



RESSOURCES ET ORIENTATION DE SOUS-SUBVENTION

ADVANCING PARTNERS & COMMUNITIES

ORIENTATION DU SOUS-BENEFICIAIRE POUR LA PLANIFICATION
DU TRAVAIL ET LE DEMARRAGE



Advancing Partners & Communities

Advancing Partners & Communities (APC) est un accord de coopération de cinq ans financé par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) en vertu de l'Accord No. AID-OAA-A-12-00047, à compter du 1er octobre 2012. APC est mis en œuvre par JSI Research & Training Institute, Inc., en collaboration avec FHI 360. Le projet se concentre sur la promotion et le soutien des programmes communautaires visant à améliorer la santé globale des communautés et atteindre d'autres impacts liés à la santé, en particulier par rapport à la planification familiale. APC fournit un leadership global pour la programmation communautaire, l'exécution et la gestion des sous-subsventions d'un montant moyen ou faible, soutient la réforme d'approvisionnement en préparant des allocations pour exécution par l'USAID, et renforce les capacités techniques des organisations à mettre en œuvre des programmes efficaces.

JSI RESEARCH & TRAINING INSTITUTE, INC.

1616 Fort Myer Drive, 16th Floor
Arlington, VA 22209 USA
Phone: 703-528-7474
Fax: 703-528-7480
Email: info@advancingpartners.org
Web: advancingpartners.org

ADVANCING PARTNERS & COMMUNITIES

**ORIENTATION DU SOUS-BENEFICIAIRE POUR LA PLANIFICATION DU
TRAVAIL ET LE DEMARRAGE**

Cette publication a été produite par Advancing Partners & Communities (APC), un accord de coopération de cinq ans financé par l'Agence Américaine pour le Développement International en vertu de l'Accord no. AID-OAA-A-12-00047, à compter du 1er octobre 2012. Les opinions exprimées par les auteurs dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'Agence Américaine pour le Développement International ou du gouvernement des Etats-Unis

TABLE DES MATIERES

PRINCIPAUX TERMES POUR LE DEMARRAGE DU PROJET	V
ACRONYMES	VI
ORIENTATION POUR LE DEMARRAGE DU PROJET ET LA PLANIFICATION DU TRAVAIL.....	I
INTRODUCTION	I
DEMARRAGE.....	I
Liste de contrôle de démarrage.....	2
PLANIFICATION DU TRAVAIL.....	3
Sections du plan de travail nécessaires.....	4
ANNEXE I: MODELE DE PLAN DE TRAVAIL DU SOUS-BENEFICIAIRE APC	7
RESUME	7
PLAN DE MISE EN OEUVRE.....	7
Exemple d'un tableau d'activités du plan de travail	8
Modèle de tableau d'activités du plan de travail	8
Exemple de graphique de Gantt.....	9
Modèle de graphique de Gantt.....	9
PLAN DE S&E.....	10
BUDGET ET NARRATIF DU BUDGET	
PLAN DE GESTION ET DE RECRUTEMENT	10
Exemple d'Organigramme.....	11

PRINCIPAUX TERMES POUR LE DEMARRAGE DU PROJET

Coût attribuable – Un coût engagé spécialement pour soutenir ou avancer l'attribution.

Coût admissible – Un coût encouru déterminé comme un coût admissible pour l'Agence Américaine pour le Développement International (l'USAID).

Marque – Une représentation visuelle d'un produit ou d'un service, tel qu'un logo ou un graphique, qui est facilement reconnaissable. C'est la 'signature' d'un projet.

Branding - Le processus de développement d'une identité pour un produit ou un service utilisant des images et des mots pour évoquer des réponses émotionnelles positives chez les bénéficiaires, qui sont influencés par leur interaction avec la mise en œuvre de la marque (promotion, service à la clientèle, d'autres clients, etc.).

Partage des coûts – La partie du projet ou le coût du programme non couvert par le gouvernement américain (USG). Cela peut être sous la forme d'espèces ou de contributions en nature.

FM (ou FMO) – Bureau de la gestion financière de votre Agence.

Indicateur – Un point de données spécifique que vous traquez pour suivre les progrès du programme. Il y a des indicateurs standards de l'USG, des indicateurs standards dans le pays, et vos propres indicateurs spécifiques au programme. Vous aurez besoin de travailler avec l'Agent S&E de l'APC pour déterminer les indicateurs standards appropriés pour votre projet en fonction de votre accord auxiliaire.

Personnel clé – Positions du projet, ainsi que les personnes qui remplissent les emplacements particuliers. En général, les positions identifiées dans la sous-subsvention comme 'Personnel clé' sont les positions de leadership jugées essentielles à la mise en œuvre de l'ensemble du projet.

Marquage – Appliquant les identités graphiques ou les logos au matériel du programme ou à l'affichage du projet afin de reconnaître visiblement les contributeurs; identifie les organisations qui soutiennent les travaux.

Suivi et Evaluation (S&E) - Le processus de collecte et d'analyse des données et des informations dans le but d'identifier et de mesurer l'impact d'un projet.

NICRA – Accord de taux de coût indirects négociés; c'est un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USG pour couvrir les coûts indirects.

Montant engagé ou Obligation - Le montant qu'un donateur a engagé au programme. Il n'y a aucune garantie que le donateur remboursera le bénéficiaire pour toute dépense supérieure au montant engagé.

Coût raisonnable – Un coût qui est généralement reconnu comme ordinaire et nécessaire, et qu'une personne prudente encourrait dans la conduite normale des affaires.

Rebudgétisation importante – Le transfert de fonds entre les catégories budgétaires au-dessus d'un certain seuil fixé par votre agence de financement.

Catégories de budget standards - APC propose que tous les bénéficiaires utilisent neuf catégories standards, comprenant les salaires, les avantages sociaux, les déplacements et le transport, l'équipement, les fournitures, les services contractuels, les coûts de projet, d'autres coûts directs, et coûts indirects.

Plan de travail – Un document qui définit les activités prévues d'un sous-bénéficiaire, les échéanciers, les ressources du personnel nécessaires pour mener à bien les activités, et les objectifs du projet.

ACRONYMES

APC	Advancing Partners & Communities
BAFO	Best and Final Offer
CHW	Community health worker
FM/FMO	Financial Management Office
HR	Human Resources
LOE	Level of effort
M&E	Monitoring and evaluation
MOH	Ministry of Health
NICRA	Negotiated Indirect Cost Rate Agreement
PMP	Project Monitoring Plan
USAID	U.S. Agency for International Development
USG	United States Government

ORIENTATION POUR LE DEMARRAGE DU PROJET ET LA PLANIFICATION DU TRAVAIL

INTRODUCTION

Ce document fournit d'importantes informations pour les bénéficiaires du financement de l'USAID pour commencer la mise en œuvre des projets conformément à l'accord de la sous-subvention. L'orientation portera sur les principales étapes à franchir lors du démarrage du projet et la façon de créer un plan de travail pour le projet.

La période de démarrage est l'une des phases les plus critiques de votre programme. Alors que certains gestionnaires se sentent obligés de commencer la mise en œuvre dès que possible, le plus d'attention vous donnez à établir une base solide, le plus facile votre mise en œuvre du programme sera pour vous.

Cette orientation présente les principales tâches que vous devez accomplir entre la finalisation de votre attribution et démarrer la mise en œuvre de votre programme. La première section, "Démarrage", énumère les principales exigences que les sous-bénéficiaires doivent remplir lors du démarrage du projet et propose une liste de contrôle qui aidera les projets à rester sur la bonne voie.

La section sur la planification du travail sert de guide pour l'élaboration du plan de travail. Vous trouverez ici les exigences spécifiques de votre plan de travail en vertu de votre attribution. Annexe I présente un modèle qui doit être utilisé pour remplir votre plan de travail.

DEMARRAGE

La phase de démarrage de votre projet commence lorsque votre attribution est exécutée, et se termine lorsque votre plan de travail est approuvé et que vous recevez votre financement. Pendant le démarrage du projet vous devez remplir plusieurs exigences de conformité de l'USAID. Ces exigences comprennent :

- Formulaire de vérification de l'environnement et, si nécessaire, un plan de conformité associé
- Formulaire de conformité de planification familiale et, le cas échéant, un plan de conformité associé
- Plan de conformité entre les sexes
- Plan de branding et de marquage

Plus d'informations sur ces exigences se trouvent dans les documents correspondant d'orientation sur la conformité, situés sur le site web [APC website](#): *Environmental Compliance Guidance*, *Family Planning Guidance*, *Gender Compliance Guidance*, et *Branding and Marking Guidance*.

Les activités qui commencent dans la phase de démarrage peuvent continuer tout au long de la phase de mise en œuvre du projet. Pour assurer que votre démarrage se passe bien, le calendrier/liste de contrôle suivant peut être utilisé à titre de référence :

Liste de contrôle de démarrage

Evènement/Tâche	Description	Chronologie
Attribution finalisée	Commencez la phase de démarrage en contresignant le document d'attribution.	
Plan du projet	Elaborez un plan qui détaille les activités pendant toute la durée du projet. Le plan de projet devrait inclure les principaux produits livrables, les dates associées et les lignes budgétaires, et les activités clés pour atteindre les objectifs du projet.	Commencez immédiatement, et gérez continuellement
Pré-attributions en cours	Assistez à tous les aspects de la phase de l'attribution qui sont encore en cours (telles que les conditions de pré-attribution).	Continue de la phase d'attribution
Plan de travail	Elaborez un plan de travail détaillé pour la première année du projet en fonction de votre entente auxiliaire. Faites une comparaison du budget du plan de travail pour s'assurer que les activités prévues sont conformes aux montants budgétés.	Commencez après la planification du projet. Les dates d'échéance du plan de travail se trouvent dans votre accord de sous-attribution.
Systèmes financiers	Assurez-vous que le gestionnaire financier comprend les exigences en matière de rapport financier de l'attribution et a tout le nécessaire pour répondre aux exigences minimales. Ouvrir un nouveau compte bancaire exclusivement pour les fonds dédiés au projet et acquérir le logiciel de comptabilisation, en cas de besoin.	Doivent remplir certains aspects avant de recevoir le financement
Politiques et procédures d'approvisionnement	Mettre en place un processus d'approvisionnement efficace pour s'assurer que tous les achats effectués en vertu de votre subvention répondent aux exigences de l'USAID et tenir compte des bonnes pratiques commerciales. ¹	Doivent remplir avant de faire des achats

¹ 22 CFR 228 – Règles pour l'acquisition de biens et de services financés par l'USAID: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CFR-2012-title22-vol1/pdf/CFR-2012-title22-vol1-part228.pdf>; ADS Chapter 310 - Source and Nationality Requirements for Procurement of Commodities and Services Financed by USAID: <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1876/310.pdf>; ADS Chapter 312 - Eligibility of Commodities: <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1876/312.pdf>

Politiques des ressources humaines (RH)	Développer les politiques des ressources humaines nécessaires conformes aux lois du travail locales les communiquer à votre personnel. Les politiques des RH, au minimum, doivent inclure les sections suivantes : les opportunités égales et la non-discrimination, le lieu de travail sans drogue, le handicap, la lutte contre le trafic humain, et la politique relative au VIH. <i>Veillez noter que ces politiques de RH sont des exigences du gouvernement américain (USG), et non des lois de travail locales.</i>	Systèmes pour traquer les heures nécessaires immédiatement ; d'autres politiques peuvent être moins sensibles au facteur de temps
Système de Suivi et d'évaluation (S&E)	Développer des définitions d'indicateur, des processus de collecte de données, et des outils. Communiquer l'importance de la qualité des données au personnel et les former pour recueillir et enregistrer les données correctement. Un plan de surveillance des performances sera élaboré selon le plan de travail soumis.	Coordonner avec le développement d'un plan de travail
Evaluation de base	Conduire, ou examiner les résultats d'une évaluation de base spécifique à un projet et chercher toutes les données de base importantes qui peuvent déjà être disponibles.	Coordonner avec le développement d'un système de S&E
Examen du plan de travail	Soyez réactif lorsque l'USAID examine votre plan de travail. Ajustez votre projet, si nécessaire, et notifiez l'USAID immédiatement si l'un des changements affecte votre budget ou vos objectifs.	Les dates varient
Plan de Branding et de Marquage	Développer un plan de branding et de marquage et examiner l'orientation du plan de branding et de marquage.	Remplir avant la mise en œuvre
Approbation du plan de travail	L'USAID approuvera votre plan de travail et vous notifiera.	

PLANIFICATION DU TRAVAIL

Le plan de travail du projet est le document le plus important produit pendant la phase de démarrage. Il sert de carte pour guider le personnel et informer l'USAID sur la façon dont le projet sera mis en œuvre. Le plan de travail doit atteindre les objectifs énumérés dans l'accord de sous-subvention ; il doit être présenté selon les termes de votre sous-subvention.

Chaque sous-subvention sera différente. Une grande partie de l'information pour le plan de travail viendra de l'application du sous-bénéficiaire et des informations supplémentaires détaillées au cours du processus de Meilleure Offre Finale (BAFO) et la subvention. De plus amples informations peuvent provenir de l'USAID offrant de l'aide au sous-bénéficiaire au cours de la phase de développement du plan de travail.

Le plan de travail doit inclure des informations pendant la première année du projet. Il doit être révisé annuellement afin de s'adapter aux progrès du projet, s'assurer que les objectifs du programme figurant dans l'accord de la sous-subvention sont respectés. En outre, si votre projet a un plan de conformité à la planification familiale, les activités mentionnées dans votre plan de mise en conformité doit être inclus dans le plan de travail du projet. Dans l'ensemble, le plan de travail sert à deux fins :

- Il communique comment vous allez compléter les activités du projet.
- Il s'agit d'un outil interne de contraintes (checks and balances) pour mieux gérer les activités du projet.

Grâce au plan de travail, vous et l'USAID sauront quand les activités devraient être accomplies et comment le budget doit être dépensé tout au long de la première année.

Sections nécessaires du plan de travail

Un modèle de plan de travail se trouve dans l'Annexe I. Chaque plan de travail doit inclure les sections suivantes :

1. Résumé
2. Plan de mise en œuvre
 - a. Un narratif
 - b. Le graphique de Gantt
3. Plan de Suivi et Evaluation
4. Le budget et le narratif
5. Plan de gestion et de recrutement
 - a. Un narratif
 - b. Un organigramme

Résumé

Le résumé est un bref sommaire qui fournit une description des activités du projet à un niveau élevé. Il est important de noter le budget total et les zones géographiques et les populations qui bénéficieront du projet. Le résumé doit également inclure un énoncé du problème, en indiquant clairement la raison pour le projet et comment le projet va résoudre le problème. Le résumé doit donner un aperçu des principales activités du projet et les résultats attendus.

Plan de Mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre est la partie la plus longue du plan de travail. Il doit inclure des descriptions détaillées de chaque activité et indiquer comment elles seront achevées et à quelle date. Le narratif du plan devrait être organisé par les objectifs ou résultats intermédiaires, attendus (le terme spécifique utilisé varie en fonction de votre contrat de sous-subvention) et comprendre :

- Objectifs ou résultats intermédiaires, attendus
- Stratégies et activités pour atteindre les résultats ou objectifs
- Résultats attendus – réalisations tangibles de l'activité et du projet

Les résultats ou les objectifs doivent correspondre à ceux qui figurent dans l'accord de la sous-subvention ; cependant les résultats supplémentaires ou objectifs peuvent également être nécessaires pour atteindre l'objectif global du projet et doivent être inclus dans le plan de travail de même. N'hésitez pas à copier les résultats ou objectifs directement de l'accord de la sous-subvention et /ou son application.

Les plans de mise en œuvre doivent être répertoriés dans une forme narrative et également inclure un graphique de Gantt pour la période du plan de travail. Les graphiques de Gantt peuvent être inclus comme annexe plutôt que dans le corps du plan de travail.

Plan de Suivi et d'Évaluation

Le plan de S&E est un résumé général de la façon dont les données seront collectées et analysées afin de montrer les progrès vers l'atteinte des objectifs du projet. La description du plan de S&E servira de base pour votre Project Monitoring Plan (PMP), qui sera développé après l'approbation de votre plan de travail. Cette section doit être brève et fournir un aperçu général de la façon dont vous allez suivre les activités de votre projet.

Budget, Plan de déplacement et Plan d'approvisionnement

Le plan de déplacements et d'approvisionnement doit inclure une description de tous les besoins de déplacement international ou d'approvisionnement qui sont prévus au cours de la période couverte par votre plan de travail. Ces deux éléments devraient refléter ce qui est indiqué dans votre budget approuvé.

1. Liste de voyage international - Identification de tout déplacement international nécessaire pour les activités du projet y compris l'origine et la destination des déplacements, le nombre de voyages/voyageurs, le coût du billet d'avion, le trimestre estimé du voyage, et le but. Il peut s'agir d'une description générique ; veuillez suivre le modèle dans l'Annexe I pour plus d'orientation.
2. Plan d'approvisionnement - Identification des éléments qui nécessiteront des dérogations ou approbations tels que des véhicules, des produits pharmaceutiques, etc. ; quand les articles seront achetés ; et dans quel pays les articles seront achetés. Plus d'informations sur quels éléments nécessitent des dérogations ou des approbations se trouvent au suivant :
 - [USAID Eligibility Rules, Section for Procurement of Commodities and Services for US NGOs](#)
 - [USAID Eligibility Rules, Section for Procurement of Commodities and Services for Non-US NGOs](#)
 - [USAID ADS 312, Eligibility of Commodities.](#)

Plan de gestion et de recrutement

Le plan de gestion et de recrutement va décrire la structure de gestion et de recrutement pour le projet. Cela devrait inclure un organigramme qui montre clairement le personnel travaillant sur le projet et les rapports hiérarchiques entre le personnel (par exemple un organigramme). Le niveau anticipé d'effort (LOE) pour tout le personnel travaillant sur le projet devrait être indiqué dans le narratif. En plus du graphique, cette section devrait inclure également un narratif expliquant l'expertise et les qualifications du personnel de direction du projet. Une grande partie de ces informations se trouvent dans votre application de sous-subvention et la réponse BAFO.

ANNEXE I: MODELE DU PLAN DE TRAVAIL DU SOUS-BENEFICIAIRE

I. RESUME

Ecrire un résumé global du projet y compris l'énoncé du problème pour le projet, l'information budgétaire clé, une description de la région géographique et des populations récipiendaires, et un bref sommaire des principales activités du projet.

II. PLAN DE MISE EN OEUVRE

Fournir une description narrative de la façon dont chaque résultat intermédiaire attendu sera atteint, y compris les activités clés et les résultats attendus. Inclure un tableau de toutes les activités par les résultats intermédiaires attendus. Des exemples de narratif et de tableau d'activités se trouvent ci-dessous.

Exemple de narratif de plan de travail

Résultats intermédiaires attendus 1 : accroître l'accès aux contraceptifs injectables des populations rurales.

L'activité de formation des Agents de santé communautaire (ASC) formera 100 ASC de la région Ouèssè au Bénin sur l'administration de contraceptifs injectables.

Les formations auront lieu dans quatre endroits différents dans la région pour assurer des petites classes de formation et des endroits géographiques variés afin d'augmenter à la fois la propagation de l'activité et la fréquentation par les ASC. Avant la formation, une évaluation sera effectuée afin de déterminer les besoins des ASC et identifier quels ASC doivent suivre une formation. Lors de cette évaluation, les ASC seront informés des formations à venir pour accroître la sensibilisation et l'intérêt.

Chaque formation suivra un programme standard et sera dirigé par un membre du personnel du ministère de la santé (MOH) et un formateur qualifié. Les formations dureront six semaines et comprendront un module théorique, suivi par des exercices pratiques. Chaque ASC doit passer un examen final pour assurer la compréhension du matériel et prouver l'habileté d'administrer en toute sécurité les contraceptifs injectables.

Après six mois du projet, deux formations auront lieu et 50 ASC seront formés. Après un an, les quatre formations se produiront, et 100 ASC seront formés.

Exemple d'un tableau d'activités du plan de travail

Résultat intermédiaire 1: accroître l'accès aux contraceptifs injectables des populations rurales.		
Activités	Description	Date d'achèvement
Activité 1: Conduire une évaluation des besoins à Ouèssè	Avant la formation, une évaluation sera effectuée afin de déterminer les besoins des ASC et identifier quels ASC doivent suivre une formation. Lors de cette évaluation, les ASC seront informés de la formation prochaine pour accroître la sensibilisation et l'intérêt.	Février, 2014
Activité 2: Coordonner une formation avec le MS	Communiquer avec le personnel du MS dans la région et identifier qui participera à la formation co-facilitée des ASC. Collaborer avec le personnel du MS pour réviser le matériel de formation.	Mai 2014
Activité 3: Former les ASC sur l'administration des injectables	Chaque formation suivra un programme standard et sera dirigé par un membre formé du MS et un formateur qualifié. Les formations dureront six semaines et comprendront un module théorique suivi par des exercices pratiques. Chaque ASC doit passer un examen final pour assurer la compréhension du matériel et prouver l'habileté d'administrer en toute sécurité les contraceptifs injectables.	Juin 2014
Éléments livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des besoins dans la région d'Ouèssè • Après six mois de projet, deux formations auront lieu et 50 ASC seront formés. Après un an, toutes les quatre formations se produiront, et 100 ASC seront formés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Février 2014 • Juin 2014

Modèle de tableau d'activités du plan de travail

Résultat immédiat 2 :		
Activités	Description	Date d'achèvement
Activité 1:		
Activité 2:		
Activité 3:		
Éléments livrables		

Inclure un graphique de Gantt organisé par activité pour l'année du plan de travail (janvier - décembre). Un exemple de graphique de Gantt et un modèle se trouvent ci-dessous (veuillez noter que cet exemple ne couvre qu'une période de six mois ; tout graphique de Gantt soumis dans votre plan de travail devrait couvrir une période de 12 mois).

Exemple de graphique de Gantt

Activités	Jan	Fév.	Mar	Avr.	Mai	Juin
Activité I: Former les ASC						
Recruter des collecteurs de données	X					
Conduire l'évaluation	X	X				
Recruter des formateurs	X					
Identifier le personnel du MS		X				
Planifier les formations		X		X	X	
Former les ASC			X			X

Modèle de graphique de Gantt

Activités	Jan	Fév.	Mar	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep	Oct.	Nov.	Déc.
Activité I:												
Sous-activité 1												
Sous-activité 2												

III. PLAN DE S&E

Fournir une description générale de la façon dont vous allez suivre les activités de votre projet. Cette section doit être courte, car un PMP fournira la description complète et approfondie de du plan S&E de votre projet. Vous n'avez pas besoin d'inclure les indicateurs spécifiques dans cette section.

IV. PLAN DE VOYAGE INTERNATIONAL ET D'APPROVISIONNEMENT

Inclure les tableaux ci-dessous pour montrer tous les besoins de voyage international et d'approvisionnement anticipés pour la période de temps couverte par votre plan de travail. Tous les coûts et délais devraient être des estimations et sont sujets à des changements. Cette information est importante pour les processus de suivi et d'approbation.

Voyage International Prévu

But	Nombre de déplacements	Nombre de voyageurs	Origine/Destination	Coût estimé par voyage	Trimestre estimé du déplacement
Visite de suivi du programme	3	1	Washington, D.C./Benin	2 203 dollars U.S.	Trimestre 1, 3, et 4
Réunion au MS	1	2	Washington, D.C./Burundi	4 406 dollars U.S.	Trimestre 2

Approvisionnements prévus

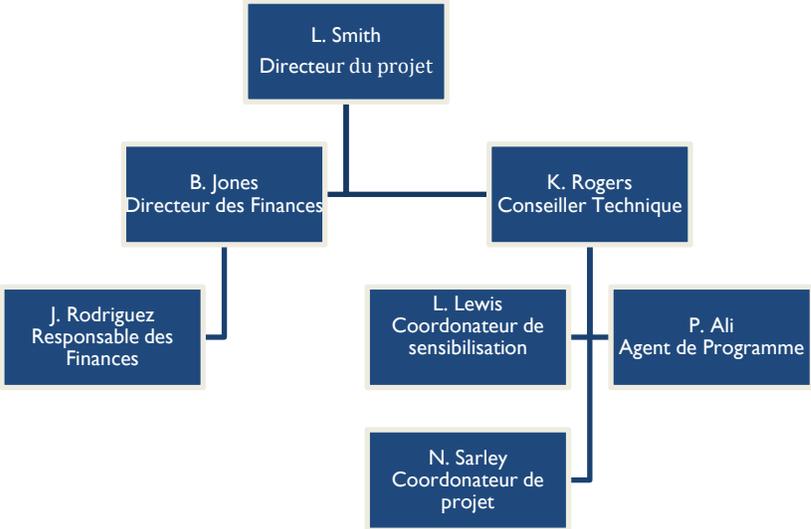
Objets	Trimestre prévu de l'achat	Pays où les articles ont été achetés
Une moto	Trimestre I	Burundi

V. PLAN DE GESTION ET DE RECRUTEMENT

Fournir une description narrative du personnel de leadership travaillant sur le projet et le LOE nécessaire pour compléter les activités dans le plan de travail.

Inclure un organigramme de tout le personnel soutenant le projet. Veuillez inclure les deux noms (s'ils sont connus) et le titre. Un exemple d'organigramme se trouve ci-dessous.

Exemple d'Organigramme





**ADVANCING PARTNERS & COMMUNITIES
JSI RESEARCH & TRAINING INSTITUTE, INC.**

1616 Fort Myer Drive, 16th Floor

Arlington, VA 22209 USA

Phone: 703-528-7474

Fax: 703-528-7480

Web: advancingpartners.org

