devrait être développé à moins d'utiliser un autre indicateur.
- √ Le projet dans sa conception prévoit-il la collecte de l'information sur la situation à la base de manière à pouvoir mesurer les progrès ?



Contrôle de la durabilité

- √ Comment peut-on établir avec certitude que les objectifs réalisés dans le cadre du projet conserveront leur utilité et continueront d'être activement utilisés par l'organisation et/ou les personnes bénéficiaires d'une aide ?
- √ Comment est-il possible d'améliorer la base financière de l'organisation sur le terrain, afin de maintenir les acquis et de poursuivre les activités au terme du projet ?
- √ Comment est-il possible de mettre en place des structures / des mécanismes qui permettront aux personnes bénéficiaires d'une aide de poursuivre leur travail lorsque le projet sera terminé, et qui les encourageront à agir dans ce sens ?



Cadre institutionnel (14)

- √ Qui doivent être les partenaires du projet et quelles doivent être leurs responsabilités ?
- √ Quelle doit être la ligne de communication et comment les responsabilités doivent-elles être réparties entre le personnel du projet, l'organisation sur le terrain et l'organisation requérante ?
- √ Comment les groupes cibles et autres parties concernées participeront-ils à la planification, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation du projet ?



Moyens (15)

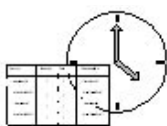
- √ Quels sont les moyens humains, physiques et financiers nécessaires pour exécuter les activités planifiées ? (première colonne, 'logique d'intervention')

- √ Quels moyens - humains, physiques et financiers – sont-ils nécessaires pour les activités de gestion et de soutien qui ne sont pas formulées dans la matrice de planification de projet ?
- √ Quelles sont les ressources dont l'organisation sur le terrain dispose en propre ?
- √ Les autres parties concernées, comme les gouvernements (locaux) ou des employeurs, sont-ils en mesure de fournir une contribution sous forme de ressources financières ou de moyens pour la réalisation du projet?
- √ Un financement effectué par des organismes extérieurs a-t-il été envisagé?
- √ Quelles sont les conditions et les directives fixées par les organisations assurant le financement ?
- √ Comment l'organisation sur le terrain prévoit-elle de s'assurer les ressources financières nécessaires au maintien des résultats, lorsqu'elle ne bénéficiera plus de l'appui extérieur?



Budget (16)

Aucune question pilote n'a été ajoutée dans cette catégorie.



Plan de travail et calendrier (17)

- √ Qui va faire quoi et quand ?
- √ Toutes les activités identifiées dans la matrice de planification de projet ont-elles été incorporées?
- √ Les activités de gestion et de soutien sont-elles aussi incorporées ?
- √ À quel point chaque niveau de la chaîne du projet doit-il présenter des demandes, des rapports et des comptes ?
- √ Est-il tenu compte des conditions préalables des organisations chargées du financement dans la demande et le compte rendu ?
- √ Contrôler le "flux" des activités: l'enchaînement des activités a-t-il lieu conformément à leur échéancier ?
- √ Le plan de travail est-il réaliste au vu de la capacité et des ressources de l'organisation sur le terrain ?



Suivi (18)

- √ Quel sera le format utilisé pour le contrôle ?
- √ Quelles sont les lignes directrices pour les rapports sur les progrès ?
- √ Quels sont les rapports demandés par l'organisation assurant le financement ?
- √ Quelle est la fréquence des activités de contrôle (y compris les comptes rendus) ?
- √ Quel devrait-être le contenu des rapports ?
- √ Qui a la responsabilité parmi les membres du personnel de produire ces rapports ?
- √ Sur quoi le contrôle va-t-il se porter pour déterminer l'avancement du projet, et quels seront les indicateurs dont il sera fait usage ?
- √ Y a-t-il lieu de développer certains chiffres de base ?
- √ Quelles activités sont-elles nécessaires pour établir des données de base?
- √ Qui sera responsable du contrôle et qui fournira l'information (ex. participants, membres du personnel du projet, organisation requérante) ?
- √ Le progrès physique du projet fait-il l'objet d'un contrôle ?
- √ L'incidence du projet et les développements dans son environnement (facteurs extérieurs) font-ils aussi l'objet d'un contrôle ?
- √ Comment le contrôle financier des dépenses aura-t-il lieu et qui fournira l'information ?



Évaluation (19)

- √ À quel moment les examens et les évaluations internes seront-ils effectués, et par qui le seront-ils?
- √ Comment est-il acquis avec certitude que le groupe cible participe aux examens et aux évaluations ?
- √ Si des examens ou des évaluations externes sont prévus, à quel moment seront-ils effectués, et par qui ?

