

Assurer la pérennité des ripostes au VIH dirigées par la communauté : **Guide technique pour l'estimation des coûts et la budgétisation**



Table des matières

3	Résumé exécutif
6	Sigles et acronymes
7	Chapitre 1. Introduction aux lignes directrices
13	Partie 1. Fondements
14	Chapitre 2. Comprendre les ripostes communautaires au VIH dirigées par les communautés
32	Chapitre 3. Définir l'objectif et la portée d'un exercice de calcul des coûts et d'élaboration du budget
55	Chapitre 4. Définir les méthodes de mesure et de valorisation de l'utilisation des ressources
75	Partie 2. Planification
76	Chapitre 5. Cartographier les interventions, les parties prenantes et les sources de données
92	Chapitre 6. Étapes pratiques pour préparer le calcul des coûts ou l'élaboration du budget
103	Partie 3. Lignes directrices pour le calcul des coûts
104	Chapitre 7. Collecte des données pour le calcul des coûts
127	Chapitre 8. Analyse des données pour le calcul des coûts
144	Chapitre 9. Interprétation et utilisation des résultats du calcul des coûts
161	Partie 4. Lignes directrices pour l'élaboration du budget
162	Chapitre 10. Budgétisation des besoins futurs en ressources
186	Glossaire
190	Références

193 Annexes

- 194** Annexe 1. Outils et lignes directrices existants pour le calcul des coûts et l'élaboration du budget liés au VIH
- 196** Annexe 2. Tableaux de référence pour définir la portée des exercices de calcul des coûts et de budgétisation
- 199** Annexe 3. Tableau récapitulatif des sources de données par type d'intrant
- 201** Annexe 4. Classeur Excel de cartographie des interventions, des ressources et des données
- 202** Annexe 5. Protocole d'accord entre les parties prenantes
- 206** Annexe 6. Accord de confidentialité
- 208** Annexe 7. Consentement éclairé – Personnel de la CLO et prestataire de services
- 210** Annexe 8. Présentations de formation et d'ateliers pour les principales réunions de mobilisation
- 211** Annexe 9. Classeur de collecte des données pour le calcul des coûts des RLC
- 211** Annexe 10. Classeur de calcul des coûts des RLC
- 212** Annexe 11. Classeur de calcul des coûts des RLC – Exemple complété avec la MAC
- 212** Annexe 12. Classeur de calcul des coûts des RLC – Exemple complété avec l'activité ludo-éducative
- 212** Annexe 13. Classeur de budgétisation des RLC
- 213** Annexe 14. Classeur de budgétisation des RLC – Exemple complété avec la MAC
- 213** Annexe 15. Classeur de budgétisation des RLC – Exemple complété avec l'activité ludo-éducative

Résumé exécutif

L'analyse des coûts et la budgétisation ne sont pas de simples exercices isolés : ce sont des outils intégrés à un cycle d'apprentissage continu qui permet aux CLO de planifier, d'exécuter, d'évaluer et d'ajuster leurs interventions.

Les ripostes dirigées par la communauté (CLR) constituent un pilier essentiel de la réponse au VIH et jouent un rôle central dans la réalisation des objectifs nationaux et mondiaux, notamment les engagements 30-80-60 énoncés dans la Déclaration politique sur le VIH et le sida de 2021. Ce guide offre des méthodes pratiques et détaillées pour l'analyse des coûts et l'élaboration de budgets des CLR, en tenant compte de leurs spécificités organisationnelles et fonctionnelles. Il s'adresse aux organisations communautaires (CLO), à leurs partenaires institutionnels, aux gouvernements, aux décideurs politiques, aux bailleurs de fonds et aux chercheurs engagés dans la planification, la mise en œuvre, le financement ou l'évaluation des CLR ciblant le VIH.

Malgré une reconnaissance croissante du rôle essentiel des CLR, les données sur leurs coûts demeurent limitées et les orientations pratiques pour produire des estimations fiables et transparentes font encore défaut. Il existe peu de conseils pratiques sur la manière de produire des estimations crédibles et claires. Les outils d'analyse des coûts existants se concentrent principalement sur les interventions mises en œuvre par les établissements de santé ou les gouvernements sans tenir compte des spécificités propres aux CLR – notamment les contributions en nature, le temps bénévole, la fourniture de services multidimensionnels et la participation de multiples parties prenantes. Ce guide comble cette lacune en proposant des approches adaptées qui reflètent la valeur complète des efforts dirigés par les communautés.

Il a été développé à partir d'analyses, de consultations d'experts et d'essais pilotes menés dans divers contextes, notamment en Sierra Leone, au Togo, au Zimbabwe et aux Philippines. Ce processus a permis de garantir que les outils proposés s'appuient sur des expériences concrètes et répondent effectivement aux besoins des organisations communautaires (CLO) opérant dans des environnements variés.

Analyse des coûts et budgétisation comme cycle d'apprentissage

L'analyse des coûts et la budgétisation ne sont pas de simples exercices isolés : ce sont des outils intégrés à un cycle d'apprentissage continu qui permet aux CLO de planifier, d'exécuter, d'évaluer et d'ajuster leurs interventions. Par exemple, une CLO peut : Réaliser une analyse des coûts pour connaître le coût complet des services de dépistage du VIH menés par des pairs, Utiliser les résultats pour affiner son budget, Mettre en œuvre des ajustements et mobiliser des ressources afin de garantir une rémunération équitable, Réévaluer les coûts pour mesurer les gains en efficacité et en portée. Ce cycle répété permet d'améliorer progressivement la performance, la crédibilité des demandes de financement et l'impact des interventions dirigées par la communauté.

Valorisation de de l'équité et de l'impact social

L'analyse des coûts et la budgétisation doivent intégrer non seulement l'efficacité économique, mais aussi la valeur sociale des CLR – notamment en matière d'équité, de couverture et de réponse aux besoins des communautés. Beaucoup de modèles communautaires reposent sur des apports en nature et du travail non rémunéré. Il est essentiel de les valoriser correctement pour refléter le coût complet de la prestation de

services et ainsi soutenir une rémunération équitable, la durabilité et la mobilisation des ressources. De plus, mesurer et documenter ces contributions communautaires, souvent sous-estimées, permet de les rendre visibles dans les données probantes et les décisions politiques.

Applicabilité : qui, pourquoi, quand et comment utiliser ce guide

Ce guide cible les CLO et les parties prenantes souhaitant comprendre, planifier ou soutenir les ripostes au VIH dirigées par la communauté. De nombreuses méthodes proposées s'appliquent aussi à d'autres types de CLR au-delà du VIH. Elles servent à concevoir ou renforcer des interventions, estimer et plaider pour une rémunération équitable, élaborer des demandes de financement, évaluer l'efficacité des programmes, ou guider le plaidoyer et la planification stratégique.

Ce guide s'adresse à des utilisateurs disposant de compétences quantitatives de base et d'une bonne compréhension des programmes. Il n'exige pas une expérience préalable en analyse des coûts ou en budgétisation. Il combine des concepts fondamentaux de l'économie de la santé et des outils adaptables pour l'analyse et la budgétisation.

Cependant, une familiarité avec les fonctions de base d'Excel (saisie de données, menus déroulants, navigation entre onglets) est requise pour une utilisation fiable. Les outils sont conçus pour être conviviaux, mais une formation initiale ou le soutien d'une organisation partenaire peut être utile pour les utilisateurs moins à l'aise avec Excel.

Aperçu du guide

Les utilisateurs peuvent aborder le guide à partir de la section la plus pertinente selon leurs besoins – qu'il s'agisse d'effectuer une analyse rétrospective des coûts ou d'une budgétisation prospective. Le document est structuré en quatre parties :

Partie I : Fondations

Cette partie présente les concepts de base des ripostes communautaires et de l'économie de la santé. Elle définit les CLR, les distingue des ripostes à base communautaire, et expose les principes fondamentaux de l'analyse du coût et de la budgétisation. Les utilisateurs apprennent à définir l'objectif et les paramètres de leur exercice (types de coûts, horizons temporels, résultats attendus). Cette partie présente aussi le cycle d'apprentissage continu et explique comment l'analyse des coûts et la budgétisation s'y intègrent.

Partie II : Planification

Cette partie guide les utilisateurs dans les étapes préparatoires d'un exercice d'analyse de coûts ou de budget : cartographier les interventions, identifier les parties prenantes et les sources de données, constituer une équipe pluridisciplinaire et élaborer un plan de travail. Les considérations éthiques et l'engagement des parties prenantes sont soulignés pour garantir transparence et responsabilité. Des outils pratiques sont fournis pour faciliter la cartographie des processus, l'analyse des parties prenantes et la définition des stratégies d'échantillonnage.

Partie III : Guide pour l'analyse des coûts

Cette partie fournit des instructions détaillées pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de coûts. Elle présente une approche combinant les méthodes descendante et ascendante, soutenue par des outils Excel. Les utilisateurs apprennent à estimer les coûts financiers et économiques, à allouer les ressources partagées et à calculer les coûts unitaires. Des conseils pratiques et des exemples illustrés abordent les défis fréquents, comme la valorisation du temps bénévole ou l'allocation des coûts centraux.

Partie IV : Guide pour la budgétisation

Cette partie se concentre sur la projection des besoins futurs en ressources. Elle décrit comment exploiter les résultats de l'analyse des coûts ou, à défaut, des hypothèses de modélisation pour construire des budgets destinés à la planification opérationnelle, aux demandes de subventions ou à la planification stratégique. Un dossier Excel de budgétisation est fourni pour faciliter l'exercice. La section montre aussi comment la budgétisation peut servir à analyser des écarts de financement, à planifier la durabilité et à appuyer les actions de plaidoyer.

Introduction	Partie I : Fondations	Partie II : Planification	Partie III : Guide pour l'analyse des coûts	Partie IV : Guide pour la budgétisation
Chapitre 1	Chapitres 2 à 4	Chapitres 5-6	Chapitres 7-9	Chapitre 10
Présente le contexte et la justification du guide, aide les utilisateurs à naviguer le document en fonction de leurs besoins spécifiques.	Présente les concepts fondamentaux de la riposte au VIH dirigée par la communauté (chapitre 2) et de l'économie de la santé (chapitres 3-4).	Couvre les bases essentielles de l'analyse des coûts ou la budgétisation, y compris la cartographie des interventions et des intrants, l'identification des principales parties prenantes (chapitre 5) et la planification des rôles, des calendriers et de la logistique de l'équipe (chapitre 6).	Fournit des instructions étape par étape pour réaliser une analyse des coûts ainsi que pour interpréter et exploiter les résultats.	Fournit des instructions étape par étape pour réaliser des projections de coûts futurs.

Principales caractéristiques du guide

- Destiné à des analystes quantitatifs ayant peu d'expérience en analyse des coûts et en budgétisation, mais maîtrisant les fonctions de base d'Excel (saisie de données, menus déroulants, navigation entre onglets).
- Met l'accent sur la valeur sociale, l'équité et la réactivité aux besoins des communautés.
- Applicable dans divers contextes et adaptable à différents modèles de mise en œuvre.
- Intègre l'analyse des coûts et la budgétisation dans un cycle d'apprentissage continu.
- Aborde à la fois des coûts financiers et économiques, y compris la valorisation des contributions en nature.
- Fournit des outils Excel pour la collecte de données, l'analyse et la budgétisation.

Conclusion

En dotant les CLO et leurs partenaires d'outils concrets pour estimer et valoriser la contribution complète de leur travail, ce guide renforce une riposte au VIH à la fois plus équitable et plus efficace. Il constitue une étape initiale pour garantir que les efforts communautaires soient reconnus, financés et soutenus durablement. Les méthodes et outils proposés sont conçus pour être pratiques, adaptables et promouvoir une planification, un plaidoyer et une pérennité renforcés.

Acronymes

CLM	Surveillance Communautaire
CLO	Organisation dirigée par la communauté
CLR	Riposte dirigée par la communauté
IPC	Indice des prix à la consommation
STI	Infection sexuellement transmissible
	LCU (Unité monétaire locale)
PA	Protocole d'accord
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PrEP	Prophylaxie préexposition
S&E	Suivi et évaluation
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
TAR	Traitement antirétroviral
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

Chapitre 1

Introduction au guide

Le Chapitre 1 présente les ripostes dirigées par la communauté CLR et expose la justification, les objectifs, le champ d'application, le public cible ainsi que la structure du guide.

À l'issue de ce chapitre, vous pourrez :

1. Comprendre l'importance de l'analyse des coûts et de la budgétisation pour les CLR, ainsi que les lacunes que ce guide entend combler.
2. Vous familiariser avec l'architecture du guide.
3. Savoir comment naviguer dans le guide en fonction de vos besoins (analyse des coûts ou budgétisation).

1.1. Contexte

Les ripostes communautaires ont été et demeurent un pilier des réponses mondiales et nationales au VIH. Les CLR occupent une place centrale dans l'élimination du VIH en tant que menace pour la santé publique d'ici 2030, notamment en intégrant les besoins et les expériences des communautés dans la conception et la mise en œuvre des interventions, tout en renforçant la portée, l'adhésion et la qualité des services (1). Les CLR constituent également des mécanismes indispensables à la réalisation de la couverture sanitaire universelle, car elles favorisent la participation des communautés à la prestation des soins de santé primaires (2). De plus, il a été démontré qu'elles génèrent des bénéfices sociétaux plus larges, tels qu'une confiance accrue dans les systèmes de santé, une meilleure cohésion sociale, une réduction de la stigmatisation liée au VIH et une diminution de la violence interpersonnelle (3).

Dans ce contexte, il existe un large éventail d'interventions, de parties prenantes, de modèles de prestation et de niveaux d'engagement communautaire. Parmi ces diverses initiatives, les approches menées par la société civile, à base communautaire ou dirigées par la communauté, se sont avérées essentielles pour élargir l'accès, adapter les services aux réalités locales et garantir des réponses plus inclusives et efficaces. Les organisations dirigées par la communauté (CLO), formant un sous-ensemble des organisations de la société civile, se distinguent par le leadership, l'appropriation et la responsabilisation de comptes exercés par les communautés elles-mêmes. Elles incluent en particulier les communautés de personnes vivant avec le VIH, dans toute leur diversité, les populations clés et d'autres communautés affectées, telles que les adolescentes et les jeunes femmes. Les populations clés comprennent les hommes homosexuels et autres hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les professionnels du sexe, les personnes transgenres, les consommateurs de drogues injectables et les personnes incarcérées.

Reconnaissant l'importance d'élargir le rôle des communautés, la Déclaration politique sur le VIH et le sida de 2016 a souligné la nécessité d'une plus grande implication des populations clés et des personnes vivant avec le VIH. Elle a également encouragé un investissement dans les CLR et fixé comme objectif d'étendre la prestation de services dirigée par les communautés afin qu'elle représente au moins 30 % de l'ensemble des services d'ici 2030. La Déclaration politique sur le VIH et le sida de 2021 (4) a en outre fixé des objectifs spécifiques pour les CLO, les groupes et les réseaux :

L'estimation des coûts des CLR est essentielle pour une planification et une budgétisation fondée sur des données. Elle contribue également à la prise de décision stratégique, à un plaidoyer efficace, à une mobilisation des ressources et à une mise en œuvre durable.

- 30 % des services de dépistage et de traitement du VIH,
- 80 % des services de prévention du VIH destinés aux populations à haut risque, et
- 60 % des programmes visant à éliminer les obstacles sociétaux.

En même temps, le soutien accordé aux CLR demeure souvent fragmenté, temporaire et insuffisant. Les coûts ne reflètent pas toujours la valeur complète des besoins en ressources et des contributions des CLO. Face à l'évolution du paysage financier et à la reconnaissance politique croissante de l'importance des CLR, il est essentiel que les CLO disposent des ressources et des outils nécessaires pour estimer et évaluer les coûts afin de mieux soutenir et pérenniser leur travail.

1.2. Justification du guide

L'estimation des coûts des CLR est essentielle pour une planification et une budgétisation fondée sur des données. Elle contribue également à la prise de décision stratégique, à un plaidoyer efficace, à une mobilisation des ressources et à une mise en œuvre durable.

Il existe des guides et des outils normalisés pour l'analyse des coûts et la budgétisation des interventions liées au VIH ou de santé publique à base communautaire (Annexe 1), mais aucun ne fournit de conseils spécifiques sur la mesure et l'évaluation des coûts des CLR. Ces guides ne font pas de distinction entre les ripostes à base communautaire – centrées sur le lieu et les bénéficiaires – et les CLR, mises en œuvre par et pour les communautés elles-mêmes (chapitre 2) (5,6).

Les CLR ont des implications économiques distinctes qui ne sont pas prises en compte dans les guides existants. Dans la plupart des cas, les CLR proposent un ensemble large et complexe d'interventions visant à répondre à des besoins sanitaires, sociaux et économiques, plutôt qu'à la prestation d'un seul service. Les guides tiennent rarement compte de cette complexité. Les CLR requièrent aussi un niveau d'engagement plus élevé de la part des CLO, ainsi qu'une augmentation du temps et des ressources consacrés. Les guides abordent rarement de manière approfondie l'évaluation de ces contributions, telles que le temps des bénévoles ou la mise à disposition de locaux. Or, ces apports sont souvent essentiels pour la mise en œuvre des interventions. La prise en compte de ces caractéristiques uniques et de leurs implications en termes de coûts nécessite des orientations spécifiques afin de favoriser des estimations et des projections complètes.

En outre, si les avantages des réponses communautaires dans le domaine du VIH et au-delà sont bien établis (3,7), les données disponibles sur leurs coûts restent limitées. Les analyses documentaires qui ont orienté ce guide ont montré que les données concrètes existantes concernent souvent des interventions à base communautaire.

Dans l'ensemble, les initiatives portées par les communautés, qu'il s'agisse d'interventions à base communautaire ou des CLR, sont essentielles pour parvenir à une riposte efficace et équitable au VIH. Cependant, le manque relatif de données sur les coûts et de conseils adaptés aux CLR constitue une lacune importante. Ce guide a pour objectif de combler cette lacune en proposant des approches pratiques pour estimer et budgétiser la valeur complète des efforts menés par les communautés.

1.3. En quoi consiste ce guide ?

1.3.1. Objectif, finalité et paramètres

L'objectif de ce guide est d'améliorer l'exhaustivité et la cohérence de l'estimation des coûts des CLR afin d'en faciliter l'utilisation pour la prise de décision et de soutenir un financement durable. Il fournit également des conseils et des outils standardisés sur l'analyse des coûts et la budgétisation des CLR.

Ce guide peut être utilisé pour produire des estimations de coûts à différentes fins (chapitres 3 et 9), notamment pour :

- Comprendre la valeur complète de toutes les ressources utilisées dans le cadre d'une intervention afin de plaider en faveur d'une rémunération équitable des bénévoles, de négocier des subventions et d'orienter les contrats sociaux.
- Projeter les coûts et orienter les budgets pour la planification stratégique et opérationnelle, l'analyse de l'impact budgétaire, l'analyse des déficits de financement, l'élaboration de modèles de prévision et la présentation de dossiers d'investissement (par exemple, combien faudrait-il demander au Fonds mondial pour développer un nouveau programme de CLR ?).
- Assurer le suivi de l'évolution des coûts, en l'intégrant au suivi de routine : comment évoluent-ils au fil du temps ? Les ressources consacrées aux kits de dépistage du VIH augmentent-elles et ceux-ci pourraient-ils être acquis à moindre coût ?
- Soutenir la prise de décision et la hiérarchisation des priorités en fonction du rapport coût-efficacité (par exemple, le même niveau de ressources pourrait-il être utilisé différemment pour obtenir un impact plus important ?).

Idealement, un budget devrait refléter les besoins réels en ressources et s'appuyer sur l'analyse des coûts observés pour orienter la budgétisation dans le cadre d'un cycle d'apprentissage continu (chapitre 3). Les estimations de coûts fournissent des informations sur les ressources effectivement utilisées par le passé afin d'éclairer les budgets futurs ; ces budgets guident ensuite la mise en œuvre, et les coûts ultérieurs permettent à nouveau la planification et les projections. Cette approche itérative est particulièrement utile pour une planification adaptative et pour renforcer la durabilité des programmes dans le temps.

Les paramètres de ce guide se limitent aux CLR, mais ses principes sont également applicables à d'autres formes de réponses communautaires, y compris les interventions à base communautaire, et peuvent être utilisés à différents niveaux de la riposte au VIH – mondial, national et infranational.

1.3.2. Élaboration du guide

Ce guide a été élaboré à partir d'une analyse documentaire, de consultations d'experts et d'essais pilotes. L'analyse documentaire a porté sur les guides existants en matière d'analyse des coûts et de budgétisation dans la santé publique, ainsi que sur des articles scientifiques évalués par les pairs dans le domaine du VIH afin d'identifier les bonnes pratiques et les lacunes. Un groupe consultatif technique, composé d'experts et de représentants d'organisations communautaires, a ensuite apporté son appui à la conception du guide. Par ailleurs, des chercheurs et responsables de mise en œuvre issus d'organisations communautaires ont testé le guide et les outils en Sierra Leone, au Togo, au Zimbabwe et aux Philippines. Leurs retours d'expérience et les enseignements tirés de ces essais pilotes ont permis de réviser et d'affiner le contenu, pour en renforcer la pertinence et la facilité d'utilisation dans des contextes divers.

Tout au long de ces lignes directrices, des éléments pratiques sont inclus pour soutenir les utilisateurs à chaque étape. Les encadrés « Conseils pratiques », « Exemple de cas » et « Exercice » présentent des conseils concrets, des illustrations pratiques et des enseignements tirés de l'expérience de mise en œuvre.

1.4. Qui devrait utiliser le guide ?

Les utilisateurs visés par ces lignes directrices incluent les gestionnaires de programmes et les responsables de mise en œuvre (y compris au sein des CLO), ainsi qu'aux décideurs politiques, bailleurs de fonds, acteurs du plaidoyer et chercheurs qui produisent et utilisent des données de coûts et de budget pour soutenir la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et la mobilisation des ressources pour les ripostes communautaires au VIH. Aucune connaissance préalable approfondie en analyse des coûts ni en budgétisation n'est requise. Le guide présente les principes, concepts et méthodes fondamentaux et fournit des instructions étape par étape.

1.5. Comment utiliser ce guide ?

1.5.1. Structure du guide

Le guide est organisé en quatre parties

Partie 1, intitulée « Fondements », présente les concepts essentiels à la compréhension des CLR (**chapitre 2**), ainsi que les principes et méthodes de l'économie de la santé (**chapitres 3 et 4**). Elle aide les utilisateurs à identifier leur point de départ en fonction de leur contexte et de leurs besoins.

Partie 2, intitulée « Planification », propose des orientations sur la préparation d'un exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation. Elle aborde notamment la constitution de l'équipe, l'engagement des parties prenantes et la planification logistique (**chapitre 6**). Elle explique comment cartographier les interventions, recenser les intrants et les contributeurs de coûts, et déterminer les sources de données appropriées (**chapitre 5**).

Partie 3, « Guide sur le calcul des coûts », accompagne les utilisateurs étape par étape dans la réalisation d'un exercice de calcul des coûts, depuis la collecte des données jusqu'à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Partie 4, « Guide de budgétisation », se concentre sur la manière de prévoir les coûts futurs et de les utiliser pour la planification et le plaidoyer.

Tout au long de ces lignes directrices, des éléments pratiques sont inclus pour soutenir les utilisateurs à chaque étape. Les encadrés « Conseils pratiques », « Exemple de cas » et « Exercice » présentent des conseils concrets, des illustrations pratiques et des enseignements tirés de l'expérience de mise en œuvre. Toutes les organisations citées dans ces exemples ont donné leur consentement pour inclusion. Tous les graphiques et tableaux, à l'exception du **graphique 2.5**, ont été réalisés par les auteurs et reposent sur leurs propres travaux.

L'**Annexe** contient des outils d'accompagnement pour la collecte et l'analyse des données.

La manière dont le guide sera appliqué par les utilisateurs dépendra de leurs besoins ; voir également la **figure 3.2**.

Encadré 1.2. Démarrage rapide : comment utiliser ce guide

Vous débutez dans le domaine de l'analyse des coûts ou de la budgétisation ? Commencez par la **Partie I** pour comprendre les concepts économiques clés, leur importance et comment planifier votre approche en matière d'analyse des coûts et de budgétisation.

Vous fournissez déjà des services, et souhaitez comprendre vos coûts réels ? Consultez le **chapitre 5** et le **chapitre 6** pour commencer à planifier l'analyse des coûts, puis les **chapitres 7 et 8** pour appliquer les étapes d'analyse des coûts.

Vous n'avez pas encore commencé la mise en œuvre, mais vous devez établir des projections budgétaires pour l'avenir ? Commencez par les **chapitres 5 et 6** pour planifier la budgétisation, puis le **chapitre 10** pour appliquer les conseils.

Vous souhaitez utiliser les résultats de votre analyse des coûts à des fins de plaidoyer, de planification stratégique ou de budgétisation ? Consultez le **chapitre 9** pour obtenir des conseils sur l'interprétation et l'utilisation de vos résultats dans la prise de décision et pour la mobilisation des ressources.

Vous avez besoin d'outils et de modèles pour collecter et analyser vos données ? L'annexe met à votre disposition des ressources téléchargeables pour vous accompagner à chaque étape de l'analyse des coûts et de la budgétisation.

PARTIE 1

Fondements

Cette section présente les bases nécessaires pour comprendre et initier l'analyse des coûts et la budgétisation des ripostes communautaires au VIH. Elle met en évidence l'intérêt de ces deux approches, considérées séparément et conjointement, et leur rôle dans un cycle d'apprentissage continu. Elle décrit également les éléments clés des CLR et les principaux concepts liés à l'analyse des coûts et de la budgétisation, ainsi que les méthodes couramment utilisées pour mesurer et évaluer les ressources. L'objectif est d'aider les utilisateurs à prendre les décisions essentielles avant d'aborder la partie 2, consacrée aux étapes de planification préparatoires à l'exercice.

Chapitres inclus :

Chapitre 2

Comprendre les ripostes au VIH dirigées par la communauté

Chapitre 3

Définir l'objectif et les paramètres de l'analyse des coûts et de la budgétisation

Chapitre 4

Définir les méthodes de mesure et de valorisation de l'utilisation des ressources

Chapitre 2

Comprendre les ripostes au VIH dirigées par la communauté

Chapitre 2 présente le cadre des ripostes au VIH dirigées par la communauté, décrit leurs principaux domaines d'intervention et examine leurs implications potentielles pour l'analyse des coûts et la budgétisation.

À la fin de ce chapitre, vous saurez :

1. Comprendre les différences entre les interventions dirigées par la communauté et celles mises en œuvre à base communautaire.
2. Anticiper les implications potentielles pour l'analyse des coûts et la budgétisation de votre intervention.

Pour une analyse plus approfondie des ripostes au VIH dirigées par la communauté, voir le guide de l'ONUSIDA : *Partnering for sustainable community-led responses to HIV* (8).

2.1. Aperçu de la riposte au VIH dirigée par la communauté

Les ripostes au VIH dirigées par la communauté (CLR) regroupent des actions et des stratégies clés visant à améliorer la santé et les droits humains. Elles sont spécifiquement conçues et mises en œuvre par et pour les communautés elles-mêmes, ainsi que par les groupes, organisations et réseaux qui les représentent. Les CLR répondent aux besoins et aux aspirations de leurs membres (5).

Les domaines clés d'une CLR comprennent : le plaidoyer, les campagnes et la responsabilisation des décideurs, le suivi des politiques, des pratiques et de la prestation de services, la recherche participative, l'éducation et le partage d'informations, la prestation directe de services, le renforcement des capacités communautaires, ainsi que le financement des CLO, des groupes et des réseaux (**figure 2.1**). Les CLR peuvent intervenir aux niveaux mondial, régional, national, infranational et local, et être mises en œuvre aussi bien virtuellement qu'en présentiel (5).

Les CLO, groupes et réseaux – qu'ils soient organisés de manière formelle ou informelle – sont des entités dont la gouvernance, la direction, le personnel, les porte-parole, les membres et les bénévoles reflètent les vécus, les perspectives et les voix de leurs membres. Elles disposent en outre de mécanismes transparents de responsabilisation de comptes (5). Une seule CLO peut mener de multiples interventions dans des domaines et contextes géographiques variés.

2.1.1. Ripostes au VIH dirigées par les communautés et basées dans les communautés

Dans ce contexte, le mot « communauté » renvoie à un groupe de personnes partageant des caractéristiques spatiales ou sociales communes, ou des intérêts collectifs (9). Dans le domaine du VIH, il est employé pour désigner à la fois les interventions réalisées en dehors des structures de santé classique, ainsi que -celles qui impliquent directement des personnes vivant avec le VIH ou les personnes affectées par le VIH, notamment les femmes, les adolescents, les jeunes, et les populations clés. Le terme « communautaire /basé dans la communauté » (« community-based ») décrit le lieu où une intervention est mise en œuvre et les

bénéficiaires visés. Le terme « dirigée par la communauté » (« community-led ») renvoie, quant à lui, aux acteurs qui assurent la direction de l'intervention. Il est important de noter que toutes les ripostes menées dans les communautés ne sont pas nécessairement dirigées par celles-ci (5).

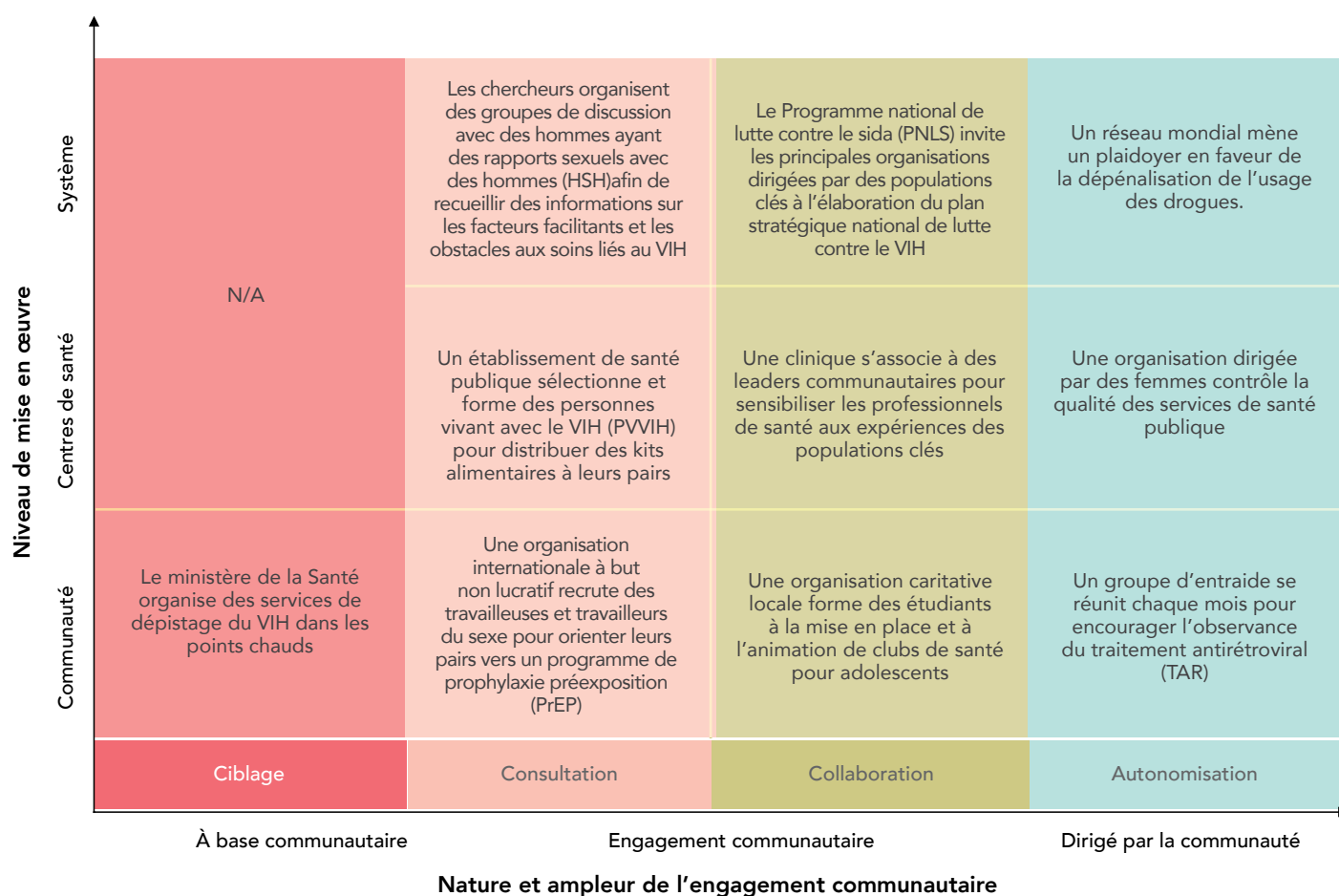
Les expressions « à base communautaire », « dirigée par la communauté » et « mobilisation communautaire » sont souvent utilisées de manière interchangeable pour qualifier les réponses au VIH. Pourtant, elles correspondent à des dimensions distinctes de l'action communautaire : dimension physique (lieu de mise en œuvre) et dimension sociale (qui conçoit et dirige l'intervention).

Afin d'illustrer la diversité des ripostes communautaires et de clarifier ces différences, la **figure 2.1** propose un cadre de référence qui cartographie les interventions communautaires en matière de VIH selon deux axes (10). L'axe horizontal décrit le degré de participation communautaire, allant du ciblage (décisions prises uniquement par des organisations externes, à la consultation, à la collaboration, jusqu'à l'autonomisation (décisions principalement portées par les organisations communautaires) (11).

La nature et l'étendue de la participation communautaire sont représentées par l'axe horizontal, tandis que l'axe vertical illustre le niveau géographique de la mise en œuvre.

Les réponses peuvent être classées comme basées dans la communauté, dirigées par la communauté ou les deux.. Ainsi, les groupes d'entraide pour l'observance du traitement antirétroviral (TAR) chez les personnes vivant avec le VIH en sont un exemple : ils sont dirigés par la communauté, car encadrés par des groupes d'entraide, et à base communautaire, car ils sont mis en œuvre en dehors des structures de santé classiques et s'adressent à une population clé.

Figure 2.1. Classification des interventions communautaires



2.1.1.1. L'organisation est-elle dirigée par la communauté ?

Les CLO se distinguent par trois éléments fondamentaux : l'organisation, la représentation et la responsabilisation de comptes.

Selon l'ONUSIDA, trois critères permettent d'identifier une CLO (12) :

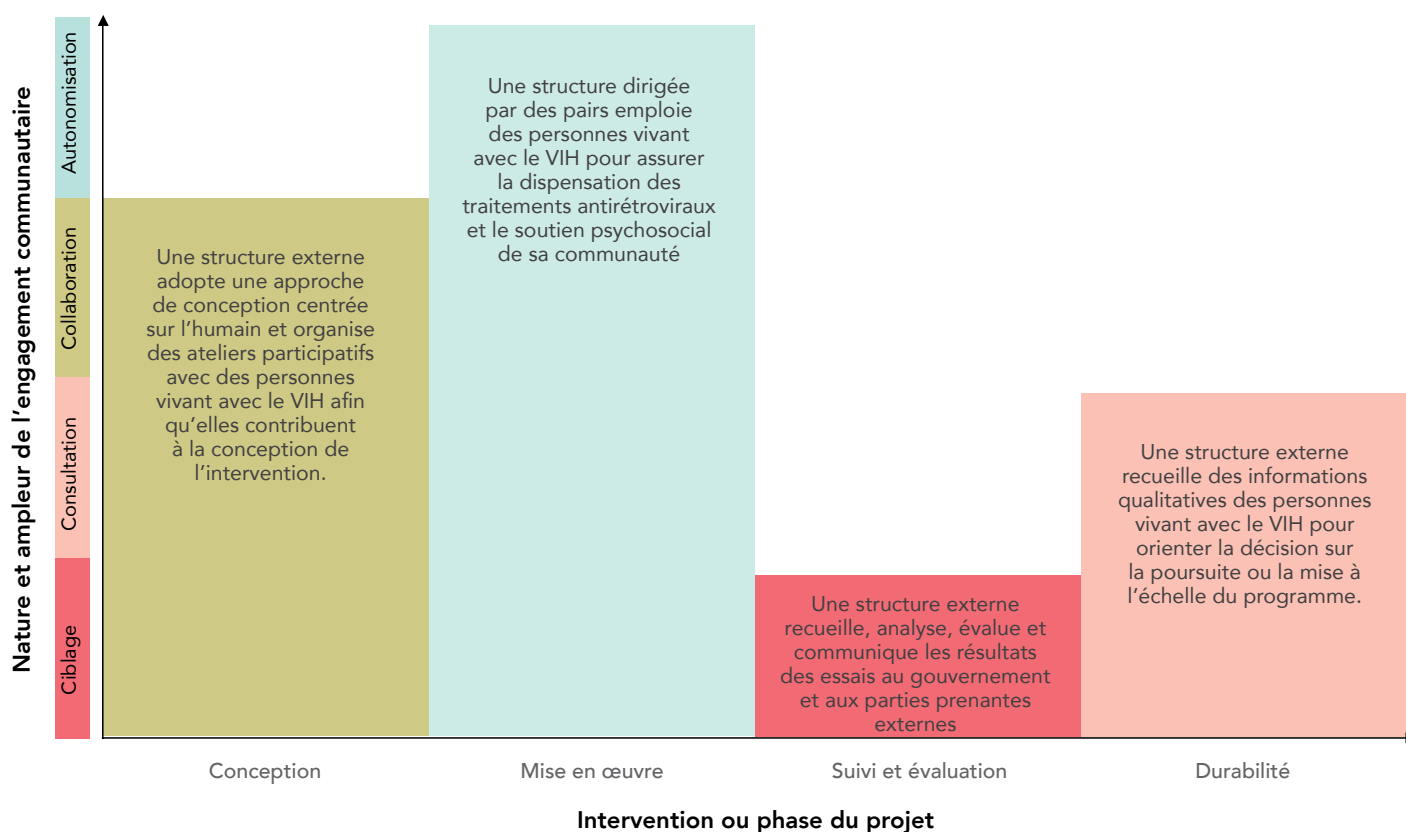
1. Le groupe doit être constitué en organisation, qu'elle soit formelle ou informelle.
2. Au moins 50 % des membres de la gouvernance, de l'équipe dirigeante, du personnel et des bénévoles proviennent des populations qu'elle sert ou représente.
3. Des mécanismes de responsabilisation de comptes doivent être en place afin de permettre aux membres de superviser et de contrôler le travail de l'organisation.

Cependant, il est important de reconnaître que le rôle d'une CLO peut évoluer au fil du temps selon des facteurs tels que le financement, la composition du personnel, la gouvernance ou encore le contexte opérationnel (**figure 2.2**). Comprendre cette dynamique est essentiel pour appréhender les implications en matière d'estimation de coûts et de budgétisation.

2.1.1.2. Les interventions sont-elles dirigées par la communauté ?

Une autre manière d'envisager le leadership communautaire consiste à analyser le rôle des CLO à différentes étapes d'une intervention, comme l'illustre la figure 2.2 (10). Celle-ci illustre l'application pratique d'un cadre destiné à qualifier l'engagement communautaire tout au long du cycle de vie d'une intervention ou d'un projet, notamment : la conception (définition des objectifs et de l'approche), la mise en œuvre (réalisation des activités prévues), le suivi et l'évaluation (suivi des progrès, de la qualité et des résultats) et la durabilité (pérennisation, adaptation et appropriation par la communauté).

Figure 2.2. Évaluation de l'engagement communautaire tout au long du cycle de vie d'une intervention



L'exemple ci-dessous illustre cette approche à travers une intervention de renouvellement du traitement antirétroviral et de soutien à l'observance auprès des personnes vivant avec le VIH.

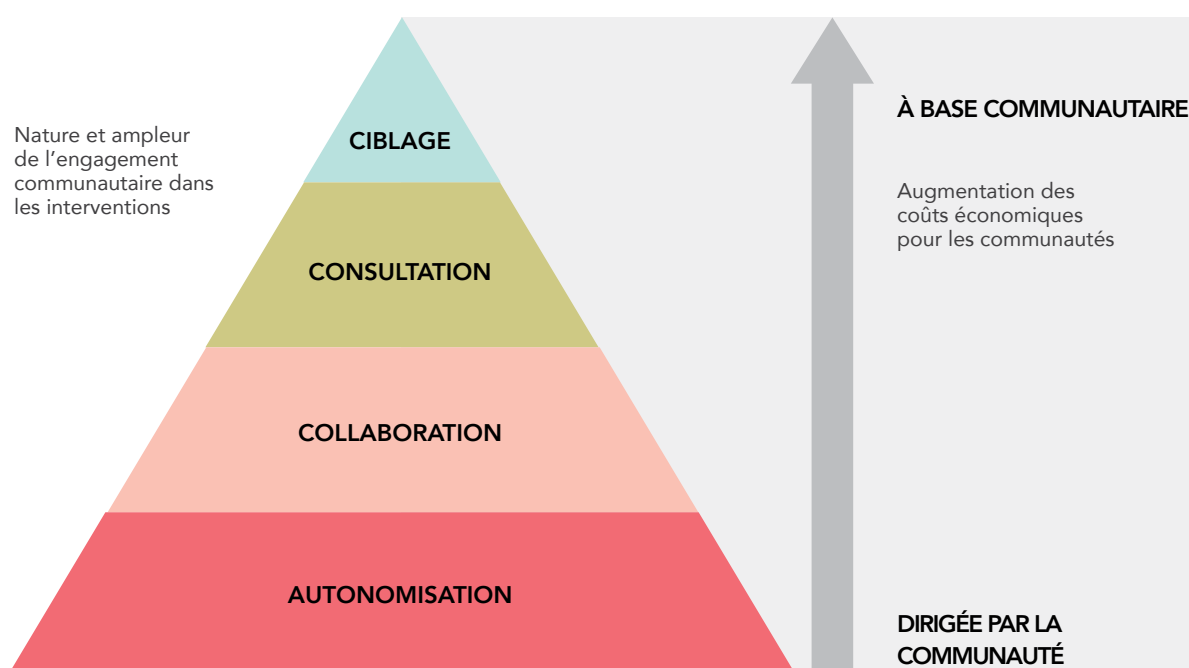
Les barres du figure illustrent le niveau d'engagement communautaire à chaque phase du programme, les plus hautes traduisant une participation plus forte. Un code couleur simple permet d'identifier en un coup d'œil le degré d'implication. Ainsi, si le leadership d'une CLO n'est présent qu'au stade de la mise en œuvre, tandis que la conception, le suivi et l'évaluation, et le financement sont pilotés de l'extérieur, l'intervention ne peut être considérée comme véritablement dirigée par la communauté. L'objectif de ce cadre est d'inciter les CLO à examiner de manière critique leur rôle et leur niveau d'engagement tout au long du cycle d'une intervention, et non seulement à une étape donnée.

2.1.2. Coûts des ripostes au VIH dirigées par la communauté et à base communautaire

Les interventions dirigées par la communauté présentent des implications particulières en matière d'estimation des coûts et de budgétisation. Par exemple, lorsque les communautés exercent un plus grand contrôle sur la prise de décision, elles peuvent être amenées à contribuer davantage de temps et de ressources à titre bénévole, et à assumer des coûts souvent cachés et difficiles à quantifier – par exemple, les activités de sensibilisation réalisées par des bénévoles, l'usage de téléphones ou de moyens de transport personnels, ou encore le temps non rémunéré consacré aux réunions de planification.

En revanche, un contrôle accru sur les dépenses peut également leur permettre de rémunérer équitablement les personnes chargées de mettre en œuvre les activités. Dans certains cas, lorsque les communautés sont pleinement autonomisées et disposent de pouvoirs et de ressources suffisants, elles peuvent privilégier la durabilité et réduire leur dépendance aux contributions non rémunérées. Cela signifie qu'il est nécessaire d'accorder une attention particulière à l'évaluation de la valeur réelle de toutes les ressources,, au-delà des simples dépenses comptabilisées.

Figure 2.3. Enjeux économiques des ripostes au VIH dirigées par la communauté



L'utilisation réelle des ressources est souvent sous-estimée lorsque seules les transactions financières sont prises en compte, au détriment de la valeur complète des ressources mobilisées pour mettre en œuvre les interventions – y compris le temps et les contributions offerts. Le **tableau 2.1** illustre comment les types de coûts supportés par les prestataires peuvent varier en fonction de la nature et l'étendue de la participation communautaire.

2.2. Domaines clés de la riposte communautaire au VIH et facteurs influençant leurs coûts

On distingue sept domaines clés de la riposte au VIH dirigée par la communauté (figure 2.4) (5). D'autres approches pour définir les domaines d'action des CLR sont présentées dans l'encadré 2.1. En pratique, les ripostes et les activités dirigées par les CLO sont évolutives et flexibles. La suite de cette section examine chacun des sept domaines en détail, y compris leurs implications financières spécifiques. Les lecteurs peuvent choisir de se concentrer directement sur les sujets qui les intéressent le plus.

Tableau 2.1. Implications financières de la participation communautaire

Nature et ampleur de la participation communautaire	Exemple d'interventions	Prestataire	Implications pour les coûts des prestataires
Ciblage	Prestation de traitement antirétroviral (TAR) à domicile pour les personnes vivant avec le VIH	Organisation internationale à but non lucratif	Les intrants incluent le coût total des opérations du siège de l'organisation, le personnel, le bâtiment, l'équipement et les fournitures liées au service, ainsi que la gestion de la chaîne d'approvisionnement et le transport du personnel vers le domicile des bénéficiaires.
Consultation	Distribution de prophylaxie préexposition dans les pharmacies aux professionnels du sexe. Intervention fondée sur des consultations avec les bénéficiaires.	Pharmacies	Les intrants comprennent le bâtiment et les coûts associés, les salaires du personnel des pharmacies, les honoraires des consultants chargés de la recherche et du développement, ainsi que les coûts liés à la prophylaxie préexposition et d'autres consommables. Si la PrEP est fournie par le ministère de la Santé, elle doit être valorisée en termes de coûts économiques.
Collaboration	Cocréation et mise en œuvre de clubs de santé pour adolescents	Écoles et adolescents bénévoles	Les intrants financés par l'école peuvent inclure la salle de classe et les coûts associés, le temps consacré par les enseignants et les fournitures scolaires. Les contributions bénévoles peuvent comprendre le temps et les ressources mobilisés pour l'élaboration des programmes et la gestion des clubs de santé.
Autonomisation	Groupes d'entraide et de soutien à l'observance du traitement pour les personnes vivant avec le VIH.	Groupes d'entraide	Lorsque la communauté est pleinement autonomisée, la CLO peut mobiliser des fonds pour rémunérer équitablement le coordinateur du groupe d'entraide. Si la collecte groupée du traitement antirétroviral (TAR) est incluse, le remboursement des frais de transport liés à cette collecte peut ou non être enregistré dans les comptes. Souvent, une part importante des ressources, y compris le temps offert par les bénévoles pour le conseil et la coordination du groupe, est apportée sous forme de contributions en nature.

Figure 2.4. Domaines clés de la riposte au VIH dirigée par la communauté



Encadré 2.1. Classification des ripostes dirigées par la communauté

Il existe plusieurs classifications des CLR. Les domaines clés présentés dans ce chapitre reposent sur un cadre de l'ONUSIDA, qui regroupe un vaste éventail d'interventions dirigées par la communauté en sept domaines principaux (**figure 2.4**). D'autres parties prenantes ont proposé des cadres alternatifs, illustrant la diversité des approches pour conceptualiser les CLR :

- **La Banque mondiale (2011)** classe les interventions communautaires en deux catégories : la prestation de services, et la création d'environnements favorables à la sensibilisation, au dialogue et à la réduction de la stigmatisation (13).
- **Le Fonds mondial (2014)** décrit les rôles de la communauté dans son cadre de renforcement des systèmes communautaires (Community Systems Strengthening), en mettant l'accent sur l'engagement communautaire, la prestation de services et la promotion d'environnements favorables, tout en explorant l'intégration et la complémentarité entre les communautés et les systèmes de santé formels (14).
- **Greer et al. (2017)** identifient trois fonctions principales de la société civile dans le domaine de la santé : la politique, les services, et la gouvernance (15).
- **Frontline AIDS (2019)** propose un cadre de santé communautaire couvrant le plaidoyer, la responsabilisation de comptes, la prestation de services et le renforcement des capacités, dans le contexte des soins de santé primaires et de la couverture sanitaire universelle (16).

Bien que ce guide suive le cadre le plus récent de l'ONUSIDA, celui-ci continuera d'évoluer au fil du temps. La liste présentée ici sert à structurer la discussion, sans pour autant imposer une typologie rigide des actions que les communautés devraient ou ne devraient pas faire.



2.2.1. Plaidoyer

Le plaidoyer dirigé par la communauté vise à influencer les systèmes et les institutions pour améliorer l'accès à la prévention et aux soins du VIH et créer des environnements plus favorables, notamment en promouvant des lois et des politiques protectrices et en luttant contre la stigmatisation et la discrimination (13,17). Ces efforts contribuent directement à l'amélioration de la santé et du bien-être des communautés.

Exemples d'activités de plaidoyer dirigées par la communauté (13) :

- Plaidoyer et campagnes sur les questions liées au VIH (par exemple : améliorer la disponibilité, la qualité, l'accessibilité, l'acceptabilité et le caractère abordable des services liés au VIH, ainsi que le renforcement des alliances).
- Plaidoyer et campagnes sur des questions de santé plus larges (par exemple : améliorer l'accès aux services de santé sexuelle et reproductive).
- Plaidoyer et campagnes sur les questions relatives aux droits humains (par exemple : contester les lois et politiques restrictives ayant un impact sur les populations clés).
- Plaidoyer pour les ressources (par exemple : mobiliser des financements nécessaires aux interventions liées au VIH)

Encadré 2.2. Facteurs influençant les coûts du plaidoyer

Parmi les facteurs susceptibles d'influencer les coûts du plaidoyer, on peut citer :

- **La conception du plaidoyer** intègre des réponses qui peuvent nécessiter une planification approfondie et prendre diverses formes. Les activités peuvent inclure des campagnes médiatiques pour sensibiliser ou susciter un changement, la création de coalitions avec d'autres organisations pour renforcer l'impact, ou encore un engagement direct auprès des décideurs politiques. Les coûts associés peuvent comprendre des réunions, des formations et des ateliers, qu'ils soient organisés en présentiel ou virtuellement.. Le plaidoyer implique souvent des activités continues et le suivi des résultats dans des cycles qui se poursuivent jusqu'à l'atteinte des objectifs..
- **Les niveaux de plaidoyer** renvoient aux initiatives ciblant les systèmes et institutions aux échelles mondial, régional, national et infranational. Le niveau choisi influence directement les coûts. Par exemple, un plaidoyer multinational pour améliorer le financement gouvernemental du traitement du VIH nécessite plusieurs niveaux de coordination, entraînant des coûts de gestion supplémentaires.
- **La rémunération et le soutien à la participation** permettent aux CLO d'allouer des ressources pour garantir une participation inclusive aux activités de plaidoyer. Cela inclut notamment des allocations de transport, des repas et, dans certains cas, une rémunération directe aux membres de la communauté qui ne pourraient autrement pas participer. Le personnel gouvernemental peut également recevoir une compensation pour assister à des conférences ou réunions, en particulier lorsque celles-ci se tiennent en dehors de la capitale.
- **La fréquence**, le calendrier et l'ampleur des activités de plaidoyer varient selon les opportunités politiques et des besoins émergents. Contrairement à la prestation de services, le plaidoyer est souvent déterminé par des événements ou des enjeux. Des opportunités peuvent également surgir de manière inattendue grâce à des relations personnelles ou professionnelles, où un engagement informel peut conduire à une résolution rapide des problèmes.
- **Des environnements favorables** permettent aux CLO de recevoir des financements externes et de fonctionner ouvertement, facilitant ainsi des campagnes de plaidoyer plus structurées et durables. Dans des contextes restrictifs ou sous-financés, le plaidoyer peut être informel, réactif et nécessiter que les membres de la communauté contribuent en temps et en ressources à la mobilisation.



2.2.2. Suivi communautaire et suivi dirigé par la communauté

Bien que les communautés réalisent souvent des activités de suivi, notamment pour renforcer la responsabilisation de comptes des systèmes de santé et pour participer au suivi des politiques et de l'application des lois, ce chapitre se concentre sur la forme la plus répandue : le suivi dirigé par la communauté (CLM).

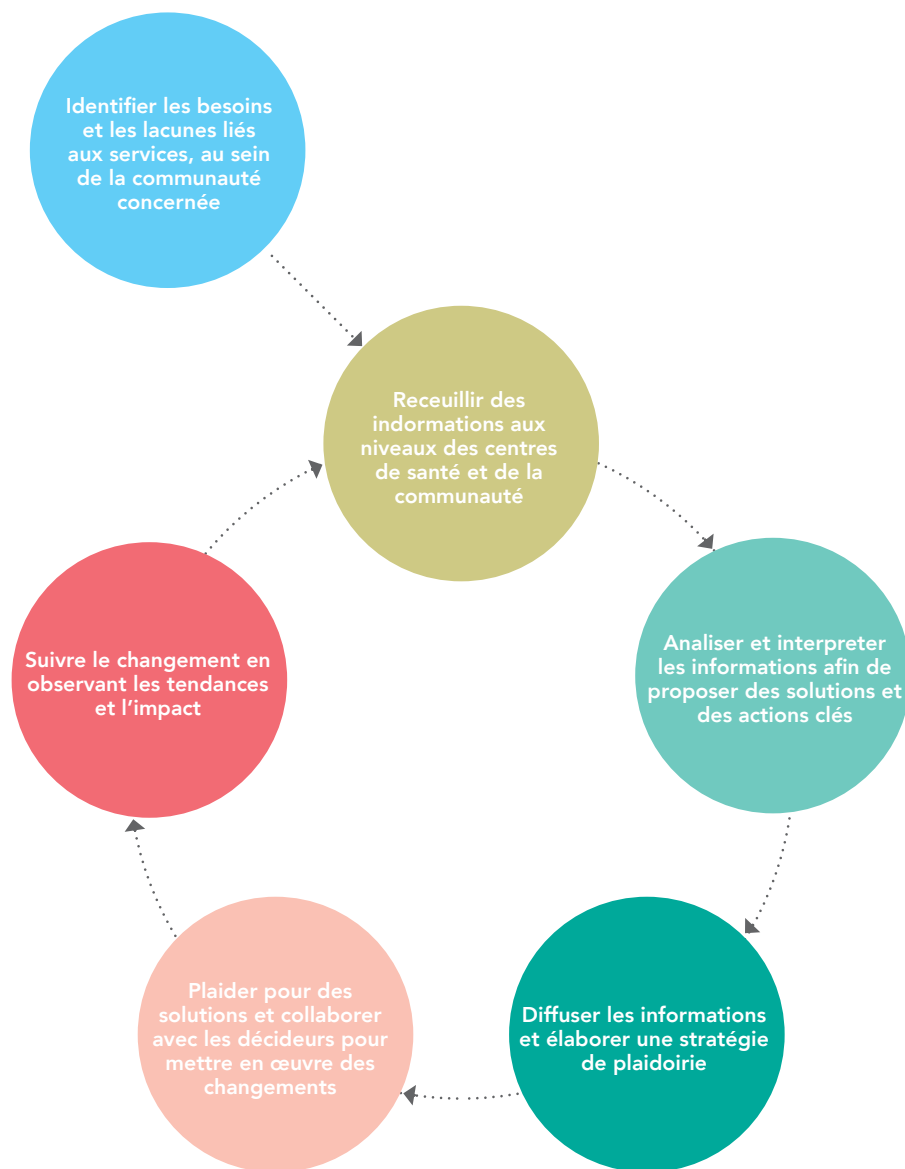
Le CLM est une approche de responsabilisation permettant d'évaluer la riposte au VIH dirigée par la communauté à différents niveaux, menée et mise en œuvre par les communautés vivant avec ou affectées par le VIH (18). Le CLM consiste pour les CLO à collecter et analyser de manière systématique et régulière des données sur la prestation des services liés au VIH ainsi que sur l'environnement social et politique plus large. Ces données servent ensuite à alimenter des mécanismes de rétroaction auprès des responsables de programmes et les décideurs.

Un CLM permet d'évaluer ce qui fonctionne bien, ce qui fonctionne moins bien et ce qui pourrait être amélioré, puis à formuler des recommandations d'actions ciblées pour renforcer les résultats intermédiaires. Il s'agit d'une des nombreuses approches de suivi communautaire existantes, parmi lesquelles le suivi communautaire basé dans la communauté (19), les collaborations entre cliniques et communautés (20), les audits sociaux (21), les tableaux de bord communautaires (22) ou encore les fiches d'évaluation citoyenne (23).

Les différentes parties prenantes définissent les étapes du CLM, mais de manière générale, six étapes sont reconnues dans le processus CLM. Celles-ci comprennent notamment :

1. **Démarrage** : les communautés évaluent les besoins, définissent les priorités d'étude et déterminent la méthodologie du CLM. Cette étape peut inclure l'étude des déterminants des maladies, des normes de soins existantes et des cadres juridiques ou politiques pertinents.
2. **Collecte de données** : les communautés collectent et documentent des preuves à partir de données qualitatives et/ou quantitatives, en s'appuyant sur des sources de données telles que les prestataires de soins de santé, les bénéficiaires, les membres de la communauté et les notes d'orientation.
3. **Analyse et interprétation** : les données sont analysées et synthétisées afin d'identifier les problèmes, les lacunes et les pistes d'amélioration avec les agents communautaires collaborant souvent avec des coordinateurs, superviseurs ou analystes de données. Ce processus implique l'identification des tendances en matière de prestation et de qualité des services, la comparaison des résultats avec les normes de soins établies ou aux attentes de la communauté, et l'élaboration de suggestions initiales de solutions et d'actions.
4. **Diffusion des résultats et élaboration d'une stratégie de plaidoyer** : les résultats sont partagés et discutés avec un large éventail de parties prenantes communautaires afin de codévelopper des stratégies et des actions de plaidoyer de manière collaborative.
5. **Promotion des solutions** : les communautés s'engagent auprès des dépositaires d'obligations, tels que les prestataires de santé ou les décideurs, pour communiquer des données probantes, proposer des solutions et favoriser des améliorations à l'échelle du système. Ces efforts peuvent avoir lieu à différents niveaux du système de santé, depuis les établissements de soins jusqu'au niveau du district et au niveau national. Chaque niveau requiert des approches spécifiques et des relations avec les parties prenantes.
6. **Suivi du changement** : les communautés assurent le suivi de la mise en œuvre des actions et engagements convenus, en évaluant à la fois les résultats intermédiaires et les impacts à long terme sur les services, la stigmatisation, les politiques et autres déterminants.

Figure 2.5. Étapes du cycle de suivi communautaire



Source : Mise en place d'un suivi dirigé par la communauté dans le cadre des services liés au VIH (UNAIDS); 2021.
Accessible à l'adresse : https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/establishing-community-led-monitoring-hiv-services_fr.pdf

Les fonctions essentielles du CLM comprennent:

- Suivi CLM de la couverture et de la qualité des interventions, y compris la disponibilité, l'accessibilité, l'acceptabilité et l'accessibilité financière des services.
- Suivi CLM des technologies de santé et des chaînes d'approvisionnement, notamment la disponibilité des kits de dépistage du VIH, des antirétroviraux et d'autres fournitures essentielles.
- Documentation des expériences des populations clés, notamment les incidents de stigmatisation et de discrimination et les violations des droits dans les établissements de santé.
- Participation aux mécanismes de suivi pour contrôler la mise en œuvre des engagements nationaux ou locaux, notamment le respect des politiques et des normes de prestation de services.
- Supervision et responsabilisation des détenteurs d'obligations, y compris les prestataires de services, les gestionnaires de centres de santé, les autorités régionales, les décideurs politiques et les bailleurs de fonds. Dans le cadre du CLM, les problèmes sont d'abord traités au niveau du centre de santé, les cas non résolus étant ensuite transmis à un niveau supérieur. Boucler le processus signifie s'assurer que les données sont prises en compte et qu'elles conduisent à des améliorations mesurables des services.

Encadré 2.3. Facteurs influençant l'analyse des coûts du suivi communautaire

Le CLM n'est pas un modèle universel, mais un ensemble de pratiques adaptatives qui varient selon les contextes et les objectifs. À ce titre, les coûts dépendront de nombreux facteurs et des étapes différentes du CLM :

- **Pendant la phase de démarrage :**
 - **Activités préparatoires :** comprennent la constitution de coalitions, la sensibilisation des communautés, la définition des domaines d'intervention, l'élaboration des plans de travail et de budgets, le développement des systèmes de données et la formation des agents communautaires de suivi. Il s'agit d'investissements en capital qui génèrent des avantages sur plusieurs années.
 - **Capacité des systèmes de données :** la puissance des systèmes de données des CLO et la capacité technique du personnel détermineront le niveau de formation et de soutien externe nécessaire pour développer, maintenir et communiquer les indicateurs de routine.
- **Pendant la collecte des données :**
 - **Modalités de mise en œuvre :** le fait que la collecte des données soit effectuée en présentiel, à distance ou selon une approche hybride influence les besoins en ressources. Les visites en personne entraînent des frais de transport et des formations régulières, tandis que les plateformes virtuelles requièrent une infrastructure numérique.
 - **Plateformes de données :** les coûts varient selon que les systèmes sont manuels, électroniques ou basés sur des logiciels en cloud, ce qui influence les besoins en matériel, en connexion Internet et en assistance technique.
 - **Rémunération des agents communautaires de suivi :** le temps et les ressources apportés par les moniteurs communautaires peuvent être rémunérés, partiellement ou entièrement fournis en nature, ce qui influencera l'approche utilisée pour valoriser leurs contributions.
 - **Ressources humaines centrales :** outre les agents communautaires, le CLM mobilise des analystes de données, des superviseurs, des coordinateurs et des gestionnaires de programme. Les coûts dépendront du fait que ces fonctions soient entièrement dédiées ou partagées avec d'autres programmes.
- **Pendant l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer :**
 - **Rémunération des participants communautaires :** le temps et les ressources investis par les dirigeants et membres de la communauté pour examiner les données, s'accorder sur les priorités et décider des actions à mener peuvent être rémunérés, partiellement rémunérés ou fournis en nature. Ces contributions peuvent être importantes et doivent être évaluées de manière appropriée.
- **Pendant le plaidoyer et le suivi :**
 - **Réunions de retour d'information et niveau d'engagement des parties prenantes :** les coûts varient selon le niveau et le format de l'engagement. Les réunions locales, comme les examens mensuels au niveau des établissements, peuvent entraîner des dépenses modestes pour la location de salles, les rafraîchissements et le transport ; tandis que les réunions nationales ou multiparties peuvent nécessiter des déplacements, des indemnités journalières et une préparation plus soutenue.

Des conseils pratiques supplémentaires sur l'analyse de coûts du CLM – y compris les considérations propres à chaque étape, les intrants et l'évaluation des contributions communautaires, sont présentés à l'**Annexe 16**.

Encadré 2.4. Adaptation du suivi communautaire aux contextes à ressources limitées

Compte tenu des contraintes financières actuelles lors de l'élaboration de ce guide, il est à la fois nécessaire et opportun de concevoir des approches de CLM rentables et adaptées au contexte. Parmi ces stratégies :

- **Recourir aux approches virtuelles :** les entretiens téléphoniques avec les usagers ou l'utilisation de plateformes de données existantes, telles que le logiciel District Health Information Software 2 (DHIS2), permettent d'accéder aux données cliniques pertinentes tout en réduisant les coûts de transport et de personnel. Il convient toutefois de vérifier que toutes les populations et tous les établissements ciblés disposent d'un accès fiable à ces plateformes ou aux infrastructures nécessaires.
- **Utilisation d'approches fondées sur un échantillonnage stratégique:** cibler des points chauds prioritaires ou les sites sentinelles peut limiter la couverture, mais améliore la faisabilité et la qualité des données.
- **Intégrer les activités dans des systèmes de santé plus larges :** bien que ce guide se concentre sur le VIH, l'avenir des ripostes devrait être davantage intégré à l'ensemble des domaines de la santé. Cette évolution ouvre non seulement de nouveaux canaux de financement potentiels, mais peut également générer des économies de gamme, dans lesquelles des infrastructures, du personnel et des systèmes de données partagés soutiennent plusieurs domaines de la santé, réduisant ainsi les coûts marginaux par intervention. Certains modèles émergent déjà, tels que des plateformes conjointes de collecte de données pour la tuberculose et le VIH, qui illustrent le potentiel des systèmes de suivi intégrés.

Tout en explorant des moyens de rendre le CLM plus rentable, il reste essentiel que la recherche d'économies ne compromette ni la mise en œuvre, ni le soutien, ni le renforcement des capacités, ni la durabilité du CLM.



2.2.3. Recherche

La recherche dirigée par les communautés s'inscrit dans la tradition plus large de la recherche participative, qui privilégie l'implication des communautés non seulement en tant que « sujets » d'étude, mais aussi en tant que cocréatrices de connaissances. Elle s'inspire de cadres tels que la recherche-action participative (24) ou la recherche participative à base communautaire (25), qui visent toutes deux à démocratiser le processus de recherche et à garantir que les résultats servent les intérêts des participants à l'étude.

Dans la riposte au VIH, la recherche dirigée par les communautés engage directement les communautés vivant avec ou affectées par le VIH. Celles-ci participent activement à la définition des priorités et des questions de recherche, à l'élaboration des méthodes, à la production, à la validation, à l'interprétation des résultats, ainsi qu'à la formulation de recommandations (17). Ce type de recherche joue un rôle essentiel pour garantir que les programmes et les décisions politiques répondent pleinement aux besoins et aux expériences des communautés, tout en tenant compte du contexte structurel et social plus large.

Voici quelques exemples de recherche dirigée par les communautés(13) :

- Recherches sur les valeurs et les préférences de communautés spécifiques concernant les nouvelles technologies de traitement et de prévention (par exemple, l'introduction de l'anneau vaginal à la dapivirine, la PrEP injectable).
- Recherches visant à comprendre les évolutions en temps réel de la dynamique épidémiques locales (« connaître son épidémie, connaître sa réponse »).

- Recherches sur les facteurs structurels des épidémies tant à l'échelle nationale que parmi les populations clés et vulnérables (par exemple, les études sur l'indice de stigmatisation du VIH)
- Recherches visant à atteindre les communautés et à éclairer les politiques et programmes pertinents (par exemple, la participation à des exercices de modélisation du VIH).

En outre, les communautés jouent des rôles essentiels au sein des comités consultatifs communautaires, permettant de faire entendre la voix des mandants. Le temps que les CLO consacrent bénévolement à ces instances externes peut être considérable et doit également être budgétisé.

Encadré 2.5. Facteurs influençant les coûts de la recherche

Les coûts de la recherche communautaire peuvent être affectés par plusieurs facteurs :

- **Conception de la recherche** : les contributions des parties prenantes, y compris des représentants du gouvernement, sont essentielles pour garantir la pertinence politique et programmatique. Les coûts de démarrage liés aux réunions et consultations doivent donc être pris en compte.
- **Frais éthiques et administratifs** : la recherche implique différents niveaux d'approbation éthique et administrative peuvent générer des frais formels et informels, souvent négligés dans la budgétisation. Le remboursement des participants à la recherche pour leur temps, leurs déplacements et autres dépenses connexes est également recommandé.
- **Capacité des systèmes de données** : selon leurs compétences techniques et analytiques, les CLO peuvent nécessiter différents niveaux de formation et de soutien externe pour générer, valider et interpréter les données.
- **Plateformes de données** : l'utilisation de systèmes manuels ou électroniques influence les coûts liés au personnel, à l'équipement et aux fournitures pour la collecte et la gestion des données. La quantité de données collectées peut également affecter le temps de travail du personnel.
- **Rémunération** : lorsque les CLO agissent en tant que co-chercheurs ou exécutants, les budgets doivent refléter la valeur complète de leur temps et de leurs contributions, qu'ils soient rémunérés ou non.
- **Diffusion et publication** : les coûts liés à la production, à la traduction et à la diffusion des rapports, ainsi qu'à la publication dans des revues universitaires (y compris les frais d'accès libre), doivent être pris en compte dans les budgets de recherche.



2.2.4. Éducation et partage d'informations

L'éducation et le partage d'informations dirigés par la communauté visent à renforcer les connaissances, les attitudes et les normes liées au VIH chez les décideurs politiques, les prestataires de services, les responsables de programmes, les membres des communautés et le grand public. L'éducation est importante non seulement pour sensibiliser à la maladie elle-même (par exemple, les modes de transmission, prévention et traitement du VIH) et sur les services disponibles (par exemple, l'importance du conseil et du dépistage, l'interprétation des résultats de charge virale, et les informations sur les produits de prévention spécifiques), mais aussi pour faire connaître les droits et les avantages des personnes vivant avec le VIH (par exemple, l'accès gratuit aux traitements, l'absence de frais à la charge des usagers pour les services fournis). Ces initiatives contribuent à améliorer les résultats intermédiaires en matière de santé et à lutter contre les facteurs structurels et sociaux, tels que la stigmatisation, la discrimination et les normes de genre préjudiciables (17).

Voici quelques exemples d'activités d'éducation et de partage d'informations dirigés par les communautés (13) :

- Fournir aux membres de la communauté des informations sur les soins de santé qui soient accessibles et appropriées (par exemple, exemptes de jugement ou de stigmatisation, fondées sur des données probantes).
- Former et sensibiliser les décideurs politiques, les prestataires de soins de santé et de services sociaux et juridiques, ainsi que les responsables de programmes.
- Mener des initiatives pour transformer les attitudes et les normes sociales préjudiciables qui alimentent la stigmatisation, la discrimination, l'exclusion et la criminalisation des populations clés, notamment à travers des campagnes de réduction de la stigmatisation, des récits communautaires ou des actions de sensibilisation médiatique.

Encadré 2.6. Facteurs influençant les coûts de l'éducation et du partage d'informations

Les facteurs susceptibles d'influer sur les coûts de la recherche comprennent :

- **Modalité de prestation** : un temps et des ressources considérables sont souvent investis dans l'élaboration ou l'adaptation de supports de formation, d'orientation, d'éducation et de communication lesquels peuvent aller de brochures sur support papier à des plateformes de médias de masse. Les coûts de mise en œuvre varient également selon l'approche éducative, notamment selon que l'éducation est dispensée en personne ou à distance.
- **Rémunération des éducateurs** : l'éducation peut être dispensée par des bénévoles dont le temps n'est pas rémunéré. Outre les éventuelles allocations ou salaires, les coûts peuvent inclure les frais de transport, l'équipement et les fournitures, dont certains peuvent être offerts par les bénévoles eux-mêmes.
- **Ampleur et portée** : la portée des activités éducatives aura une incidence directe sur les coûts. Par exemple, une campagne sur les réseaux sociaux entraînera probablement des coûts unitaires par activité moins élevés qu'un événement de campagne en présentiel, car les coûts seront répartis sur un plus grand nombre de bénéficiaires.
- **Adaptation** : les coûts peuvent également varier selon la nécessité de traduire les supports ou d'adapter le contenu et les stratégies de communication à des publics spécifiques.



2.2.5. Prestation de services

La prestation de services dirigée par les communautés est essentielle pour améliorer la disponibilité, l'accessibilité, l'acceptabilité et l'accessibilité financière des services liés au VIH. Les CLO y contribuent en offrant directement des services cliniques, sociaux et juridiques tout en stimulant la demande pour ces services (17). Comparées aux systèmes de santé formels, elles sont souvent mieux placées pour atteindre les populations mal desservies et pour adapter efficacement les services aux besoins et aux expériences des communautés. Parmi les trois objectifs de la Déclaration politique 30-80-60 les deux premiers – la prestation de services pour le dépistage et le traitement, ainsi que la prévention – sont généralement les mieux dotés en ressources, avec des rôles, résultats et objectifs plus clairement définis pour les CLO.

Exemples de prestation de services dirigée par la communauté :

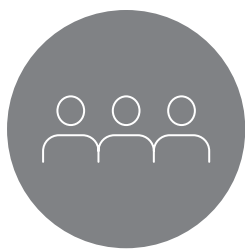
- Création et maintien de la demande en matière de prévention et de soins du VIH par des actions de proximité dirigées par la communauté menées par des pairs éducateurs formés, la promotion ciblée de nouveaux services dans des centres d'accueil ou lors d'événements ludo-éducatifs communautaires, où le contenu éducatif est intégré à des activités récréatives telles que des pièces de théâtre.
- Prévention du VIH, notamment la distribution de seringues propres et de préservatifs par des pairs dans les principaux lieux de consommation et d'injection de drogues.
- Dépistage du VIH et orientation vers les soins, y compris la distribution de tests d'autodépistage du VIH avec accompagnement les pairs, soutenue par une ligne d'assistance téléphonique assurée par une organisation de la société civile.
- Initiation des clients au traitement du VIH et le soutien au maintien dans les soins grâce à un modèle de prestation de service différenciée dirigé par une CLO ou mis en œuvre à travers des groupes communautaires d'entraide dirigés par des pairs soutenant l'observance..
- Services sociaux et juridiques, assuré par des pairs parajuristes ou des juristes communautaires de référence, ainsi que des services d'orientation communautaires en matière de violence basée sur le genre.

Encadré 2.7. Facteurs influençant les coûts de prestation de services

Plusieurs facteurs influencent les coûts de la prestation de services communautaires :

- **Personnel, équipement et fournitures** : les services communautaires s'appuient souvent sur des pairs éducateurs formés ou des bénévoles non professionnels plutôt que sur du personnel clinique, ce qui réduit certains coûts salariaux mais nécessite des investissements en formation, supervision et assurance qualité. Par exemple, les kits d'autotest du VIH peuvent être distribués par des pairs avec le soutien d'une ligne d'assistance téléphonique, tandis que les dépistages de laboratoire pour la chlamydia et la gonorrhée exigent du personnel médical qualifié et rémunéré et des équipements spécialisés.
- **Création et maintien de la demande** : les modèles dirigés par les communautés intègrent souvent des approches adaptées à la culture locale pour générer et maintenir la demande, comme les activités ludo-éducatives, les réseaux de référence par les pairs ou la mobilisation ciblée dans les centres d'accueil. Ces activités supplémentaires entraînent des coûts supplémentaires, mais renforcent l'adhésion, la fidélisation et la confiance, améliorant ainsi le rapport coût-efficacité à long terme.
- **Transport** : aller à la rencontre des personnes à leur domicile ou dans des espaces communautaires augmente les coûts pour les prestataires en raison du temps de trajet supplémentaire, des frais de transport et de la logistique liée aux activités de proximité. Cependant, cette approche réduit les coûts pour les participants et permet d'atteindre des populations qui seraient autrement exclues des soins dispensés dans les établissements.
- **Échelle de la prestation de services** : l'échelle géographique et démographique des services communautaires influence directement les coûts. Les programmes locaux de petite taille ont des coûts unitaires plus élevés en raison d'économies d'échelle limitées, tandis que les réseaux nationaux de CLO répartissent les coûts fixes sur plusieurs sites mais nécessitent davantage de coordination et engendrent des frais généraux supplémentaires.
- **Paramètres de prestation** : les services dirigés par les communautés peuvent être autonomes ou intégrés à d'autres services de santé et sociaux (par exemple, des orientations en matière de santé sexuelle, ou des services de conseils sur la réduction des risques et la prévention de la violence basée sur le genre). La prestation intégrée permet de mutualiser certains coûts communs (loyer, services publics, administration) et de réduire le coût moyen par service.
- **Contexte** : les environnements sociaux, juridiques et politiques peuvent influencer la portée et le coût et la structure de la prestation. Des lois restrictives peuvent imposer des modèles de services discrets ou mobiles, augmentant les dépenses, tandis que des réseaux communautaires bien implantés permettent de réduire les coûts grâce aux contributions en nature (espace, personnel, bénévoles). Il est essentiel d'estimer la valeur réelle des ressources en nature afin de produire des estimations fiables, permettant de plaider en faveur d'une rémunération équitable et mobiliser des financements adaptés.
- **Taille de la population et épidémiologie** : desservir une population plus petite et difficile d'accès peut augmenter le coût par personne, car les coûts fixes sont répartis sur un nombre plus restreint de bénéficiaires et des efforts supplémentaires sont souvent nécessaires pour les localiser et les mobiliser.

Il est important de souligner que l'estimation des coûts et l'élaboration des budgets de la prestation de services dirigée par les communautés doivent tenir compte non seulement de l'efficacité économique, mais aussi de sa valeur sociale. Les programmes doivent viser à renforcer l'équité, l'accès et la réactivité afin de répondre aux besoins des communautés.



2.2.6. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est essentiel pour maintenir un leadership communautaire crédible dans la riposte au VIH. Il garantit que les personnes vivant avec ou affectées par le VIH participent pleinement à l'élaboration des programmes, à la définition des stratégies et à l'orientation des politiques. Pour cela, il convient de soutenir de manière continue les CLO et les communautés au sens large afin qu'elles puissent exercer un leadership efficacement (17). La mise en place de mécanismes fiables de supervision et d'assurance qualité constitue un élément central du processus CLR.

Le renforcement des capacités implique souvent que les réseaux communautaires mondiaux identifient les besoins spécifiques des CLO et adaptent la formation et le mentorat en conséquence. Les CLO qui introduisent, par exemple, le suivi communautaire du VIH (CLM), intègrent des initiatives liées au changement climatique ou explorent la santé numérique, peuvent bénéficier de modèles de « formation des formateurs » afin de diffuser efficacement les connaissances. D'autres méthodes d'apprentissage peuvent également être envisagées, comme le mentorat personnalisé, l'observation sur le terrain ou les échanges de postes, etc.

Exemples de renforcement des capacités dirigé par les communautés:

- Formations et mentorat à l'intention des CLO dans des domaines thématiques et techniques (par exemple, le CLM ou l'intégration du changement climatique)
- Développement du leadership pour consolider les compétences en gouvernance, en plaidoyer et en planification stratégique
- Visites d'apprentissage entre pairs permettant aux CLO de partager leurs résultats en matière de performance, leurs défis et leurs stratégies de performance, tout en favorisant l'adaptation et l'apprentissage mutuel et l'adaptation.

Encadré 2.8. Facteurs influençant les coûts du renforcement des capacités

Les coûts du renforcement des capacités sont influencés par plusieurs facteurs clés :

- **Modalité de prestation** : les coûts varient selon que les formations sont menées en présentiel, à distance ou selon un modèle hybride. Des ressources supplémentaires peuvent être nécessaires pour élaborer, adapter et traduire des supports, ou pour assurer un appui technique continu.
- **Zone géographique** : les formations multirégionales ou multinationales entraînent souvent des coûts plus élevés liés aux indemnités journalières, aux déplacements et à la traduction, ce qui a une incidence sur les coûts de formation et de coordination..
- **Formation continue et investissement en temps** : le renforcement des capacités requiert souvent un engagement soutenu. Les coûts dépendent du nombre de participants, de la fréquence des activités et du nombre d'interventions concernées. Cela inclut également le temps rémunéré et non rémunéré consacré au développement des compétences, ainsi qu'à la participation des parties prenantes et à l'élaboration des politiques.



2.2.7. Financement

Garantir un financement durable et équitable est essentiel pour que les CLR restent efficaces et pérennes. Les CLO ont besoin de ressources suffisantes, flexibles et à long terme, ainsi que de la capacité d'y accéder et de les utiliser efficacement, tout en étant reconnues comme des partenaires à part entière dans les relations financières (13). Cela implique d'influencer la manière dont les priorités de financement sont définies afin que les interventions dirigées par les communautés soient incluses et budgétisées dans les plans nationaux – et de disposer des capacités nécessaires pour obtenir, gérer et redistribuer les fonds une fois ceux-ci accordés.

Exemples d'initiatives de financement menées par les communautés :

- Le positionnement des CLO afin qu'elles puissent accéder aux ressources en participant à l'élaboration de feuilles de route de durabilité, de plans stratégiques nationaux, de demandes de financement et de mécanismes de contractualisation sociale, en veillant à ce que leurs priorités communautaires soient correctement budgétisées et analysées.
- La mobilisation et la diversification des financements par l'engagement auprès des bailleurs de fonds internationaux, de gouvernements et de fondations privées afin d'obtenir un soutien durable et de réduire la dépendance à une source unique de financement.
- La gestion et la redistribution de fonds à d'autres CLO, y compris par des mécanismes de sous-subsidations ou de réseaux, tout en assurant la conformité, le suivi financier et la production de rapports.

Encadré 2.9. Facteurs influençant les coûts des initiatives de financement

Les efforts de financement génèrent des coûts dans trois domaines principaux :

- **Participation à des réunions nationales ou mondiales** : ces activités peuvent générer des frais de déplacement, des indemnités journalières, et dans certains cas, la mise à disposition de véhicules pour les cadres supérieurs. Cela représente un coût important pour les CLO, surtout lorsque ces véhicules ne peuvent pas être utilisés pour d'autres activités opérationnelles.
- **Obtention de subventions et élaboration de propositions** : la demande et la gestion de demandes de financement exigent des capacités techniques et administratives, du temps, du personnel et parfois l'appui de consultants externes.
- **Gestion des subventions** : la réception et la gestion des fonds requièrent souvent des systèmes administratifs solides (rapports financiers, audits, conformité ce qui nécessite à son tour davantage de personnel administratif qualifié et l'utilisation de logiciels comptables tels que QuickBooks).

Dans l'ensemble de ces domaines, le temps et l'expertise des cadres supérieurs et du personnel technique représentent un investissement important. La collecte de fonds, la participation aux décisions stratégiques et la gestion des subventions constituent des fonctions essentielles des CLR, nécessitant un engagement durable en ressources humaines qualifiées.

Chapitre 3

Définir l'objectif et le paramètre d'un exercice d'analyse des coûts et de budgétisation

Le Chapitre 3 présente les principes et concepts économiques fondamentaux pour réaliser un exercice d'analyse des coûts et de budgétisation efficace.

À la fin de ce chapitre, vous saurez :

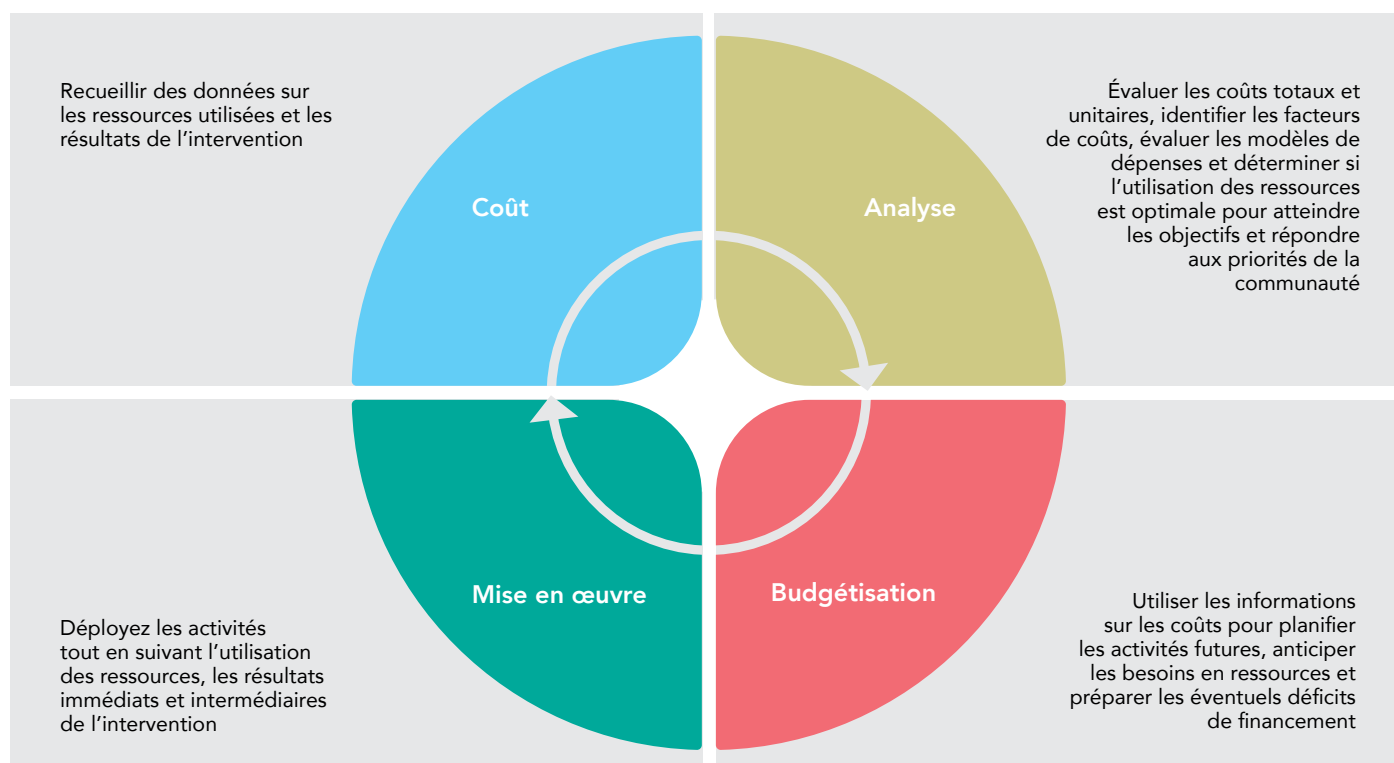
1. Différencier l'analyse des coûts et de budgétisation : comprendre quelles ressources sont utilisées (analyse des coûts) quels fonds sont nécessaires (budgétisation) et comment l'une informe l'autre.
2. Identifier l'objectif de votre exercice : savoir comment l'objectif influence la conception et les choix méthodologiques de l'analyse des coûts ou de la budgétisation.
3. Définir les paramètres de votre exercice : inclure la perspective, l'horizon temporel, les types de coûts, les intrants, et les résultats de l'intervention.

Documents d'accompagnement : Annexe 2, Tableaux de référence pour la définition des paramètres des exercices d'analyse des coûts et de budgétisation.

3.1. Quand et pourquoi réaliser une analyse des coûts ou une budgétisation : une approche par cycle d'apprentissage

L'analyse des coûts et la budgétisation ne sont pas des tâches ponctuelles. Ce sont des outils intégrés à un cycle d'apprentissage continu qui aide les CLO à planifier, mettre en œuvre, évaluer et adapter leurs interventions. Que ce soit pour préparer une proposition, ajuster un programme en cours ou mesurer son impact, ces informations aident à prendre des décisions plus adaptées. La **figure 3.1** illustre ce cycle d'apprentissage, qui comprend les phases suivantes : l'analyse des coûts, la réflexion sur les résultats, la budgétisation, et la mise en œuvre ainsi que l'actualisation des coûts. Ce processus aide les équipes à mieux comprendre leurs besoins en ressources, d'optimiser la planification, de suivre les progrès et d'adapter leurs décisions au fil du temps. L'implication des communautés et des parties prenantes doivent être associés tout au long du cycle afin d'en garantir la pertinence et la redevabilité.

Figure 3.1. Analyse des coûts et budgétisation dans un cycle d'apprentissage continu



Pour naviguer dans cette phase d'apprentissage, il est essentiel de déterminer s'il convient de commencer par une analyse des coûts ou une budgétisation. **La figure 3.2** présente un schéma décisionnel pour guider ce choix, qui dépend avant tout du stade de mise en œuvre de l'intervention et de la disponibilité, de la fiabilité et de la qualité des données.

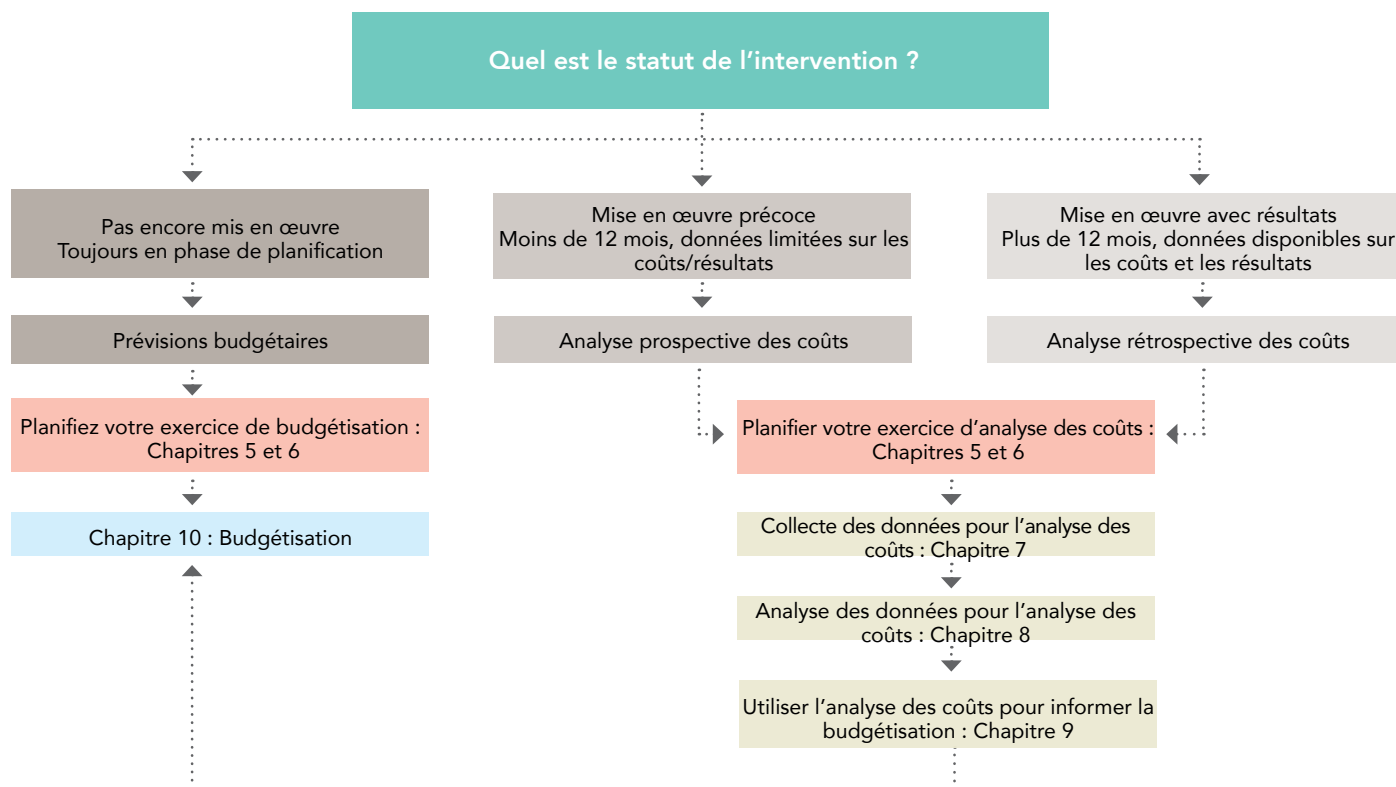
Lorsque l'intervention en est encore à la phase de planification – qu'il s'agisse d'un plan à court terme, de la préparation d'une demande de financement ou de l'allocation de ressources dans le cadre de plans stratégiques nationaux – la budgétisation constitue le point de départ logique.

Pour une intervention déjà en cours mais disposant de moins de 12 mois de données, il est préférable d'adopter une approche prospective : évaluer les coûts en temps réel, en suivant simultanément les ressources utilisées et les résultats de l'intervention au fur et à mesure de la mise en œuvre.

Pour une intervention en cours depuis 12 mois ou plus, il peut être pertinent de recourir à une analyse des coûts prospective ou rétrospective. L'approche prospective permet de suivre les ressources en temps réel, de relever des détails qui pourraient échapper aux registres financiers, et de soutenir un apprentissage continu. L'analyse rétrospective, quant à elle, est souvent préférable lorsque l'intervention est terminée ou que le temps fait défaut, dès lors que les dépenses et les résultats d'intervention ont été correctement enregistrés.

Peu importe que les données soient collectées de façon prospective ou rétrospective : les méthodes d'estimation des coûts restent largement les mêmes. Dans les deux cas, elles fournissent des informations précieuses pour orienter la réflexion, soutenir la budgétisation et renforcer l'efficacité de la mise en œuvre.

Figure 3.2. Débuter un exercice : analyse des coûts ou budgétisation ?



3.2. Définir l'objectif

Après avoir choisi par où commencer – analyse des coûts ou budgétisation – il est essentiel de définir l'objectif de l'exercice. Un objectif clair aide à rester concentré sur le travail à accomplir, en déterminant les données à collecter, les coûts à inclure ou à exclure et la manière dont les résultats seront utilisés. Qu'il s'agisse d'estimer les coûts, d'évaluer l'efficacité, d'appuyer une demande de financement ou d'orienter la planification stratégique, il influencera à la fois les paramètres de l'exercice (interventions, périodes, types de coûts inclus), ainsi que l'analyse à réaliser.

Dès les premières étapes, il est recommandé de constituer une équipe centrale accompagnée d'un groupe consultatif composé de parties prenantes clés (**chapitre 6.1**). Cette équipe aide à préciser les informations à produire et garantit qu'elles répondent aux besoins des politiques et des programmes. Les parties prenantes peuvent inclure les CLO, les programmes nationaux de lutte contre le VIH et les conseils nationaux de lutte contre le sida.

Le **tableau 3.1** présente les objectifs les plus fréquents d'une analyse des coûts ou d'un exercice de budgétisation, ainsi que les principales questions auxquelles chacun cherche à répondre. Certaines approches relèvent davantage de l'analyse des coûts (par exemple, l'estimation des coûts unitaires), d'autres de la budgétisation (par exemple, la projection des besoins futurs), mais la plupart combinent les deux. Identifier clairement l'objectif dès le départ garantit la justesse et l'utilité de l'exercice. Les questions clés permettant d'orienter ce processus incluent notamment :

- Pourquoi réaliser cet exercice ?
- Qui utilisera les informations et dans quel but ?
- Quelles données sont déjà disponibles et lesquelles restent à collecter ?

Tableau 3.1. Critères de sélection de l'objectif

Objectif	Description	Exemples de questions de recherche
Suivi	Suivre les coûts d'intervention et leurs déterminants	Combien a coûté à une CLO la mise en œuvre de la sensibilisation et de la formation de la police sur le travail du sexe, et quels en ont été les principaux facteurs de coût ?
Efficience	Déterminer comment réduire les coûts ou maximiser les résultats pour une intervention donnée.	Comment une CLO pourrait-elle réduire les coûts ou augmenter le nombre de personnes testées lors d'une campagne de dépistage VIH auprès de détenus ?
Priorisation	Appuyer l'évaluation économique (coûts-avantages, coût-efficacité) pour orienter les investissements.	Une CLO dirigée par des jeunes devrait-elle proposer la prophylaxie préexposition dans ses propres cliniques adaptées aux adolescents ou orienter ceux-ci vers les services standards, en comparant les coûts par adolescent supplémentaire sous PrEP ?
Orienter la tarification ou le financement	Estimer le coût des interventions pour favoriser les négociations avec bailleurs et gouvernements (subventions, contrats sociaux).	Que devrait payer le Secrétariat National à une CLO pour fournir un ensemble de services de prévention et de dépistage aux professionnels du sexe, en zones urbaines et rurales, dans le cadre d'un contrat social ?
Planification et budgétisation à court terme	Élaborer ou ajuster les budgets annuels pour lancer, poursuivre, étendre ou reproduire des interventions.	Combien coûtera l'extension du programme de lutte contre la violence basée sur le genre l'année prochaine ? Quel budget est nécessaire pour assurer une rémunération équitable des bénévoles ?
Planification et budgétisation à moyen et long terme	Élaborer des budgets pluriannuels pour lancer, poursuivre, étendre ou reproduire des interventions	Combien en coûterait-il, au cours des cinq prochaines années, pour qu'une CLO mette en œuvre un programme de suivi communautaire afin d'évaluer la qualité des soins VIH dispensés dans les établissements de santé publics ?
	Soutenir la planification stratégique à l'échelle nationale	Quel sera le coût de l'analyse des coûts du programme de soins communautaires contre le VIH dans le cadre du plan stratégique national ?
	Identifier les déficits de financement.	Le financement disponible est-il suffisant pour soutenir un réseau national de défense des professionnels du sexe dirigé par les CLO ?
	Estimer l'impact budgétaire des différentes options d'intervention au fil du temps	L'intégration des services communautaires de lutte contre le VIH à d'autres services de santé sexuelle et reproductive est-elle abordable compte tenu du budget ?
	Estimer le coût et le retour sur investissement des interventions dans la planification des investissements	Quel est le coût d'un investissement dans le dépistage et le traitement du VIH lorsqu'il est assuré par des CLO, des centres communautaires ou des autotests assistés par des pairs ? Le soutien communautaire au traitement de la co-infection VIH-hépatite (par exemple, via pairs navigateurs ou clubs d'adhésion) génère-t-il un retour sur investissement en améliorant l'adhésion et la rétention

Remarque : l'analyse des coûts constitue la base de nombreux types d'analyses, notamment les évaluations économiques, les analyses d'impact budgétaire et les dossiers d'investissement. Ces applications plus larges présentées en gris – à titre de contexte uniquement, elles ne relèvent pas du champ d'application du présent guide et ne seront donc pas abordées dans les chapitres suivants

Dans les interventions dirigées par la communauté, les communautés agissent souvent à la fois en tant que prestataires et comme utilisateurs de services.

3.3. Définition des paramètres

Après avoir défini l'objectif de l'analyse des coûts ou budgétisation, l'étape suivante consiste à en définir le champ d'application, c'est-à-dire les limites de ce qui sera inclus ou exclu de l'analyse. Ces paramètres encadrent le travail : ils déterminent quels coûts, intrants et extrants seront pris en compte, sur quelle période et selon quel point de vue. Ces décisions auront une incidence sur les méthodes utilisées pour mesurer et valoriser les coûts (**chapitre 4**). Le champ d'application doit être déterminé en fonction de l'objectif. La faisabilité doit également être prise en compte, car un champ d'application restreint et bien défini sera plus pratique.

3.3.1. Perspective

La perspective définit le point de vue à partir duquel les coûts sont évalués. La définition du point de vue est importante, car elle détermine quels coûts sont inclus ou exclus de l'exercice. Les coûts peuvent être estimés du point de vue du :

- Du payeur – y compris les bailleurs de fonds et les gouvernements, afin d'estimer les coûts liés au financement d'une intervention.
- Du prestataire – y compris les gouvernements, les CLO et d'autres organisations non gouvernementales, pour estimer les coûts liés à la mise en œuvre d'une intervention, indépendamment du montant versé par le payeur.
- De l'utilisateur – y compris les membres de la communauté, les clients et les bénéficiaires, pour estimer les coûts liés à l'accès ou à la participation à une intervention, qu'ils soient directs (par exemple, les paiements directs pour le transport) ou indirects (par exemple, la perte de revenus liés à l'absence au travail).
- De la société – y compris le prestataire et l'utilisateur, pour estimer les coûts globaux associés à la fourniture et à la réception d'une intervention.

La perspective doit être définie selon l'objectif de l'exercice et le public visé (voir l'**Annexe 2** pour les critères détaillés et exemples).

Il est possible d'adopter une ou plusieurs perspectives. Dans les interventions dirigées par la communauté, les communautés agissent souvent à la fois en tant que prestataires et comme utilisateurs de services. Chaque perspective – prestataire, utilisateur ou payeur – peut inclure plusieurs acteurs, tels que les CLO, les membres de leur communauté et les organisations partenaires. Pour saisir pleinement les coûts des CLR, il est utile de ventiler les coûts selon les catégories suivantes :

- Le type de prestataire (communauté, partenaires internationaux, gouvernement) : par exemple, une CLO peut gérer une clinique mobile tandis que le gouvernement fournit le personnel de santé détaché et les fournitures médicales.
- L'utilisateur (clients ou membres de la communauté) – par exemple, les bénéficiaires peuvent contribuer de leur temps ou assumer les frais de transport pour accéder aux services.
- Le payeur (bailleurs de fonds, le gouvernement) – par exemple, une CLO peut recevoir des fonds de plusieurs sources, y compris de différents bailleurs et entités publiques.

Cette approche permet d'identifier les coûts pris en charge par les CLO et ceux qui sont pris en charge par d'autres acteurs. Cependant, elle requiert souvent des informations détaillées sur plusieurs parties prenantes et peut dépasser ce que les CLO peuvent raisonnablement analyser seules. Pour la plupart des CLO, un point de départ pratique consiste à se concentrer sur leurs propres coûts de prestation de services : les ressources utilisées et fournies directement, qu'elles soient payées ou offertes en nature. Dans la mesure du possible, elles peuvent également noter les contributions importantes d'autres acteurs (par exemple, le personnel détaché par le gouvernement ou les fournitures fournies par les bailleurs). Ces données peuvent ensuite servir de base à des exercices plus techniques ventilant intégralement les coûts entre prestataires, utilisateurs et payeurs.

Dans la pratique, ces distinctions peuvent être floues. Par exemple, les groupes d'entraide peuvent à la fois fournir et recevoir des services, rendant difficile la séparation entre prestataires et utilisateurs. Dans certains contextes, les CLO génèrent leur propre financement (cotisations, collectes de fonds, activités caritatives), brouillant la ligne entre bailleur de fonds et prestataire. De même, les intrants d'un acteur (par exemple, le gouvernement) peuvent être utilisés par un autre (par exemple, une CLO), et le fait qu'un coût soit payé, non rémunéré ou offert dépend de la perspective choisie.

Encadré 3.1. Exercice : qui prend en charge le coût ?

Une CLO dirigée par des jeunes gère une clinique mobile. Le gouvernement fournit les fournitures médicales et détache des agents de santé. Des pairs bénévoles soutiennent les activités de sensibilisation, et les clients passent du temps à se rendre à la clinique.

Pour chaque intrant ci-dessous, indiquez si ce coût est pertinent selon chaque perspective :

- **Payeur** : finance l'intervention.
- **Prestataire** : met en œuvre l'intervention.
- **Utilisateur** : bénéficie de l'intervention ou y accède.
- **Société** : tient compte de toutes les ressources utilisées, quel que soit le payeur.

Indiquez :

- **Oui, payé** : le coût est directement financé selon ce point de vue.
- **Offert** : la ressource est donnée volontairement sans paiement (par exemple, le temps des bénévoles).
- **Non rémunéré** : la ressource est utilisée mais non financée selon ce point de vue (souvent couverte par une autre organisation).
- **Non** : non pertinent pour cette analyse

Selon quelle perspective ce coût est-il pertinent ?

Intrant	Payeur	Prestataire CLO dirigée par des jeunes	Gouvernement	Utilisateur	Société
Plaidoyer pour les ressources mené par la CLO dirigée par des jeunes					
Planification entre la CLO dirigée par des jeunes et le gouvernement					
Location et exploitation de la clinique mobile par une CLO dirigée par des jeunes					
Temps consacré par la haute direction de la CLO dirigée par des jeunes					
Temps consacré par le personnel de santé du gouvernement					
Temps consacré par les pairs bénévoles					
Temps consacré par les clients					
Fournitures médicales fournies par le gouvernement					

Encadré 3.2. Questions clés pour déterminer la perspective de l'analyse des coûts

- Qui utilisera les informations : le bailleur de fonds, le prestataire ou l'utilisateur ?
- Quel est l'objectif de cet exercice : contrôler les dépenses, planifier un budget financier ou évaluer les besoins en ressources ?
- Faut-il inclure plusieurs perspectives ou parties prenantes dans l'évaluation des coûts ?
- Pour chaque perspective, faut-il distinguer les contributions payées, non rémunérées ou offertes ?
- La ventilation des coûts par type de prestataire ou de payeur permettra-t-elle d'identifier clairement qui supporte quels coûts ?

3.3.2. Horizon temporel

L'horizon temporel correspond à la période pendant laquelle les coûts sont observés ou projetés. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte pour le définir :

Premièrement, l'horizon temporel doit être conforme à l'objectif de l'exercice (**Annexe 2**). Par exemple, pour la planification et la budgétisation, il peut se baser sur les cycles de décaissement et de reporting des bailleurs de fonds. Deuxièmement, il doit prendre en considération les variations saisonnières des coûts, généralement sur une période d'au moins un an, sauf justification contraire. Troisièmement, il convient d'identifier les éléments dont la durée de vie dépasse un an. Pour une budgétisation, il peut suffire d'indiquer l'année d'achat prévue ou passée. Pour une analyse des coûts, il faut estimer la durée pendant laquelle chaque article reste utilisable. Par exemple, pour la budgétisation, il peut suffire d'indiquer qu'un véhicule sera acheté la première année du projet. En revanche, pour l'analyse des coûts, il faut estimer combien de temps ce véhicule pourrait être utilisé par le projet (par exemple, sept ans en moyenne).

Quatrièmement, le cas échéant, les coûts doivent être ventilés par phase pertinente, comme la phase de démarrage et la phase de mise en œuvre. Les interventions exigent souvent des investissements initiaux, notamment pour la formation et la sensibilisation, ce qui entraîne une part plus importante des dépenses au début. Les coûts peuvent ensuite évoluer à mesure que les interventions se stabilisent, devenant généralement plus efficaces avec le temps. À l'inverse, l'efficacité peut diminuer lorsque la saturation est atteinte. Par exemple, une campagne de dépistage du VIH dirigée par la communauté peut nécessiter davantage de ressources à un stade avancé pour atteindre les personnes plus réticentes au dépistage. La ventilation des coûts par phase d'intervention peut donc être importante. Dans le cadre du CLM, les coûts peuvent être répartis en plusieurs phases – démarrage, mise en œuvre, engagement communautaire, plaidoyer et suivi – afin de guider payeurs et prestataires dans l'allocation des ressources lors de la planification ou de la mise à l'échelle.

Enfin, l'horizon temporel peut être déterminé par des considérations de faisabilité, notamment le temps et les ressources disponibles pour réaliser une analyse des coûts fondée sur des observations.

Encadré 3.3. Questions pour guider le choix d'un horizon temporel

- Quelle décision l'exercice doit-il éclairer ?
- Le calendrier inclut-il toutes les phases clés : démarrage, mise en œuvre de routine, etc. ?
- Faut-il tenir compte des variations saisonnières ?
- Quelle est la durée de vie présumée des équipements utilisés dans l'intervention ?
- Le calendrier est-il réaliste compte tenu du temps et du budget prévus pour l'exercice ?

3.3.3. Types de coûts

Les analyses de coûts et les exercices de budgétisation peuvent inclure différents types de coûts : **financiers** ou **économiques**, **complets** ou **incrémentaux**, « **bonnes pratiques normatives** » ou « **de la pratique observée** ». Le choix du type de coût doit être guidé par l'objectif de l'exercice et influence directement les méthodes de collecte et d'évaluation. Ces distinctions sont également essentielles pour interpréter ou comparer les estimations provenant de différentes sources, afin d'éviter des conclusions erronées dues à des méthodologies incompatibles.

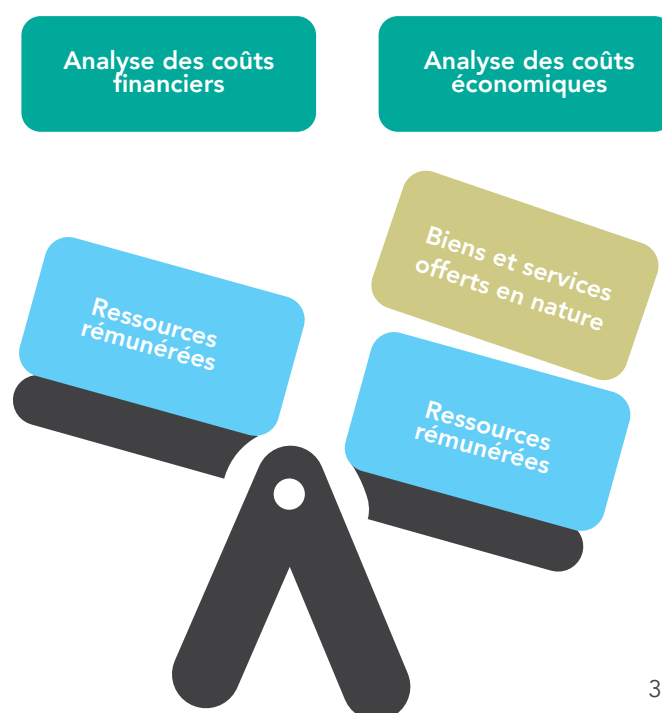
3.3.3.1. Coûts financiers et économiques

Les coûts financiers correspondent aux dépenses payées pour les intrants, comme le temps de travail du personnel, les équipements et les fournitures.

Les coûts économiques reflètent la valeur de tous les intrants utilisés, qu'ils soient payés ou non rémunérés, et incluent les biens et services offerts. On les appelle aussi coûts d'opportunité, car ils représentent la valeur des ressources dans leur utilisation alternative. Par exemple, les bénévoles ne sont souvent pas rémunérés pour leur temps, mais celui-ci a une valeur ; s'ils ne consacraient pas ce temps au bénévolat, ils pourraient percevoir un revenu ailleurs. Ce revenu potentiel constitue le coût d'opportunité de leur temps. Ainsi les coûts économiques dépassent souvent (mais pas toujours) les coûts financiers, notamment lorsque les interventions reposent sur du travail non rémunéré, des ressources offertes ou des intrants subventionnés.

Figure 3.3. Coûts financiers et économiques

Remarque : les coûts économiques comprennent la valeur des ressources payées et offertes. Lorsque les coûts économiques et financiers sont égaux, cela signifie que toutes les ressources utilisées sont rémunérées, sans contributions offertes, temps non rémunéré ni intrants subventionnés



L'utilisation des coûts financiers ou économiques dépend de l'objectif de l'exercice (**Annexe 2**), et de leurs limites respectives. Les coûts financiers reflètent les dépenses réellement engagées, ce qui est utile pour la budgétisation et le suivi des flux de dépenses. En revanche, ils ne tiennent pas compte de la valeur des intrants non rémunérés ou offerts, qui peuvent être significatifs dans les interventions dirigées par la communauté. Les coûts économiques, quant à eux, capturent la valeur totale des ressources mobilisées, mais ne reflètent pas les sorties de trésorerie réelles. Savoir quand et pourquoi utiliser chaque type de coût est essentiel pour orienter correctement la budgétisation et l'analyse des coûts.

Encadré 3.4. Exercice : Identifier et évaluer les coûts financiers et économiques

Vous analysez les coûts d'un centre communautaire proposant des dépistages et traitements pour les infections sexuellement transmissibles (IST), des conseils en matière de réduction des risques, et des actions de sensibilisation par les pairs. Certains intrants sont payés directement par la CLO, mais d'autres sont offerts ou subventionnés par d'autres parties prenantes.

Pour chaque intrant ci-dessous, déterminez :

- Le coût financier pour la CLO ?
- Le coût économique de la ressource, c'est-à-dire la valeur complète.
- Comment évaluer le coût économique si la ressource n'est pas payée ?

Exemple : une salle communautaire est mise à disposition gratuitement par le prestataire municipal pour les réunions de soutien mensuelles :

- Coût financier : aucun paiement n'est effectué par la CLO. Le coût est pris en charge par le conseil municipal.
- Coût économique : valeur locative marchande de la salle pour la durée d'utilisation. Identifiez un lieu comparable dans la même zone et multipliez son taux de location par le nombre d'heures utilisées.

Comparez vos réponses avec le corrigé à la fin du chapitre

Type d'intrant	Intrant	Coût financier	Coût économique
Temps offert	Bénévoles non rémunérés en tant que prestataires de conseils en matière de réduction des risques		
	Prestataires de soins de santé payés par le gouvernement pour assurer la prise en charge des IST dans le centre communautaire (CLO)		
Ressources offertes	Salle communautaire prêtée par le prestataire local		
	Moto appartenant à des bénévoles non rémunérés		
	Appareil de dépistage CD4 offert par le fabricant		
Temps subventionné	Gestionnaire financier partiellement financé par une subvention distincte		
Ressources subventionnées	Médicaments antirétroviraux subventionnés par un bailleur de fonds mondial		

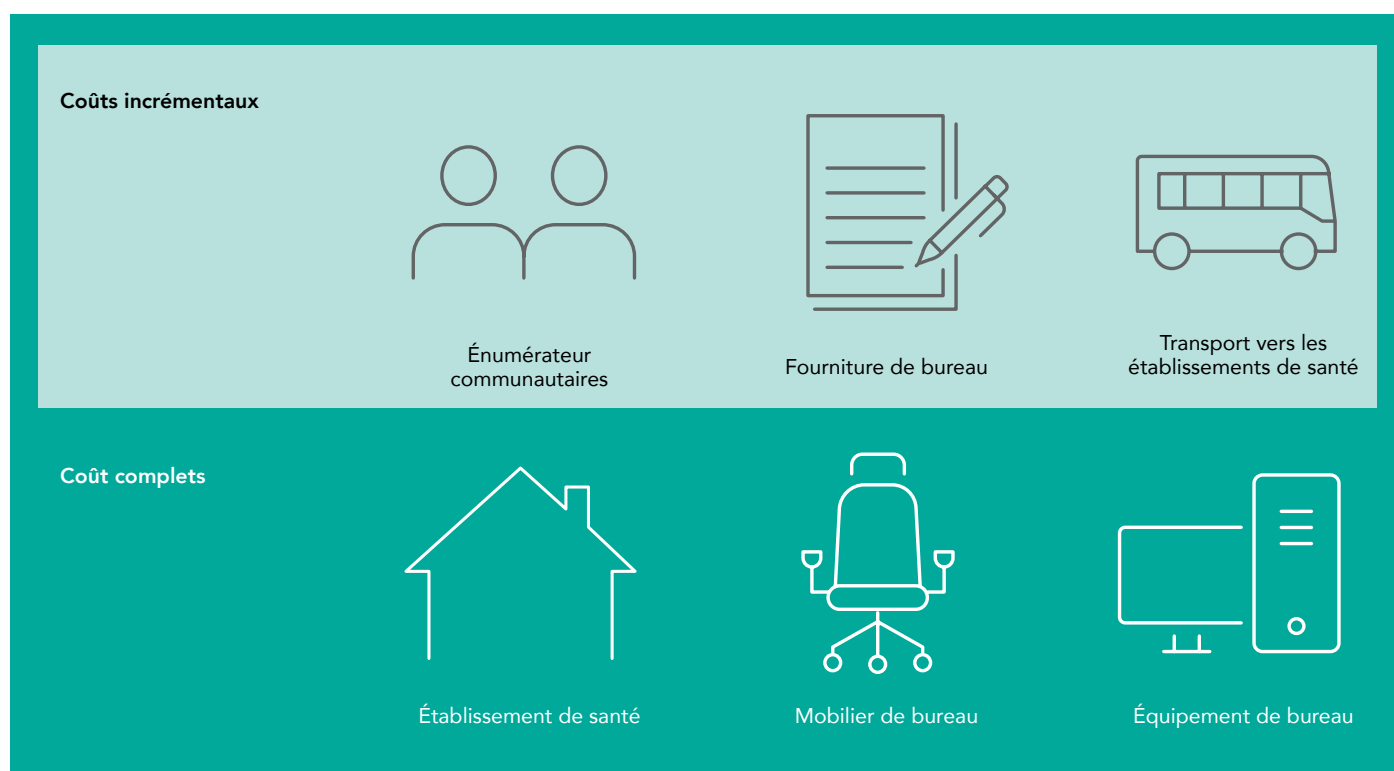
Encadré 3.5. Questions pour guider le choix entre coûts financiers et coûts économiques

- L'exercice doit-il refléter uniquement les besoins et les dépenses réels en espèces ou la valeur complète des ressources nécessaires ou utilisées ?
- Les biens offerts, le temps consacré par les bénévoles, les subventions ou autres contributions en nature sont-elles importantes dans l'intervention dont l'analyse des coûts est réalisée ou la budgétisation est prévue ?
- Ces contributions en nature sont-elles durables ou nécessiteront-elles un soutien financier à l'avenir ?
- La valorisation de ces contributions en nature modifiera-t-elle le discours, par exemple en démontrant l'ampleur des contributions communautaires ou en appuyant les demandes de financement supplémentaire ?

3.3.3.2. Coûts complets ou coûts incrémentaux

Les coûts complets réunissent l'ensemble des ressources utilisées pour une intervention, qu'elles soient nouvelles ou existantes. Ils incluent les coûts directs (comme le temps du personnel ou les fournitures) et les coûts indirects (tels que la gestion, l'administration ou l'infrastructure partagée). Cette approche offre une vision globale des dépenses engagées pour la mise en œuvre d'un programme. Les coûts incrémentaux se concentrent uniquement sur les ressources supplémentaires nécessaires pour ajouter ou étendre une intervention à un programme existant. Ils excluent les coûts déjà couverts par les activités en cours. Cette méthode est particulièrement utile pour évaluer l'impact financier d'une expansion ou d'une composante d'un programme. Par exemple, si une organisation communautaire dirigée par des jeunes introduit le CLM dans ses services existants (**figure 3.4**), les coûts complets incluent les coûts partagés du bâtiment, des équipements de bureau, de la gestion et de l'administration, en plus des coûts spécifiques des activités CLM. Les coûts incrémentaux, quant à eux,

Figure 3.4. Comparaison entre les coûts complets et les coûts incrémentaux



comprennent uniquement les coûts supplémentaires tels que le temps des agents communautaires, les fournitures de bureaux et les frais de transport vers les centres de santé.

Le choix entre une analyse des coûts complets et une analyse des coûts incrémentaux dépend de plusieurs facteurs clés : Premièrement, l'objectif de l'exercice : par exemple, un centre communautaire dirigé par la communauté pour les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, qui élargit son offre pour proposer des services de prévention du VIH, choisira probablement d'estimer les coûts incrémentaux. L'analyse des coûts incrémentaux est la plus appropriée lorsque la nouvelle intervention constitue un ajout relativement limité à un programme existant. Si la part supplémentaire couvre largement ou modifie les programmes existants, il convient d'opter pour une estimation des coûts complets, sinon, les besoins totaux en ressources seront sous-estimés. Deuxièmement, la faisabilité : la mesure des coûts complets demande souvent plus de ressources que l'estimation des coûts incrémentaux. Enfin, les limites de chaque approche : par exemple, les coûts incrémentaux sont souvent difficiles à généraliser à d'autres contextes sans connaître les ressources existantes disponibles.

Encadré 3.6. Questions guides pour choisir entre coûts complets et coûts incrémentaux

- L'intervention est-elle entièrement nouvelle ou s'ajoute-t-elle à un programme existant ?
- L'objectif est-il d'estimer les besoins totaux en ressources (coûts complets) ou seulement les ressources supplémentaires nécessaires (coûts incrémentaux) ?
- La nouvelle intervention utilise-t-elle des ressources partagées nécessitant une estimation des coûts (par exemple, les frais généraux, équipement, véhicules) ?
- Exclure ces ressources partagées risquerait-il de sous-estimer les besoins totaux ?
- Dispose-t-on du temps et de données nécessaires pour mesurer les coûts complets ?

3.3.3.3. Coûts des bonnes pratiques normatives vs pratique observée

Les coûts fondés sur les bonnes pratiques normatives sont estimés à partir de guides, protocoles ou procédures établis. Par exemple, un guide clinique précisant les étapes à suivre permet de calculer les coûts selon le fonctionnement idéal de ces procédures. Les coûts fondés sur les pratiques observées reflètent la réalité de la mise en œuvre, qui peut s'écarter des bonnes pratiques normatives. Par exemple, le guide peut recommander la distribution régulière de préservatifs, de lubrifiants et de seringues propres, mais des ruptures de stock au niveau national, des interruptions de programme ou une fréquence réduite des actions de sensibilisation peuvent empêcher de suivre ces recommandations. Il est crucial de préciser si l'exercice utilisera les coûts des bonnes pratiques normatives ou ceux de la pratique observée, car chaque approche produit des résultats différents.

La décision d'utiliser les coûts normatifs basés sur les bonnes pratiques normatives ou ceux de la pratique observée dépend de l'objectif de l'exercice (**Annexe 2**) et de sa faisabilité. Par exemple, l'estimation des coûts de la distribution de la prophylaxie préexposition (PrEP) peut varier selon que toutes les étapes cliniques prévues – dépistage des infections sexuellement transmissibles, tests de laboratoire et séances de conseil prolongées – sont respectées, ou si certaines sont raccourcies en pratique pour des raisons de ressources. En particulier, il est rare qu'un client poursuive le traitement pendant une année complète. Par conséquent, les données sur le comportement des utilisateurs, en l'occurrence la poursuite moyenne, seront importantes pour estimer le coût par personne et par année protégée par la PrEP. En outre, chaque approche présente ses limites. Une approche fondée sur les bonnes pratiques normatives ne tient pas compte des contraintes du monde réel et peut surestimer l'utilisation des ressources entraînant un budget surdimensionné, ce qui peut détourner des ressources d'autres interventions. À l'inverse, l'estimation des coûts fondée sur les pratiques observées peut également sous-estimer l'utilisation des ressources. Un budget basé sur une intervention de faible qualité peut entraîner un sous-financement qui perpétue un niveau similaire de faible qualité. À titre d'exemple, les politiques pourraient

recommander que les contrôleurs communautaires consacrent plus de temps à la collecte de données auprès des clients et des centres de santé (bonnes pratiques normatives). En réalité, les contrôleurs peuvent avoir des contraintes de temps et ne pas consacrer suffisamment de temps à la collecte de données (pratique observée).

Encadré 3.7. Questions guides pour choisir entre les coûts complets et les coûts incrémentaux

- L'objectif est-il d'estimer les coûts selon les protocoles et guides établis ou de refléter la mise en œuvre réelle sur le terrain ?
- Les résultats doivent-ils servir à la planification ou la budgétisation dans des conditions optimales ou refléter les contraintes réelles de mise en œuvre ?
- Une analyse des coûts fondée sur les bonnes pratiques normatives risque-t-elle de surestimer ou de sous-estimer les ressources nécessaires dans les conditions locales ?
- À l'inverse, une analyse basée sur la pratique observée pourrait-elle sous-estimer les besoins futurs en maintenant certaines inefficacités existantes, ou surestimer certains postes de coûts qui ne sont pas optimisés ?

3.3.4. Analyse des coûts et/ou économies futures

Toute intervention peut générer des coûts additionnels ou au contraire des économies substantielles. Par exemple, un diagnostic précoce du VIH peut éviter les dépenses futures associées au traitement d'une infection à un stade avancé, mais entraîner également des coûts de traitement à vie. De même, investir dans les programmes de rétention peut réduire la nécessité de recourir à des traitements antirétroviraux de deuxième intention, souvent plus onéreux. L'évaluation des coûts et/ou des économies futures est donc essentielle pour orienter les décisions de financement et les exercices de priorisation. Elle permet notamment de comparer les coûts nets d'interventions alternatives dans le cadre d'analyses coût-avantage ou coût-efficacité. Ce type d'évaluation dépasse toutefois le champ d'application du présent guide.

3.3.5. Intrants

Dans le cadre de la définition du champ d'application, il est important de préciser quels intrants utilisés pour la mise en œuvre des interventions seront inclus ou exclus de l'estimation des coûts. Cela comprend l'identification des types d'intrants et des niveaux auxquels ils sont utilisés.

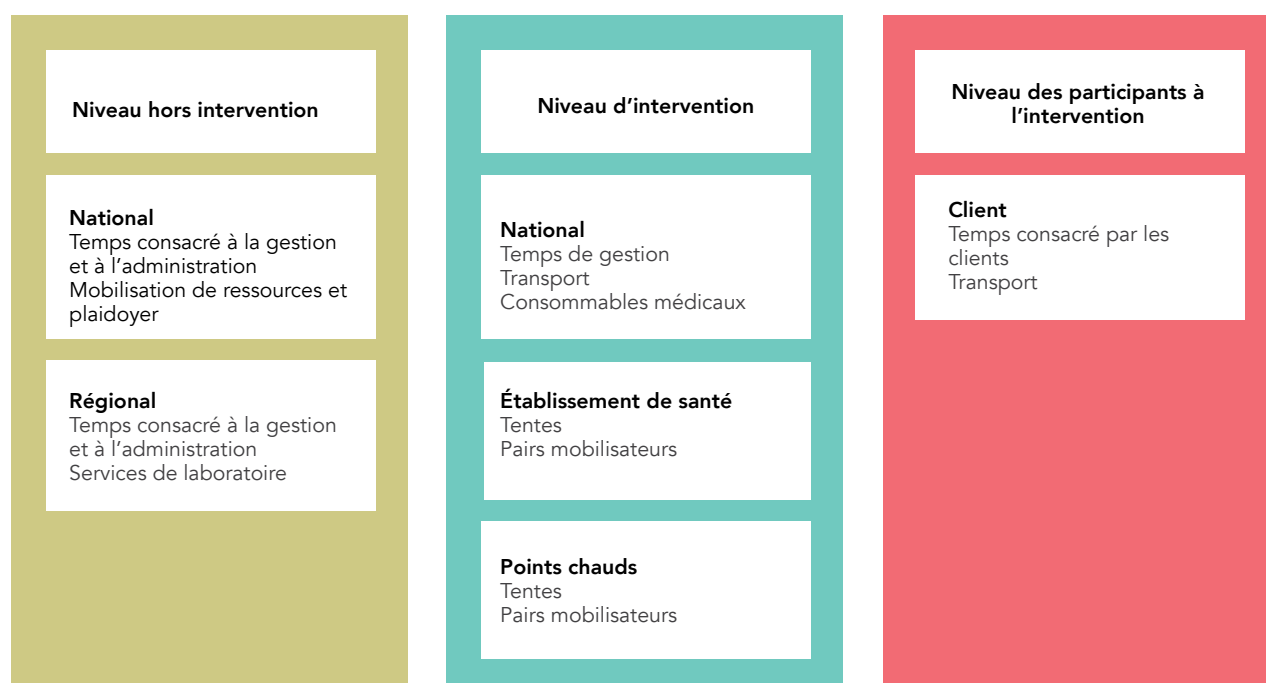
3.3.5.1. Niveaux des intrants

Les coûts peuvent être estimés à trois niveaux (**figure 3.5**) :

1. **Niveau hors intervention (ou coûts centraux)** : coûts qui ne sont pas directement liés à la mise en œuvre d'une intervention, mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Ils incluent notamment la gestion et l'administration, la collecte des informations et la tenue des dossiers, les achats ainsi que les services de laboratoire. Pour certaines CLO, ces coûts peuvent être engagés au siège national ou régional ; pour d'autres, ils peuvent simplement correspondre à un petit bureau central ou à des fonctions administratives partagées au niveau communautaire.
2. **Niveau de l'intervention** : coûts directement associés à la mise en œuvre de l'intervention, tels que le personnel de première ligne, les mobilisateurs pairs, les fournitures médicales et le transport local. Ces coûts sont généralement engagés sur les sites ou au sein des communautés locales.
3. **Niveau des participants** : coûts supportés par les utilisateurs ou clients des interventions. Bien qu'ils ne soient pas pris en compte dans les budgets programmatiques, ils permettent d'évaluer les obstacles financiers auxquels les clients font face pour accéder aux services (par exemple, des clients qui ne peuvent pas quitter leur travail pour accéder aux services ou qui ne disposent pas des fonds nécessaires pour couvrir les frais de déplacement vers un centre de santé).

La figure 3.2 illustre les intrants mobilisés dans le cadre d'une campagne de dépistage du VIH menée par un collectif national de professionnels du sexe en collaboration avec une clinique publique (figure 3.2). À chaque niveau, les coûts peuvent être ventilés davantage, par exemple par site. Les coûts hors intervention comprennent le temps consacré à la gestion et à l'administration, à la collecte de fonds, à la promotion et au plaidoyer au niveau national, ainsi qu'aux services de laboratoire, généralement engagés aux niveaux national et régional. Les coûts liés à l'intervention, au niveau national comprennent le temps de gestion, le transport et les consommables médicaux, et peuvent également inclure les activités de plaidoyer propres à l'intervention. Les coûts des tentes et le temps consacré par les pairs mobilisateurs sont engagés au niveau des établissements, ainsi que dans les points chauds où se déroulent les campagnes. Au niveau des participants, les coûts comprennent le temps consacré par les utilisateurs à l'intervention et les frais de transport.

Figure 3.5. Comparaison des coûts selon les niveaux : hors intervention, intervention et participants



Par exemple, dans un projet de suivi communautaire :

- Les coûts hors intervention peuvent inclure le temps du personnel consacré à la coordination, à la gestion des subventions et à la maintenance du système de données.
- Les coûts au niveau de l'intervention peuvent inclure la formation, le temps des agents communautaires, le crédit de téléphone mobile, le transport pour les visites sur site, les tablettes électroniques, les réunions de suivi avec les centres de santé et les parties prenantes locales ou nationales, pour discuter des résultats.
- Les coûts au niveau des participants peuvent inclure le temps des clients consacré aux entretiens CLM sur leur expérience de la disponibilité, de l'accessibilité, de l'acceptabilité et de la qualité des services.

Le choix des niveaux dépend de l'objectif et du public ciblé. Par exemple, une CLO peut bénéficier d'un soutien externe pour le système de données ou le plaidoyer. Si l'accès aux données de ces coûts est limité, l'analyse peut se limiter aux coûts directement liés à l'intervention de la CLO.

3.3.5.2. Types d'intrants

Les intrants à inclure dans l'exercice d'analyse des coûts et de budgétisation doivent être définis dans le cadre du champ d'application.. Il existe deux grandes catégories d'intrants ou de composantes (**tableau 3.2**) :

1. **Les coûts d'investissement** désignent les intrants dont la durée de vie utile est supérieure à un an. Il s'agit notamment des bâtiments, des véhicules et de l'équipement. Les coûts de démarrage, y compris la formation, sont également considérés comme des coûts en investissement, car leurs avantages peuvent s'étendre au-delà d'une seule année.
2. **Les coûts récurrents** désignent les intrants dont la durée de vie utile est inférieure à un an. Les intrants récurrents comprennent le temps de travail du personnel, les fournitures et les consommables, ainsi que l'entretien et le fonctionnement des intrants en investissement (par exemple, les services publics, le carburant).

Le choix des types d'intrants à inclure ou à exclure dépendra de l'objectif et du public ciblé, ainsi que de la pertinence et de la faisabilité. Les consultations avec l'équipe centrale peuvent identifier les intrants les plus susceptibles d'être pertinents pour la mise en œuvre des interventions ou ceux qui auront le plus grand impact sur les coûts. La faisabilité doit également être prise en compte, y compris la disponibilité des données, les délais et les contraintes budgétaires. **En pratique, il est recommandé de se concentrer sur les composants de coût les plus importants et de consacrer le plus d'efforts à garantir que leur estimation soit précise.**

Tableau 3.2. Exemples d'intrants par catégorie de coûts

Catégorie	Description	Exemples
Investissement		
Formation et activités de démarrage	Coûts initiaux pour lancer l'intervention	Location de salles, indemnités journalières et allocations pour formateurs et participants, fournitures de bureau, repas et rafraîchissements
Bâtiment / locaux	Espace pour les activités ou le stockage	Construction, rénovation ou location d'espace
Véhicule	Moyens de transport utilisés pour l'intervention	Camions, fourgonnettes et voitures, motos, vélos
Équipement	Matériel médical et non médical	Équipement médical et de laboratoire, mobilier, équipement général, informatique et de bureau
Récurrent		
Personnel	Temps de travail du personnel permanent, temporaire ou bénévole	Salaires, avantages sociaux, indemnités journalières, allocations, honoraires. Inclut les coûts implicites du personnel non rémunéré dans une analyse économique
Fournitures et consommables	Biens consommés au cours des activités	Fournitures médicales, diagnostiques, réactifs de laboratoire, matériel de bureau
Exploitation et entretien bâtiments / locaux	Fonctionnement des locaux	Services publics (électricité, gaz, eau), gestion des déchets, sécurité, services Internet, réparations et entretien des bâtiments
Transport & entretien véhicule	Utilisation et maintenance des moyens de transport	Carburant, huile, réparations, entretien régulier, assurances
Autre dépense récurrente	Intrants divers liés aux activités courantes	Télécommunications, impression, photocopie, frais postaux et de livraison, frais bancaires, frais divers, repas et rafraîchissements, et autres coûts administratifs

Encadré 3.8. Exercice : classification des intrants

Pour chaque intrant ci-dessous, déterminez d'abord s'il s'agit d'un coût en investissement ou d'un coût récurrent, et puis identifiez la catégorie de coûts à laquelle il appartient.

Les réponses se trouvent à la fin du chapitre

Article	Intrant	Catégorie
Remboursement des frais de transport pour se rendre à un centre de santé		
Salaire du personnel (Juin 2025)		
Frais bancaires		
Frais de location du lieu pour la formation des champions de la PrEP		
Nourriture et rafraîchissements pour la sensibilisation des chefs religieux		
Loyer des bureaux		
Carburant pour le générateur du bureau		
Indemnités journalières et frais de transport pour la supervision du personnel de terrain		
Frais d'entretien des motos		
Achat de tablettes pour la collecte de données CLM		
Impression de dépliants d'éducation communautaire		
Rénovation du centre communautaire		
Abonnement annuel à la plateforme de données en ligne		
Prix en espèces pour les gagnants de l'activité ludo-éducative organisée par les pairs		
Temps non rémunéré des agents communautaires consacré à la collecte de données		

3.3.6. Résultats de l'intervention

Les interventions dirigées par la communauté produisent des résultats immédiats (par exemple, bénévoles formés, préservatifs distribués, matériel éducatif produit) ou des résultats sanitaires intermédiaires (par exemple, personnes dépistées, personnes traitées, charge virale supprimée). Ces résultats proviennent des sources de données de suivi et d'évaluation. Les coûts unitaires sont calculés en divisant le coût total par le nombre d'unités de résultats de l'intervention. Par exemple, une CLO organise une campagne mobile de dépistage du VIH auprès des populations clés. Sur une année, le coût total de la campagne (y compris le personnel, les fournitures et le transport) a été estimé à 10 000 USD. Cinq cents personnes ont été dépistées au cours de cette même période, et 25 d'entre elles ont été testées positives. Coût total de la campagne (personnel, fournitures, transport) : 10 000 USD

Personnes dépistées = 500

Personnes testées positives = 25

Calcul des coûts unitaires :

Coût par personne dépistée : $10\,000 \div 500 = 20$ USD

Coût par personne testée positive : $10\,000 \div 25 = 400$ USD

Encadré 3.9. Exercice : interprétation des coûts unitaires

Question :

Une CLO doit choisir entre deux interventions dont les coûts unitaires sont 5 dollars par personne dépistée ou bien 350 dollars par personne testée positive. Quelle intervention choisir ?

Réponse :

C'est un piège : ces coûts unitaires reposent sur des dénominateurs différents et mesurent des résultats distincts. Les comparer directement revient à comparer des pommes et des oranges. Si l'objectif est un dépistage massif, la mesure pertinente est le coût par personne dépistée. Si l'objectif est d'identifier le plus de personnes séropositives, la mesure pertinente est le coût par personne testée positive. Règle clé : toujours comparer ce qui est comparable. Il peut être nécessaire de recalculer les coûts unitaires afin de les ramener à un dénominateur commun avant toute comparaison directe.

Des exemples de coûts unitaires pour les principaux domaines de la CLR sont présentés dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3. Coûts unitaires par domaine d'intervention clé de la riposte au VIH dirigée par la communauté

	Domaine clé des CLR	Exemple d'intervention	Exemple de résultats immédiats	Exemples de coûts unitaires
	Plaidoyer	Formation des policiers aux risques et aux besoins des personnes qui consomment des drogues	Nombre de formations ; nombre d'agents en formation	Coût par agent de police formé
	CLM	Suivi de la mise en œuvre de la prophylaxie préexposition dans les centres de santé primaires	Nombre de centres de santé suivis	Coût par centre de santé suivi
	Recherche	Discussions de groupe pour orienter la conception des clubs d'observance thérapeutique	Nombre de groupes de discussion ; nombre de participants	Coût par discussion de groupe ; coût par participant
	Éducation et partage d'informations	Série radiophonique ciblant la stigmatisation liée au VIH	Nombre d'auditeurs	Coût par auditeur
	Prestation de services	Aide sociale aux femmes professionnelles du sexe	Nombre de bénéficiaires ayant bénéficié d'un accompagnement	Coût par bénéficiaire conseillée
	Renforcement des capacités	Ateliers participatifs visant à renforcer les alliances entre les réseaux	Nombre d'ateliers ; nombre de participants	Coût par atelier ; coût par participant
	Financement	Réunions pour élaborer et estimer le coût de la riposte nationale au VIH	Nombre de réunions ; nombre de participants	Coût par réunion ; coût par participant

3.4. Application pratique des concepts du chapitre 3 : analyse des coûts du suivi communautaire aux Philippines

Pour illustrer les concepts abordés dans ce chapitre, l'exemple suivant montre comment chacun de ces éléments peut être pris en compte dans un exercice réel d'analyse des coûts. Aux Philippines, une CLO met en œuvre une initiative de CLM pour évaluer l'expérience des bénéficiaires, identifier les cas de stigmatisation et de discrimination, et améliorer la qualité des soins. L'initiative combine des approches virtuelles et en présentiel. Le CLM virtuel repose sur des sondages accessibles au moyen de codes QR affichés dans les centres de santé participants, tandis que le CLM en personne implique des agents communautaires formés qui recueillent directement les retours sur site. La CLO agit en tant que coordinatrice nationale, tandis que cinq autres CLO assurent la promotion et déploient les agents communautaires pour collecter des données. Afin d'éclairer la planification et le plaidoyer, une analyse des coûts est menée pour estimer les coûts économiques la mise en œuvre du CLM du point de vue des prestataires, sur une période d'un an, couvrant toutes les phases y compris le démarrage, la mise en œuvre, l'engagement communautaire, et le plaidoyer.

Il convient de noter que les comparaisons entre sites doivent être interprétées avec prudence, car les coûts totaux et unitaires varient selon la taille de l'établissement, le profil des clients, l'emplacement, etc. Le tableau ci-dessous présente les principaux éléments du champ d'application de l'estimation des coûts ainsi que la justification de leur inclusion.

Tableau 3.4. Résumé de l'objectif et des paramètres de l'analyse des coûts pour le suivi communautaire aux Philippines

	Inclusion	Justification
Objectif	Planification à court terme et budgétisation	Soutenir la planification future et l'allocation des ressources en estimant les coûts annuels totaux et unitaires pour tous les modèles de CLM.
Paramètres		
Perspective	Prestataires (5 CLO et la CLO coordinatrice)	Pour recenser toutes les ressources utilisées par les CLO pour mettre en œuvre le CLM.
Horizon temporel	1 an	Couvrir toutes les phases clés du CLM : démarrage, mise en œuvre, engagement communautaire et plaidoyer.
Types de coûts		
Financiers et économiques	Financiers et économiques	Pour refléter la valeur complète des ressources utilisées, y compris les contributions des CLO eux-mêmes et de leurs membres. Les coûts financiers sont également présentés afin de refléter le flux des dépenses.
Bonnes pratiques normatives et pratiques observées	Pratiques observées	Refléter les coûts de la CLM dans des milieux réels, y compris les contraintes et les adaptations.
Complet et incrémental	Complet	Prendre en compte tous les coûts des prestataires comme base de référence pour la planification et l'éventuelle mise à l'échelle, y compris les coûts centraux de coordination (frais généraux).
Économies futures	Exclus	L'exercice se concentre sur les coûts et les résultats actuels de la mise en œuvre ; l'estimation des économies futures n'entre pas dans les paramètres de cet exercice.
Future cost savings	Excluded	The exercise focuses on current implementation costs and outputs; estimating future savings is outside the scope of this exercise.
Niveaux et types d'intrants		
Hors intervention, intervention, niveau des participants	Niveaux hors intervention et niveaux d'intervention	Couvrir la coordination centrale (hors intervention) et les activités de mise en œuvre locales par les CLO et les agents communautaires (niveau de l'intervention).
Investissement, récurrent	Les deux	Comprendre les activités de démarrage, l'équipement, le temps de travail du personnel, les fournitures et les opérations afin de refléter l'ensemble des besoins en ressources complets.
Types de résultats d'intervention		
Site, activité, participant	Nombre d'établissements suivis, nombre de répondants	Pour calculer le coût unitaire par établissement suivi et par client répondant dans différents modèles CLM.

Réponses à l'exercice Encadré 3.1. : À qui incombe ce coût ?

	Selon quelle perspective ce coût est-il pertinent?				
	Prestataire				
Intrants	Payeur	CLO dirigé par des jeunes	Gouvernement	Utilisateur	Société
		Oui	Non		
Plaidoyer pour les ressources par les CLO dirigées par des jeunes	Non	Oui	Non	Non	Oui
Planification entre CLO dirigées par des jeunes et le gouvernement	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Location et exploitation d'une clinique mobile par une CLO dirigée par des jeunes,	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Temps consacré par la haute direction à la CLO dirigée par des jeunes	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Temps consacré par les prestataires de soins de santé publics	Non	Oui, en tant que coûts non rémunérés	Oui, en tant que coûts payés	Non	Oui
Temps consacré par les pairs bénévoles	Non	Oui, en tant que frais offerts	Oui, comme coûts offerts	Non	Oui
Temps par bénéficiaire	Non	Non	Non	Oui	Oui
Fournitures médicales fournies par le gouvernement	Non	Oui, en tant que coûts non rémunérés	Oui, en tant que coûts payés	Non	Oui

Où :

- Oui, payé : le coût est directement financé par cette perspective.
- Offert : la ressource est volontairement offerte sans paiement (par exemple, le temps consacré par des bénévoles).
- Non rémunéré : la ressource est utilisée mais n'est pas payée par cette perspective (souvent fournie par d'autres).
- Non : non pertinent pour cette perspective.

Réponses à l'exercice Encadré 3.4. Identifier et évaluer les coûts financiers et économiques.

Type d'intrant	Exemples	Coût financier	Coût économique
Temps offert	Bénévoles non rémunérés offrant des services de conseil en réduction des risques	Aucun	Valeur estimée sur la base de la perte de revenus, du salaire minimum local ou de la valeur de remplacement
	Prestataires de soins de santé rémunérés par le gouvernement pour assurer, au sein de la CLO, la prise en charge des IST	Aucun (du point de vue CLO, coût pris en charge par le gouvernement)	Valeur estimée sur la base du salaire brut, y compris les avantages sociaux
Ressources offertes	Salle communautaire mise à disposition par la collectivité locale	Aucune (du point de vue CLO, coût pris en charge par le conseil local)	Valeur estimée sur la base du loyer et du pourcentage de temps utilisé pour les réunions communautaires
	Moto appartenant à des bénévoles non rémunérés	Aucune	Valeur estimée sur la base du prix de revente
	Appareil de dépistage CD4 offert par le fabricant	Aucune (du point de vue CLO, coût pris en charge par le fabricant)	Valeur estimée sur la base du prix du marché
Temps subventionné	Gestionnaire financier partiellement financé par une subvention distincte	Salaire partiellement financé	Valeur estimée sur la base du salaire brut, y compris les avantages sociaux et le pourcentage de temps effectivement consacré à l'intervention
Ressources subventionnées	Médicaments antirétroviraux subventionnés par un bailleur de fonds mondial	Prix partiel payé pour les médicaments	Valeur estimée sur la base du coût complet des médicaments, des taxes, des droits et des frais d'expédition

Réponses à l'exercice Encadré 3.8. : classification des intrants de coûts.

Article	Intrant	Catégorie
Remboursement des frais de transport pour se rendre au site d'un centre de santé	Récurrent	Transport
Salaire du personnel en juin 2025	Récurrent	Personnel
Frais bancaires	Récurrent	Autres dépenses récurrentes
Frais de location d'une salle pour organiser la formation des champions de la PrEP	Récurrent	Formation
Nourriture et rafraîchissements pour la sensibilisation des chefs religieux	Récurrent	Autres coûts récurrents. Remarque : la sensibilisation des parties prenantes n'est pas considérée comme un coût de formation, car les participants ne font pas partie du personnel de la CLO.
Loyer des bureaux	Investissement	Espace bâti. Remarque : ce point est délicat. Le loyer doit être considéré comme un coût récurrent, car il représente une dépense périodique liée à l'utilisation des locaux. Toutefois, dans le dossier Excel, les bâtiments et espaces physiques sont regroupés dans une même catégorie. Lors de l'analyse, traitez les éléments récurrents, tels que le loyer, séparément.
Carburant pour le générateur du bureau	Récurrent	Entretien des bâtiments
Indemnités journalières et transport pour la supervision du personnel sur le terrain	Récurrent	Personnel et transport, entretien des véhicules. Notez que ce poste est également délicat, car il contient deux catégories de coûts différentes pour un seul article.
Frais d'entretien pour les motos	Récurrent	Transport et entretien des véhicules
Achat de tablettes pour la collecte de données CLM	Investissement	Équipement
Impression de dépliants éducatifs destinés à la communauté	Récurrent	Fournitures et produits de base
Rénovation du centre communautaire	Investissement	Espace de bâtiment
Abonnement annuel à la plateforme de données en ligne	Récurrent	Autres dépenses récurrentes
Prix en espèces pour les gagnants d'un événement d'activité ludo-éducative organisé par des pairs	Récurrent	Autres dépenses récurrentes
Valeur du temps non rémunéré consacré par les agents communautaires à la collecte de données	Récurrent	Personnel

Chapitre 4

Méthodes de mesure et de valorisation de l'utilisation des ressources

le **Chapitre 4** présente les méthodes clés pour mesurer et valoriser les intrants dans le cadre de l'analyse des coûts et de la budgétisation. Il explique comment identifier et utiliser les sources de données appropriées pour cet exercice.

À l'issue de ce chapitre, vous saurez :

1. Identifier les principales approches pour mesurer et valoriser les intrants : approche descendante, approche ascendante et méthode combinée (recommandée dans ce guide).
2. Sélectionner les sources de données pertinentes pour mesurer les intrants, les résultats de l'intervention et les facteurs d'allocation.

Ressource complémentaire : **Annexe 3**, Tableau récapitulatif des sources de données par type d'intrant.

4.1. Méthodes de mesure et de valorisation de l'utilisation des ressources

Avant tout exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation, il est essentiel de définir comment mesurer et valoriser les ressources utilisées pour mettre en œuvre les interventions. Cela implique **d'identifier** les **intrants** ou ressources mobilisées, **mesurer** leurs **quantités**, et **attribuer** une **valeur** ou un coût à chacun. Il existe deux principales méthodes pour y parvenir :

- Approche descendante (macro) : commencer par les dépenses totales, puis les ventiler.
- Approche ascendante (micro) : commencer par les intrants individuels et les additionner pour obtenir le coût total.

Le choix dépend de l'objectif, des paramètres (**chapitre 3**) ainsi que de la faisabilité. Chaque approche a ses avantages et ses limites.

Le présent guide **recommande une approche combinée pour équilibrer les compromis propres à chaque méthode (tableau 4.1)**. Des précisions supplémentaires sont fournies dans les sections suivantes.

Tableau 4.1. Recommandations du guide concernant les méthodes d'analyse des coûts et de budgétisation

Aspect	Budgétisation	Analyse des coûts
Méthode	Approche ascendante	Combinée : approche descendante pour saisir les données financières, approche ascendante pour saisir les articles manquants ou non financiers.
Approche	Prospective, Utilise les dépenses passées pour orienter les hypothèses relatives aux coûts futurs.	Rétrospective pour les dépenses passées. Prospective (ou en temps réel) pour saisir les articles supplémentaires et valider les facteurs d'allocation.

4.1.1. Analyse des coûts par approche descendante (macro) vs approche ascendante (micro)

L'approche descendante (également appelée macro-estimation des coûts) commence par les dépenses totales issues des registres financiers et répartit (ou ventile) ensuite les coûts vers le bas, par site ou par intervention, afin d'estimer les coûts par résultat. Par exemple (**figure 4.1**) :

- Le salaire annuel total d'un parajuriste pair travaillant au sein d'une CLO est extrait des registres comptables, par exemple 14 000 USD par an.
- Les feuilles de temps de l'étude montrent que l'appui juridique requiert 40 % du temps du parajuriste, tandis que les activités de plaidoyer mobilisent les 60 % restants.
- Cette proportion est utilisée pour affecter une part du salaire du parajuriste à l'aide juridique, soit 40 % de 14 000 USD = 5600 USD.
- Le coût total de l'intervention – y compris le coût du temps du parajuriste (5600 USD), l'espace de bureaux, le mobilier et les autres intrants – s'élève à 12 000 USD.

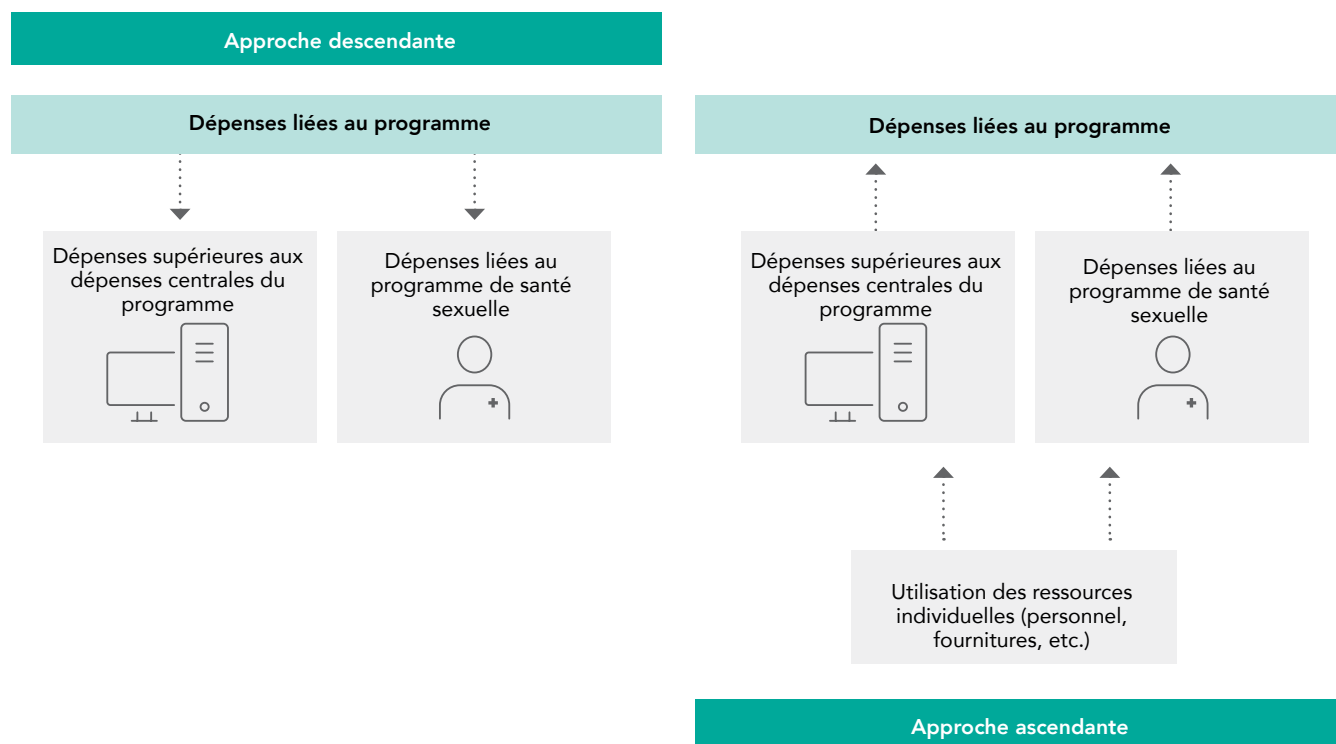
Ce total est divisé par le nombre de clients bénéficiant de l'appui du parajuriste, par exemple 600 personnes, ce qui donne un coût unitaire de 20 USD par client assisté.

Cette approche fonctionne bien lorsque des registres financiers détaillés sont disponibles et que les coûts partagés (coûts centraux, frais généraux – voir **chapitre 3.2.5**), doivent être répartis entre plusieurs sites ou interventions. Elle repose sur des facteurs d'allocation raisonnables et justifiables reflétant l'usage réel des ressources. Dans l'exemple ci-dessus, la répartition du temps du sur la base des feuilles de temps sert de facteur d'allocation.

L'approche ascendante (également appelée **micro-estimation** des coûts) commence par la mesure des intrants individuels utilisés pour la mise en œuvre des interventions, lesquels sont ensuite agrégés (additionnés) afin d'obtenir les coûts par extrant et les coûts totaux. Par exemple :

- Il est observé qu'un parajuriste consacre 90 minutes par client aux services d'aide juridique. À un salaire de 9,33 USD par heure, cela équivaut à 14 USD par client.
- En plus du temps du parajuriste, chaque client utilise une salle de consultation et du mobilier (1 USD), l'impression de supports sur les droits juridiques (0,05 USD) et des services de communication (0,25 USD).
- Le coût total estimé par client est de 15,30 USD.
- Des coûts centraux supplémentaires (par exemple, appui administratif, services publics, coordination générale) sont imputés à hauteur de 3 USD par client, ce qui porte le coût ajusté par client à 18,30 USD.
- Si la CLO sert 600 clients par an, le coût annuel total des services d'aide juridique est alors de $600 \times 18,3 \text{ USD} = 10\,980 \text{ USD}$.

Figure 4.1. Comparaison des approches descendante et ascendante



Pour l'analyse des coûts, l'approche ascendante repose sur des observations directes (études de temps et de mouvements) et des entretiens pour identifier toutes les ressources utilisées. Pour la budgétisation d'une nouvelle intervention, elle s'appuie sur des hypothèses concernant les ressources nécessaires, leurs quantités, leur fréquence et leurs coûts.

Chaque approche présente des avantages et des inconvénients (**tableau 4.2**) et ne produit généralement pas les mêmes résultats, comme l'illustrent les exemples ci-dessus.

Tableau 4.2. Choix entre approche descendante et approche ascendante pour l'analyse des coûts

Méthode	Avantages	Inconvénients
Analyse des coûts par approche descendante (macro)	▪ S'appuie sur des données existantes (par exemple, registres financiers), ce qui la rend moins exigeante en temps et en ressources. ▪ Prend en compte les coûts financiers complets, y compris les coûts hors intervention (centraux).	▪ Dépend de la disponibilité et de la qualité des données financières. ▪ Fournit des informations limitées sur la combinaison des intrants utilisés pour obtenir les résultats de l'intervention. ▪ Risque d'exclure les intrants qui ne sont pas pris en compte dans les registres financiers, y compris les contributions en nature. ▪ Les registres reflètent le moment de l'achat, et non celui de l'utilisation. Les articles achetés avant la période étudiée (par exemple, les véhicules) peuvent ne pas apparaître dans les données récentes sur les dépenses.
Analyse des coûts ascendante (micro)	▪ Utilise l'observation directe et des entretiens pour mesurer l'utilisation des ressources. ▪ Capture la combinaison réelle des intrants utilisés pour obtenir les résultats de l'intervention. ▪ Inclusion plus complète des intrants non pris en compte dans les registres financiers, y compris les contributions en nature. ▪ Met en évidence les possibilités d'amélioration de l'efficacité (par exemple, la réaffectation du temps de travail du personnel).	▪ Sa mise en œuvre est plus exigeante en termes de temps et de ressources. ▪ Risque de biais d'observation si le personnel modifie son comportement pendant l'observation. ▪ Peut omettre l'analyse des coûts hors intervention (centraux) s'il ne s'agit pas d'une analyse des coûts explicitement mesurée. ▪ Nécessite une conception minutieuse pour éviter le double comptage des intrants partagés.
Analyse des coûts par approche combiné	▪ Combine les avantages des approches descendante et ascendante ; les données descendantes permettent de saisir les coûts financiers, tandis que les données ascendantes comblent les lacunes, valident les hypothèses et saisissent les contributions en nature. ▪ Moins coûteuse que l'approche ascendante seule, mais plus détaillée que l'approche descendante seule. ▪ Flexible selon les contextes et la disponibilité des données.	▪ Risque de double comptage si l'intégration des deux approches n'est pas bien planifiée. ▪ Nécessite une coordination étroite pour collecter, rapprocher et analyser les données provenant de multiples sources.

L'objectif et le champ d'application de l'exercice déterminent le choix de l'approche. L'approche descendante, qui saisit l'ensemble des coûts comptables, convient mieux à l'estimation des coûts financiers du point de vue des prestataires et à l'élaboration de budgets à court terme. L'approche ascendante est utile pour estimer les coûts économiques, y compris les contributions en nature et les autres coûts non comptabilisés.

Chaque approche met en lumière des dimensions différentes de l'efficacité : l'approche descendante reflète les coûts du personnel indépendamment des résultats obtenus (par exemple, le salaire à temps plein d'une infirmière), tandis que l'approche ascendante valorise uniquement la part du temps consacrée à des résultats spécifiques (ex. : par exemple, le temps d'une infirmière consacré aux consultations). Cette dernière peut négliger des activités qui soutiennent la prestation des services mais sont moins visibles, telles que l'administration ou la tenue des dossiers. Ces distinctions façonnent la manière dont les besoins en ressources sont compris et utilisés dans la planification. Dans la pratique, une approche combinée est recommandée afin d'équilibrer ces limites. **Le présent guide préconise une approche mixte : l'approche descendante pour collecter toutes les données financières pertinentes et l'approche ascendante pour mesurer l'utilisation des ressources et identifier les intrants qui pourraient autrement être omis, tels que les équipements achetés au cours des années précédentes ou les contributions en nature.**

Dans le contexte des CLO, l'application d'une approche mixte peut être à la fois pratique et efficace. Les CLO présentent souvent des dépenses fluctuantes ainsi que des registres financiers irréguliers. Parallèlement, le personnel des CLO fournit fréquemment des contributions non rémunérées ou insuffisamment reconnues, telles que du temps bénévole, des locaux mis à disposition ou des ressources partagées, qui sont mieux prises en compte par des méthodes ascendantes. L'utilisation conjointe des deux approches permet d'équilibrer ces réalités : les données descendantes ancrent l'exercice dans les registres financiers disponibles, tandis que les méthodes ascendantes garantissent que les contributions cachées et l'utilisation des ressources ne sont pas négligées. Cette approche combinée fournit une vision plus réaliste des coûts des CLR.

4.1.2. Rétrospective vs prospective

L'analyse des coûts et la budgétisation peuvent s'appuyer sur des données rétrospectives ou prospectives, ou une combinaison des deux. Une approche **rétrospective** consiste à regarder en arrière pour mesurer les coûts des ressources déjà utilisées, ou en collectant des données de rappel au moyen d'entretiens. Une approche **prospective** consiste à suivre l'utilisation des ressources en temps réel ou à se projeter afin d'estimer les coûts des ressources qui n'ont pas encore été mobilisées. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients (**tableau 4.3**).

Tableau 4.3. Considérations pour choisir entre une approche rétrospective et une approche prospective

Méthode	Avantages	Inconvénients
Rétrospective	▪ L'extraction des données existantes peut être moins exigeante et moins coûteuse à mettre en œuvre.	▪ Peut être limitée aux indicateurs ou variables disponibles ▪ Risque de biais de rappel
Prospective	▪ Flexibilité pour déterminer quelles données sont générées.	▪ Peut être plus exigeante et plus coûteuse à mettre en œuvre.
Mixte	▪ Exploite les données existantes pour réduire le temps et les coûts tout en utilisant la collecte prospective pour combler les lacunes, valider les hypothèses et saisir les intrants manquants dans les dossiers.	▪ Risque accru de double comptage si l'intégration n'est pas bien gérée. ▪ Risque d'inadéquation si les observations actuelles ne reflètent pas les tendances historiques d'utilisation des ressources.

En pratique, les méthodes rétrospectives sont souvent plus rapides et moins coûteuses, tandis que les approches prospectives offrent une plus grande flexibilité mais nécessitent davantage de ressources. Pour l'analyse des coûts dirigée par les communautés, **une approche mixte est recommandée** : les registres financiers historiques servent de base solide, tandis que la collecte prospective permet de valider les hypothèses et d'inclure les contributions souvent non consignées dans les registres, comme le temps des bénévoles ou les biens offerts.

4.1.3. Tarification du marché ou prix fictif

L'analyse des coûts dépend du fait que l'intrant dispose ou non d'un **prix de marché**. La tarification de marché correspond au montant qu'une personne paierait aujourd'hui pour acquérir ou remplacer un bien ou un service. Il peut provenir de marchés internationaux ou

Lorsqu'un intrant n'a pas de prix sur le marché (comme les services offerts), on utilise un prix fictif (shadow price).

locaux. Les intrants peuvent être soit **échangeables** (par exemple, les fournitures médicales et les consommables pouvant être achetés au-delà des frontières), soit **non échangeables** (par exemple, les salaires du personnel local, loyers des locaux, avec des prix qui varient selon les pays). Les prix sont également disponibles pour différentes années, l'année de référence (c'est-à-dire l'année spécifique pour laquelle les coûts sont estimés, afin que toutes les valeurs soient cohérentes et comparables) de l'exercice d'estimation des coûts ou de budgétisation étant souvent la plus pertinente. Les biens offerts ou subventionnés peuvent être valorisés selon leur coût de remplacement, soit le prix du marché payé par un acheteur, ou un prix moyen du marché.

Lorsqu'un intrant n'a pas de prix sur le marché (comme les services offerts), on utilise un **prix fictif** (shadow price). La tarification fictive consiste à estimer le coût d'opportunité de l'intrant, ou sa valeur dans son usage alternatif le plus pertinent (**chapitre 3.2.3.1**). Par exemple, la valeur du temps d'un bénévole peut être estimée selon la valeur du revenu qu'il aurait pu percevoir ailleurs, c'est-à-dire le **coût d'opportunité**. Une autre façon d'estimer la valeur d'un bien ou d'un service offert est d'utiliser le **coût de remplacement**. Par exemple, si un avocat consacre du temps à former des pairs éducateurs, la valeur correspondra au coût de remplacement du pair éducateur et non au revenu perdu par l'avocat. En revanche, si l'avocat fournit directement des services juridiques à titre gratuit, le coût de remplacement sera équivalent au revenu perdu.

L'objectif est de capturer la valeur complète des ressources offertes, qu'il s'agisse de temps ou de biens tangibles, en fonction de leur utilisation, et non de l'identité de la personne qui les fournit (Voir le **tableau 4.4** pour un récapitulatif des différentes méthodes de valorisation du temps des bénévoles.

Tableau 4.4. Considérations relatives à la sélection des sources de données pour la valorisation des intrants du personnel non rémunéré

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Salaire minimum	Standardisé et accessible au public	Peut ne pas refléter les compétences professionnelles requises
Salaire équivalent aux compétences (coût de remplacement)	- Reflète l'expérience professionnelle, le niveau d'études et les compétences professionnelles - Basée sur le taux moyen	Peut négliger l'expertise communautaire et l'exposition au risque
Coûts d'opportunité du temps de travail perdu	Reflète les revenus (formels ou informels) perdus en raison du bénévolat	- Risque de sous-évaluer le temps consacré par les femmes et les groupes marginalisés (renforçant les inégalités sur le marché du travail) - Souvent fondé sur des données autodéclarées et difficiles à vérifier.

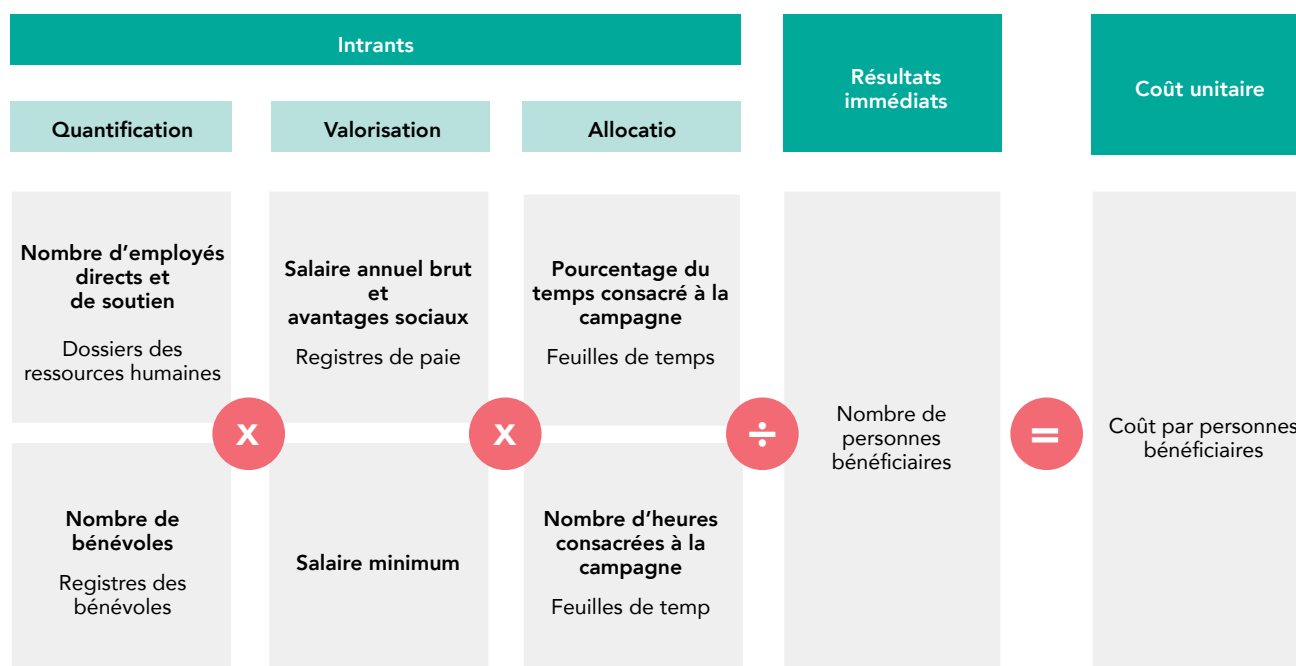
4.2. Sources de données pour mesurer et valoriser l'utilisation des ressources

Pour estimer les coûts, il est nécessaire d'identifier les sources de données pour les intrants, les résultats de l'intervention et les facteurs d'allocation des coûts. Les intrants correspondent aux ressources utilisées pour mettre en œuvre des interventions et activités dirigées par la communauté (**chapitre 3.2.4**). Ils sont regroupés en plusieurs catégories comprenant les intrants d'investissement, de personnel et récurrents. Les intrants en investissement ont une durée de vie utile supérieure à un an, tandis que les intrants récurrents, y compris les intrants liés au personnel, ont une durée de vie utile d'un an ou moins. Ces intrants génèrent des résultats mesurables au niveau des activités ou des participants, tels que le nombre de services fournis ou de bénéficiaires (**chapitre 3.2.5**). Les facteurs d'allocation, quant à eux, sont les mesures utilisées pour allouer les coûts des intrants partagés entre différentes interventions ou sites, en fonction de leur niveau d'utilisation.

La figure 4.2 illustre une campagne de prévention du VIH utilisant une approche combinée descendante et ascendante et les sources de données nécessaires pour estimer les coûts unitaires :

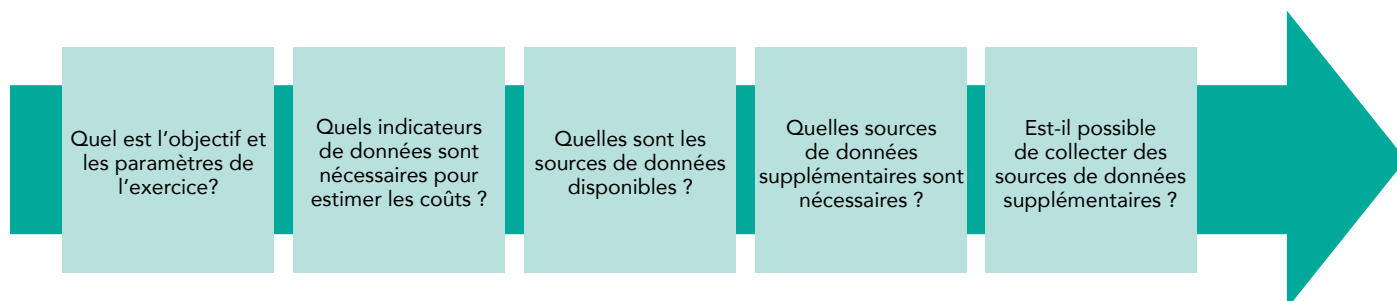
- **Personnel** : les registres des ressources humaines (RH) permettent de compter le nombre de personnes mobilisées, les registres précisent leur salaire annuel brut et les avantages sociaux, et les feuilles de présence estiment le pourcentage de temps consacré à l'activité.
- **Bénévoles** : les registres des bénévoles recensent le nombre de personnes impliquées, les feuilles de présence indiquent les heures travaillées, et le salaire minimum local sert à valoriser leur temps. Pour la main-d'œuvre qualifiée (comptable, avocat), la valeur de remplacement peut être plus appropriée.
- **Résultats immédiats** : le nombre de bénéficiaires est extrait des registres d'inscription.

Figure 4.2. Exemples de mesure, de valorisation et d'allocation des ressources



Pour identifier les sources de données, il est important de définir au préalable l'ensemble **minimal de données** nécessaires pour mesurer et valoriser l'utilisation des ressources. Cela implique d'adopter l'approche la plus économe en temps et en coûts, en donnant la priorité aux données déjà disponibles. Une fois cette base établie, l'équipe peut évaluer les compromis liés à la collecte de données supplémentaires, selon les objectifs, les paramètres et les méthodes retenus pour l'exercice ainsi que de la faisabilité, comme illustré à la figure 4.3. Par exemple, les contributions en temps ou en ressources offerts ne figurent souvent pas dans les registres financiers. Dans ce cas, il peut être nécessaire de réaliser des études de temps et de mouvements, qui consistent à observer directement les activités afin de quantifier ces apports en nature.

Figure 4.3. Processus d'identification des sources de données



Le chapitre 3 présente les principales catégories d'intrants utilisées dans l'analyse des coûts – intrants en investissement et intrants récurrents. La présente section développe ces catégories et décrit les sources de données couramment utilisées pour mesurer, valoriser et allouer chaque type d'intrant et d'extrant. Un tableau récapitulatif de ces informations est présenté à l'Annexe 3.

4.2.1. Intrants

4.2.1.1. Investissement

Bâtiments

- **Les éléments relevant de cette catégorie comprennent :** les locaux utilisés pour les interventions (par exemple, bureaux, espaces de stockage, etc.); ainsi que d'autres articles en investissement liés aux bâtiments, comme les équipements ou les réparations dont les bénéfices s'étendent sur plus d'un an. Les interventions peuvent inclure des espaces donnés, tels que des salles publiques pour des activités de sensibilisation ou des logements privés servant de bureaux. Bien que cela puisse paraître contradictoire, les locaux loués sont considérés comme des coûts en investissement, mais traités comme des coûts récurrents dans l'analyse.
- **Les sources permettant de quantifier l'espace utilisé incluent :** les mesures physiques des pièces, les plans des bâtiments ou les logiciels de cartographie.
- **Les sources permettant d'estimer le prix ou la valeur comprennent :** les rapports de dépenses, les bons de commande, les factures, les registres de vente originaux, les formulaires d'assurance ou fiscaux, les contrats de location et devis immobiliers et de construction pour le bâtiment ou un espace équivalent. Une collecte de données supplémentaire peut être nécessaire pour évaluer les espaces offerts ou empruntés (encadré 4.2).
- **Les facteurs d'allocation pour les espaces partagés, tels qu'une salle de consultation offrant plusieurs services, peuvent reposer sur plusieurs critères, notamment :** la proportion de temps passé consacrée par les prestataires aux différentes interventions dans cet espace (études de temps et de mouvements), la proportion de surface au sol utilisée (observations directes), ou la proportion de bénéficiaires atteints par chaque intervention (registres d'activité).

Encadré 4.1. Conseil pratique : locaux publics offerts

Dans certains contextes, les CLO opèrent dans des locaux empruntés. Dans ce cas, la CLO ne paie pas directement l'espace de bureau, mais celui-ci constitue néanmoins une ressource utilisée et doit être pris en compte lors de l'estimation du coût complet du prestataire.

Il sera nécessaire de demander à l'autorité compétente les données financières sur le coût de cette location, et non à la CLO elle-même. Si ces données ne sont pas facilement disponibles, une solution alternative consiste à obtenir une estimation du coût de location équivalent auprès d'un agent immobilier local. C'est un exemple typique de coût économique non rémunéré du point de vue de la CLO, comme indiqué au **chapitre 3**. si aucun échange monétaire n'a lieu pour la CLO,, cette ressource a un coût d'opportunité qui doit être intégré dans l'estimation des coûts.

Véhicules

- **Cette catégorie comprend :** les véhicules utilisés dans le cadre d'interventions ainsi que les autres éléments en investissement liés aux véhicules, comme les équipements et les réparations dont la durée d'utilisation dépasse un an. Bien que cela puisse paraître contradictoire, les véhicules loués sont classés comme des coûts en investissement, mais traités comme des coûts récurrents dans l'analyse.
- **Les sources permettant de quantifier l'utilisation des véhicules incluent :** le dénombrement des éléments, les registres d'inventaire ; et les carnets de bord des véhicules, y compris pour les véhicules offerts ou subventionnés, tels que les motos personnelles utilisées par les pairs bénévoles dans le cadre des activités de sensibilisation. Il est également important de documenter les spécifications techniques des véhicules afin d'en faciliter la valorisation.
- **Les sources permettant d'estimer le prix ou la valeur comprennent :** les rapports de dépenses, les bons de commande, les factures, les registres de vente originaux ainsi que les devis ou prix de vente des constructeurs ou concessionnaires automobiles. La valeur des véhicules offerts ou subventionnés doit elle aussi être prise en compte.
- **Les facteurs d'allocation pour une utilisation partagée entre plusieurs sites ou interventions peuvent être fondés sur :** la proportion de temps consacrée aux déplacements vers différents sites (registres de temps d'utilisation, relevés du compteur kilométrique ou données issues d'un logiciel de cartographie).

Équipement

- **Cette catégorie comprend :** le mobilier, l'équipement général, le matériel informatique et de bureau, ainsi que le matériel médical et de laboratoire utilisés dans le cadre des interventions. Les autres coûts associés, tels que les frais d'expédition, de transport, les taxes, droits et frais de douane – doivent également être inclus dans l'analyse.
- **Les sources permettant de quantifier l'utilisation de l'équipement :** le décompte direct à partir d'observations ou d'entretiens et l'examen des registres d'inventaire, particulièrement important pour l'équipement offert ou subventionné. Il est également recommandé de consigner les spécifications techniques et la durée de vie approximative de chaque article lorsqu'elles sont disponibles.

- **Les sources permettant d'estimer le prix ou la valeur :** les rapports de dépenses, les bons de commande, les factures, les listes d'achats internes, les listes de prix publiées par les agences nationales de santé ou les bailleurs de fonds, ainsi que les devis ou les prix annoncés par les fabricants et détaillants. Pour l'équipement médical et de laboratoire, on privilégie généralement les prix indiqués par les fabricants ou distributeurs spécialisés.
- **Les facteurs d'allocation des coûts d'équipement peuvent être fondés sur :** la proportion de temps pendant laquelle l'équipement est utilisé pour des interventions ou services spécifiques (études de temps et de mouvements), ou la proportion de bénéficiaires atteints par l'intervention (registres d'activité).

Encadré 4.2. Conseil pratique : registres des actifs

Lors de la réalisation d'un exercice complet d'estimation des coûts ou de budgétisation, il est crucial de tenir compte de l'équipement acquis ou offert lors des années précédentes. Si l'on ne s'appuie que sur les registres financiers de l'année précédente, on risque d'omettre des actifs encore en usage mais invisibles dans les dépenses courantes.

Pour y remédier, les CLO devraient créer ou mettre à jour un registre des actifs (appelé aussi inventaire de l'équipement). Ce registre n'est pas seulement utile pour l'analyse des coûts ; c'est aussi un outil opérationnel précieux pour la CLO. Un registre des actifs à jour permet de :

- Recenser tous les équipements utilisés par la CLO ;
- Surveiller l'état ou le statut de chaque élément ;
- Planifier les besoins futurs en matière de remplacement ou d'entretien ;
- Identifier les équipements manquants ou volés ;
- Documenter l'origine de chaque actif (achat, don), son coût et le bailleur ;
- Faciliter la planification de l'expansion : identifier les équipements pouvant être réaffectés ou ceux à acquérir.

Maintenir un registre des actifs à jour renforce la gestion interne, le suivi et la responsabilité organisationnelle. Voir l'**Annexe 9** pour un exemple de registre des actifs.

4.2.1.2. Récurrent

Personnel : Cette catégorie comprend les salaires et les avantages sociaux, y compris les indemnités du personnel direct, du personnel de soutien et des bénévoles participant aux interventions.

- **Personnel rémunéré**
 - **Les sources permettant de quantifier le temps et les rôles :** observations directes, entretiens et registres des ressources humaines ou des finances précisant les rôles, responsabilités, type et durée des contrats.
 - **Les sources permettant d'estimer le prix ou la valeur :** coûts complets pour l'employeur (salaires, avantages sociaux, impôts, cotisations de retraite, indemnités et autres coûts liés à l'emploi) tirés des registres des ressources humaines (RH) et financiers. Il convient aussi d'inclure les indemnités versées par le personnel lui-même (par exemple, hébergement autofinancé lors d'une formation).

- **Remarques sur la valorisation** : les salaires correspondant à des compétences équivalentes peuvent varier d’une organisation à l’autre – voire au sein d’une même organisation – selon le bailleur de fonds. Ils dépendent également de l’expérience, du niveau d’études et des compétences professionnelles. Dans le contexte des CLR, certains facteurs tels que l’expertise communautaire ou l’exposition aux risques ne sont souvent pas pris en compte dans la fixation des salaires.
- **Personnel non rémunéré**
 - **Les sources permettant de quantifier le temps et les rôles** : observations directes ; entretiens ; feuilles de temps ou registres des bénévoles.
 - **Remarques sur la valorisation** : plusieurs approches peuvent être utilisées pour valoriser le temps du personnel, chacune présentant ses limites (**tableau 4.4**). Une première consiste à estimer le temps sur la base du coût d’opportunité, c’est-à-dire la valeur du travail auquel la personne renonce. Toutefois, les estimations fondées sur les revenus formels ou informels peuvent sous-évaluer ce temps – notamment celui des femmes, souvent dévalorisé en raison des inégalités de genre et de leurs contributions accrues aux tâches domestiques. Une autre approche consiste à appliquer le taux de salaire minimum, y compris pour les bénévoles. Cependant, ce taux ne reflète pas toujours les compétences professionnelles requises. Ce guide recommande donc d’utiliser un salaire moyen équivalent aux compétences, fondé sur les qualifications nécessaires au poste. Par exemple, le temps des pairs bénévoles peut être valorisé au taux des agents de santé communautaires si leurs compétences sont comparables. En cas de différences, les taux peuvent être moyennés, à partir des données d’une organisation ou d’un bailleur de fonds.
 - **Les facteurs d’allocation** : pour le personnel impliqué sur plusieurs interventions, les coûts peuvent être alloués : selon la proportion de temps consacré à chaque activité (feuilles de temps, études de temps et de mouvements, entretiens), ou selon la proportion de bénéficiaires atteints par intervention (registres d’activités).

Remarque sur la valorisation du personnel non rémunéré

Les contributions des pairs bénévoles sont souvent sous-évaluées ou omises dans les exercices d’analyse des coûts et de budgétisation. Cela conduit à une sous-estimation de la contribution communautaire aux interventions et donne une vision incomplète des ressources nécessaires pour offrir des services et maintenir des programmes efficaces.

Bien que l’application d’un repère standard puisse sembler utile,, les niveaux de salaire et les coûts d’opportunité varient considérablement selon les contextes, ce qui rend inappropriée l’inclusion d’une fourchette ou d’un repère de référence dans le présent document. **Ce guide recommande d’utiliser**, dans la mesure du possible, un coût de remplacement fondé sur un salaire équivalent aux compétences, et de collaborer avec les parties prenantes locales pour identifier des indicateurs adaptés au contexte. Par exemple :

- Pour un pair navigateur effectuant des dépistages, distribuant des traitements antirétroviraux ou soutenant l’observance, utiliser l’échelle salariale du gouvernement applicable aux agents de santé communautaires ou aux conseillers non professionnels ayant des responsabilités similaires.
- Pour un agent communautaire de suivi, se référer aux taux locaux versés aux enquêteurs ou collecteurs de données dans des études de recherche.
- Pour un stagiaire non rémunéré chargé de tâches administratives, appliquer le salaire minimum local pour les employés de bureau ou administratifs débutants, ajusté selon le temps partiel ou les tâches effectuées.
- Pour des pairs éducateurs adolescents, utilisez une proportion du salaire d’un pair éducateur adulte (par exemple 50 à 75 %), en ajustant ainsi en fonction de l’âge et le niveau de responsabilité attendu.

Quelle que soit la méthode utilisée, il est essentiel de documenter de manière transparente les hypothèses et la justification retenues. Cette transparence permet de mettre à jour ou d'adapter les valeurs lors d'exercices ultérieurs et garantit que les autres acteurs puissent interpréter correctement les résultats.

Encadré 4.3. Exercice : valorisation du temps en nature des agents communautaires de suivi

Un projet CLM engage dix moniteurs bénévoles. Chaque bénévole travaille en moyenne 24 heures par mois (environ trois jours complets) pendant dix mois par an, et reçoit une petite allocation destinée seulement à couvrir les frais de transport. Leur temps est néanmoins reconnu comme une contribution en nature.

Ci-dessous figurent trois manières de valoriser leur temps :

- Salaire minimum dans le pays, 1,50 USD par heure.
- Taux utilisé par le gouvernement pour les collecteurs de données dans les études, 3,00 USD par heure.
- Salaire minimum pour le personnel d'une CLO, 2,50 USD par heure.

Tâche :

- Calculer la valeur économique annuelle totale du temps des moniteurs dirigés par la communauté selon chacune de ces méthodes.
- Comparer les résultats et calculer l'écart entre la valeur la plus basse et la valeur la plus élevée.
- Examiner comment ces différences peuvent influencer la communication des résultats auprès des parties prenantes : Quelle méthode reflète le mieux les contributions des moniteurs ? Comment une sous-évaluation ou une surévaluation de leur temps pourrait-elle affecter les décisions de financement ou la planification de la durabilité ?

Les réponses apparaissent à la fin de ce chapitre.

Fournitures et consommables

- **Cette catégorie regroupe** les fournitures médicales et de laboratoire, les fournitures non médicales et les fournitures de bureau utilisées dans le cadre des interventions. D'autres éléments récurrents connexes comprennent: l'expédition, le transport, les taxes, les droits et tarifs appliqués aux fournitures.
- Les **sources permettant de quantifier les fournitures utilisées** comprennent : les observations directes, les entretiens ou l'examen des registres d'inventaire – particulièrement utile pour les fournitures offertes ou subventionnées. Les quantités enregistrées doivent intégrer le gaspillage (articles périmés, endommagés ou inutilisés). Lorsque possible, les spécifications des produits doivent être décrites à des fins de valorisation. Il convient également de distinguer les articles à usage unique et réutilisables.
- Les **sources permettant d'estimer le prix ou la valeur** incluent : rapports de dépenses, bons de commande, factures, listes d'achats internes ou externes (par exemple, le Ministère de la Santé), fabricants ou détaillants (devis, prix annoncés) et registres de vente originaux, s'ils sont disponibles. Tous les coûts associés – frais d'expédition, transport, taxes, droits et autres frais applicables – doivent être inclus.

Quelle que soit la méthode utilisée, il est essentiel de documenter de manière transparente les hypothèses et la justification retenues.

- Les **facteurs d'allocation pour les fournitures partagées** peuvent reposer sur : la proportion de bénéficiaires servis par chaque activité (selon les registres d'activité), les registres des dépistages de laboratoire (pour les fournitures de laboratoire), ou la proportion de temps consacrée à chaque intervention (selon les observations directes ou les études de temps et de mouvements).

Exploitation et entretien des bâtiments

- **Cette catégorie comprend** les services publics (par exemple, le loyer, l'électricité, le gaz, l'eau, l'assainissement, l'élimination des déchets biologiques) ; les réparations annuelles des bâtiments et des équipements, les frais immobiliers et les assurances ainsi que les services de nettoyage et de sécurité.
- Les **sources permettant de quantifier l'utilisation** incluent : les rapports de dépenses, bons de commande ou factures pour les articles achetés, et les observations directes ou entretiens pour les biens ou services offerts ou subventionnés (par exemple, le crédit d'électricité payé directement par le personnel).
- Les **sources permettant d'estimer le prix ou la valeur** incluent : les mêmes documents financiers que ceux mentionnés ci-dessus, ainsi que les contrats de location ou de service, les factures de services publics et les tarifs du marché local pour des services équivalents.
- Les **facteurs d'allocation des coûts partagés** peuvent reposer sur : la proportion de temps pendant lequel un espace est utilisé pour des interventions spécifiques (études de temps et de mouvements), la proportion de surface au sol utilisée (observations directes), ou la proportion de bénéficiaires atteints (registres d'activité).

Transport et entretien des véhicules

- **Cette catégorie comprend** le carburant et l'huile, les réparations annuelles des véhicules, les frais et assurances liés aux véhicules ainsi que les tarifs des transports publics.
- Les **sources permettant de quantifier l'utilisation** : les rapports de dépenses, les bons de commande ou les factures pour les articles achetés, les observations directes ou entretiens visant à recenser les contributions offertes ou subventionnées (par exemple, les frais déclarés par le personnel pour la réparation de pneus ou le carburant fourni par le prestataire).
- Les **sources permettant d'estimer le prix ou la valeur** : les mêmes documents financiers que ci-dessus, les listes de prix du carburant, les contrats de service, les polices d'assurance et les devis du marché pour des services équivalents.
- Les **facteurs d'allocation des coûts partagés** : la proportion de temps d'utilisation du véhicule consacrée à des interventions spécifiques (registres de temps de véhicule), ou la proportion de distance parcourue (relevés du compteur kilométrique ou logiciel de cartographie).

Autres dépenses récurrentes

- **Cette catégorie comprend** l'administration (par exemple, l'emballage et l'expédition) ; les communications (par exemple, le crédit téléphonique), la nourriture et les rafraîchissements, les frais bancaires, ainsi que divers autres articles.

Les indemnités versées aux clients peuvent être une pratique essentielle des CLO. Ces indemnités facilitent la participation et réduisent les obstacles financiers pour les clients.

- Les **sources permettant de quantifier l'utilisation** : les rapports de dépenses, les bons de commande, les factures et, le cas échéant, les observations directes ou les entretiens visant à recenser les articles offerts ou subventionnés (par exemple, les rafraîchissements fournis en nature).
- Les **sources permettant d'estimer le prix ou la valeur** : les mêmes documents financiers que ci-dessus.
- Les **facteurs d'allocation des coûts partagés** : la proportion des ressources utilisées pour des interventions spécifiques (observation directe ou études de temps et de mouvements).

Indemnités versées aux clients

- **Cette catégorie comprend** les coûts payés par la CLO pour réduire les obstacles financiers des participants, tels que les remboursements de frais de transport ou les incitations à la participation.
- **Sources permettant de quantifier l'utilisation** : les rapports de dépenses, les registres de petite caisse ou les budgets d'activité ; si les remboursements ne sont pas détaillés, le personnel financier ou chargé du programme peut fournir des estimations ventilées.
- **Sources permettant d'estimer le prix ou la valeur** : les mêmes documents que ci-dessus, complétés par les tarifs du marché pour le transport ou les articles incitatifs, le cas échéant.
- **Facteurs d'allocation des coûts partagés** : les registres d'activités et les feuilles de présence pour identifier les clients ayant reçu des indemnités et à quelles fins.

4.2.1.3. Activités de formation

- **Cette catégorie comprend** les formations périodiques ou spécifiques aux besoins qui mobilisent des ressources telles que des locaux, des véhicules et des services de transport, du matériel, du personnel ainsi que des fournitures et consommables. Les formations dont les bénéfices s'étendent sur plus d'un an sont considérées comme

Encadré 4.4. Conseil pratique : indemnités au client

Même si les indemnités versées aux clients (par exemple, les frais de transport, allocations de participation) sont souvent omises dans les analyses de coûts ou la budgétisation du point de vue du prestataire, elles peuvent être une pratique essentielle des CLO. Ces indemnités facilitent la participation et réduisent les obstacles financiers pour les clients. Lorsqu'elles sont distribuées à grande échelle, il est préférable de les classer séparément des autres coûts récurrents. Bien qu'elles soient financées par la CLO, elles constituent un soutien direct au client et relèvent d'une classification en coûts pour l'utilisateur. Les distinguer aide à clarifier la part du coût consacrée à la prestation de services et celle destinée à faciliter l'accès.

Si ce soutien est fourni de manière informelle ou en nature (avec les ressources propres du prestataire), il est utile de tenir un inventaire ou un registre simple de ces contributions (qui, quoi, fréquence) comme suggéré à l'**Annexe 9**. Cela permet à la CLO de rendre visibles les coûts cachés et de plaider en faveur d'un financement pour les compenser.

des intrants en investissement (par exemple, la conception de supports d'information, d'éducation et de communication destinés à un usage à long terme). Les formations dont les effets durent moins d'un an, ou qui doivent être régulièrement répétées en raison d'un fort taux de rotation du personnel, sont considérées comme des intrants récurrents.

- Les **sources permettant de quantifier l'utilisation** : les registres de formation (utiles pour déterminer la proportion de participants formés par site), les plans ou mesures des bâtiments, les carnets de bord, les registres d'inventaire, les registres de temps de travail du personnel.
- Les **sources permettant d'estimer le prix ou la valeur** : les rapports de dépenses, les bons de commande, les factures, les listes d'achats internes, les devis ou tarifs de location, les transports, l'équipement ou les fournitures utilisés pendant la formation.
- Les **facteurs d'allocation des coûts partagés** : proportion de participants formés par site (registres de formation et feuilles d'inscription), nombre d'heures ou de jours consacrés à un sujet ou à une intervention spécifique, ou d'autres résultats immédiats de la formation (par exemple, le nombre d'indicateurs de qualité de service développés pour une intervention particulière).

4.2.1.4. Résultats des interventions

Les résultats des interventions dirigées par la communauté se mesurent au niveau des activités et des participants (**chapitre 3.2.5**). Les coûts unitaires sont ensuite calculés à partir de ces résultats. Des exemples de résultats et de coûts unitaires figurent au **tableau 3.3**. Les données sur les résultats doivent être collectées pour toutes les interventions et activités dont les coûts sont évalués et doivent correspondre à la période d'analyse. Les sources de données utilisées pour les résultats comprennent les rapports, les bases de données et les registres des programmes et interventions (**tableau 4.5**).

Tableau 4.5. Common data sources for outputs

Niveau de résultats immédiats	Exemple	Sources de données courantes
Niveau d'activité	Nombre d'ateliers	Registres de présence aux ateliers, rapports sur les programmes
Niveau des participants	Nombre de clients ayant bénéficié d'un accompagnement	Registres des clients, base de données de suivi et d'évaluation
Niveau de la population	Nombre d'auditeurs radio ou portée des réseaux sociaux	Registres de diffusion, estimations de l'audience des médias
Niveau des services de santé	Cliniques suivies pour la distribution d'une prophylaxie préexposition	Registres de surveillance, rapports sur les programmes

Encadré 4.5. Exercice : cartographie des sources de données pour intrants et résultats

Une organisation communautaire organise une formation de six mois destinés aux jeunes vivant avec le VIH. Le programme inclut une formation professionnelle (par exemple, la couture et la gestion de petites entreprises), du mentorat par des pairs, des sessions de soutien psychosocial, un suivi pour aider les stagiaires au démarrage d'une activité génératrice de revenus.

Les Intrants incluent : des salles de formation ; des machines à coudre et d'autres équipements professionnels ; des formateurs rémunérés ; des mentors bénévoles ; du matériel pédagogique (tissu, fournitures) ; des collations et rafraîchissements ; de l'électricité ; des indemnités de transport pour les stagiaires.

Les résultats immédiats attendus sont : le nombre de stagiaires inscrits, le nombre de stagiaires ayant achevé la formation, le nombre de stagiaires ayant démarré une activité génératrice de revenus dans les six mois suivant la fin de la formation.

Tâche :

- Énumérez les sources possibles de données pour quantifier chaque intrant (par exemple, les registres, les observations, les factures, et les entretiens).
- Identifiez les sources de valorisation pour chaque intrant, y compris la manière de valoriser les éléments offerts ou empruntés.
- Proposez des facteurs d'allocation pour les intrants partagés avec d'autres programmes ou interventions.
- Identifiez les lacunes de données pour lesquelles une collecte complémentaire serait nécessaire avant de pouvoir finaliser l'analyse des coûts.

Les réponses à cet exercice figurent à la fin de ce chapitre.

4.3. Mise en pratique des concepts du chapitre 4 : campagne de sensibilisation et de plaidoyer budgétisée en Sierra Leone

Pour illustrer les concepts abordés dans ce chapitre, l'exemple suivant montre comment chaque élément peut être intégré dans un exercice de budgétisation. En Sierra Leone, une CLO mène une campagne de plaidoyer informelle visant à instaurer un climat de confiance et de collaboration entre les forces de l'ordre et les consommateurs de drogues. Cette initiative répond à l'augmentation des descentes de police, arrestations et harcèlements, qui ont poussé les communautés à se cacher et ont compromis les efforts de santé publique. L'approche d'une CLO consiste à faire visiter aux agents de police et magistrats les lieux de consommation afin qu'ils dialoguent avec les membres de la communauté et observent directement les activités de réduction des risques. Ces rencontres avec la communauté ont contribué à faire évoluer les mentalités et à favoriser des réponses locales plus collaboratives.

Pour soutenir l'élargissement de cette initiative, le Secrétariat National de lutte contre le sida a demandé à la CLO d'élaborer un budget éclairé par ses expériences passées, dans le but de formaliser et d'étendre la campagne. Le tableau ci-dessous présente les méthodes et les sources de données identifiées pour la budgétisation de cette intervention.

Tableau 4.6. Résumé des méthodes et sources utilisées pour la campagne de sensibilisation en Sierra Leone

	Inclusion	Justification
1. Méthodes		
Approche	Analyse des coûts par approche ascendante	Activité non financée ni suivie préalablement. Une ventilation détaillée des ressources est nécessaire pour orienter la budgétisation.
Calendrier	Collecte de données prospectives	Le budget sert à planifier les interventions futures. Les expériences passées orientent les prix et les hypothèses, mais les quantités et les fréquences doivent être projetées.
Valorisation	Prix du marché et prix fictifs	Prix du marché pour les coûts financiers directs ; prix fictifs pour les contributions en nature, telles que le temps consacré par les bénévoles et les locaux procurés par la communauté.
2. Sources des données		
Intrants : investissement	Véhicule pour transporter les forces de l'ordre et les magistrats vers les points chauds ; aucun équipement.	Bien qu'aucun achat de nouvel équipement ne soit prévu, la valeur d'utilisation du véhicule pour une journée est incluse afin de refléter cet intrant nécessaire. Il n'est pas certain qu'un véhicule sera facturé au projet ou fourni par un prestataire en nature dans les futures zones géographiques. Son inclusion permet une flexibilité de la budgétisation et une visibilité de ce coût, quelle que soit la source de financement.
Intrants : personnel	Comprend le temps consacré par le directeur exécutif, le responsable du programme et les pairs navigateurs.	Temps de travail du personnel estimé à partir des campagnes précédentes et ajusté en fonction de la fréquence prévue. Les pairs navigateurs sont rémunérés selon les taux d'indemnisation typiques utilisées dans d'autres subventions et jugés suffisants.
Intrants : récurrents	Comprend le carburant, les indemnités journalières, les rafraîchissements, le crédit téléphonique, les supports imprimés, les kits d'échange de seringues sécurisées et une petite aide financière accordée aux responsables de sites.	Coûts basés sur les registres financiers disponibles ; sinon, estimés à partir de l'expérience des campagnes précédentes et des devis des fournisseurs.
Résultats de l'intervention	Nombre d'agents de sécurité et de magistrats sensibilisés ; nombre d'événements organisés dans le cadre de la campagne.	Les objectifs de résultats sont fixés en consultation avec les parties prenantes afin d'orienter la budgétisation et de suivre les interventions prévues.

4.4. Réponses aux exercices du Chapitre 4

Réponses à l'exercice Encadré 4.3. : Valorisation du temps en nature par les agents communautaires de suivi

Étape 1 : Calcul du nombre total d'heures consacrées

- Heures par bénévole et par an : 24 heures/mois x 10 mois = 240 heures
- Nombre total d'heures pour 10 bénévoles : 240 heures x 10 bénévoles = 2400 heures

Étape 2 : Application des méthodes de valorisation

- Salaire minimum (1,50 USD/heure) = 2400 heures x 1,50 USD = 3600 USD
- Taux de collecte des données gouvernementales (3,00 USD/heure) = 2400 heures x 3,00 USD = 7200 USD
- Salaire minimum du personnel CLO (2,50 USD/heure) = 2400 heures x 2,50 USD = 6000 USD

Étape 3 : Comparaison des résultats

- Estimation la plus basse : 3600 USD (salaire minimum)
- Estimation la plus élevée : 7200 USD (taux des collecteurs de données gouvernementaux)
- Différence : 7200 USD – 3600 USD = augmentation de 100 % entre l'estimation la plus basse et l'estimation la plus élevée.

Étape 4 : Réflexion

- La différence entre les méthodes de valorisation influence considérablement le coût économique estimé, ce qui peut affecter la perception des parties prenantes quant à l'ampleur des ressources apportées par les agents communautaires.
- Le taux des collecteurs de données gouvernementaux semble refléter au mieux les compétences et responsabilités des agents communautaires de suivi, surtout si leurs tâches et niveaux de compétence sont comparables à ceux des collecteurs de données officiels.
- Sous-évaluer leur temps risque de minimiser le coût économique complet de la mise en œuvre du CLM, compromettant ainsi la viabilité du programme, notamment en cas d'expansion.
- A l'inverse, une surestimation de leur temps pourrait gonfler le coût du CLM au-delà des capacités de financement réalistes, rendant le programme difficile à maintenir.
- Il est donc essentiel de documenter de manière transparente la méthode choisie et sa justification, afin que les parties prenantes comprennent clairement la base de la valorisation.

Réponses à l'exercice Encadré 4.5. : cartographie des sources de données pour intrants et extrants.

Coût des intrants	Sources de données pour...		
	Quantité	Prix/Valeur	Allocation
Salle de formation	Mesure physique de la salle, plans du bâtiment, contrats de location	Contrat de location, loyers du marché pour des espaces similaires, annonces immobilières	Pourcentage du temps total de la salle utilisé pour cette formation par rapport à d'autres activités (calendrier de formation)
Machines à coudre, équipement professionnel	Registres d'inventaire, observation directe	Bons de commande, devis des détaillants/fabricants, reçus originaux	Pourcentage du temps d'utilisation de l'équipement pour cette formation par rapport à d'autres projets (registres de formation)
Formateurs payés	Contrats du personnel, feuilles de présence, observation directe	Registres de paie, bases de données RH, contrats de travail	Pourcentage du temps consacré par les formateurs à la formation sur les moyens de subsistance par rapport à d'autres activités (entretien)
Agents communautaires bénévoles	Listes de bénévoles, observation directe, entretiens	Taux de rémunération équivalents aux compétences, enquêtes locales sur les salaires, échelles salariales de l'organisation non gouvernementale	Pourcentage du temps consacré par les bénévoles par rapport aux autres activités du programme (entretien)
Matériel de formation	Registres d'inventaire, registres d'achats	Factures des fournisseurs, bons de commande	N/A, utilisation à 100 % pour la formation
Collations/ rafraîchissements	Registres de présence (nombre de stagiaires par session)	Factures des fournisseurs, registres de petite caisse	Sans objet, utilisation à 100 % pour la formation
Électricité	Factures de services publics, relevés de compteurs	Tarifs des services publics, reçus	Identique à la salle de formation
Indemnités de transport pour les stagiaires	Registres de présence, registres de remboursement	Registres de petite caisse, registres financiers	Sans objet, utilisation à 100 % pour la formation
Résultats de l'intervention			
Nombre de stagiaires inscrits	Formulaires d'inscription au programme, base de données de formation	N/A	N/A
Nombre de personnes ayant terminé la formation	Certificats de fin de formation	N/A	N/A
Nombre de lancement d'activités génératrices de revenus dans un délai de six mois	Enquête de suivi, dossiers de mentorat	N/A	N/A

PARTIE 2.

PLANIFICATION

Cette section s'appuie sur les concepts fondamentaux abordés dans les **chapitres 2 à 4** et les met en pratique afin de planifier et de préparer efficacement un exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation. Les chapitres suivants guident les utilisateurs dans la définition des interventions à analyser en termes de coûts ou à budgétiser, la cartographie des données à collecter et l'identification de leurs sources, la constitution d'une équipe, l'implication des parties prenantes, la préparation d'un plan de travail et d'un budget, ainsi que la détermination de la nécessité d'un examen éthique.

Chapitres inclus:

Chapitre 5

Cartographie des interventions, des parties prenantes et des sources de données

Chapitre 6

Étapes pratiques pour préparer l'analyse des coûts ou la budgétisation

Chapitre 5

Cartographie des interventions, des parties prenantes et des sources de données

Le chapitre 5 met en pratique les concepts fondamentaux abordés dans le **chapitre 2** (définition de l'intervention dirigée par la communauté), le **chapitre 3** (définition de l'objectif et des paramètres) et le **chapitre 4** (identification des intrants et des sources de données) pour planifier et préparer efficacement un exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation.

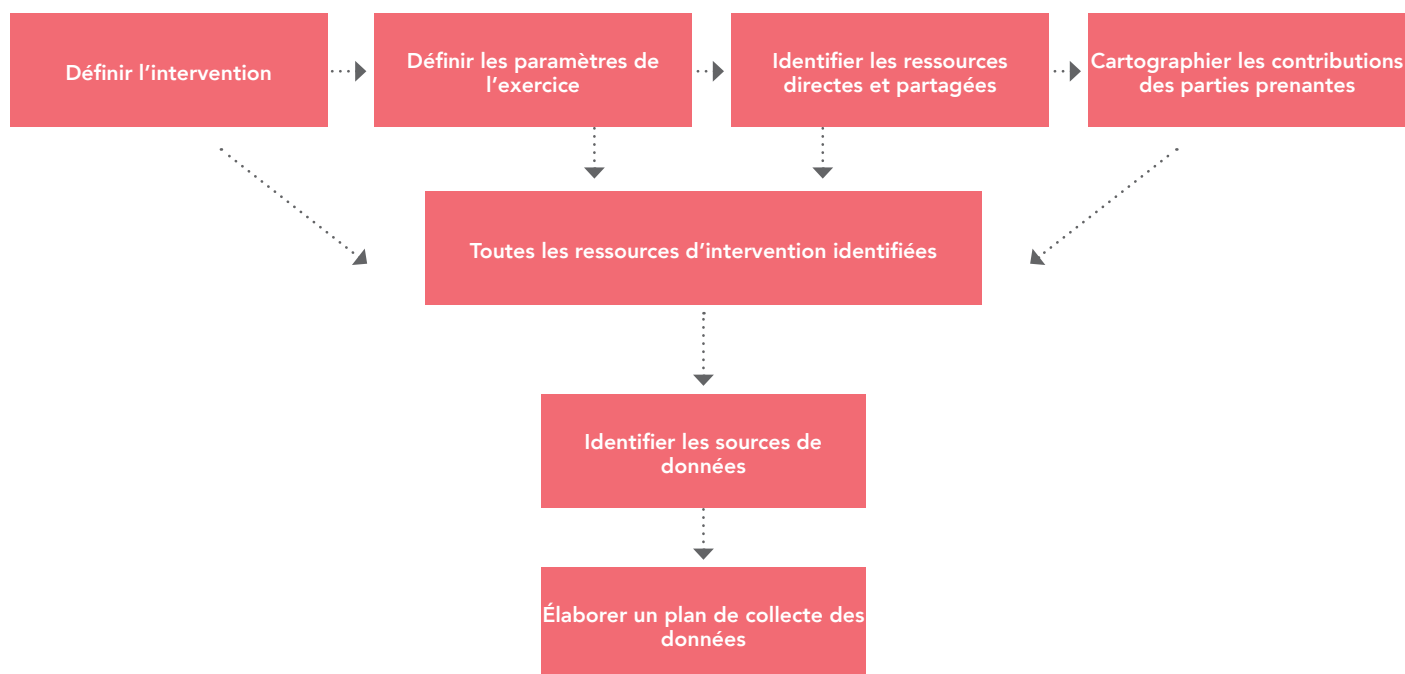
Le chapitre suivant guide les utilisateurs pour :

1. Définir l'intervention pour laquelle vous effectuez l'analyse des coûts ou la budgétisation,
2. Identifier les ressources directes et partagées utilisées,
3. Analyser les contributions des différentes parties prenantes,
4. Déterminer les données disponibles et les données à collecter,
5. Sélectionner un échantillon approprié pour l'analyse des coûts.

Documents d'appui : l'Annexe 4 contient le dossier Excel « Cartographie des interventions, des ressources et des données »

Les étapes de ce chapitre s'enchaînent pour construire un plan clair de collecte de données. Vous commencerez par définir l'intervention, en clarifiant l'objet de l'analyse des coûts ou de la budgétisation. Les outils du dossier Excel fournis avec le présent guide sont conçus pour saisir une intervention à la fois, bien que le processus puisse être répété pour plusieurs interventions. Vous identifierez ensuite les ressources, en répertoriant les ressources directes et partagées utilisées, puis cartographiez les contributions des différentes parties prenantes. Ces éléments sont ensuite combinés pour déterminer quelles données sont déjà disponibles, quelles données supplémentaires doivent être collectées et comment sélectionner un échantillon approprié. Ces étapes sont illustrées dans la **figure 5.1**, qui sert de feuille de route pour ce chapitre.

Figure 5.1. Étapes pour l'élaboration d'un plan de collecte de données



5.1. Cartographie des interventions, des ressources et des sources de données

5.1.1. Définition de l'intervention : quelle intervention sera analysée ou budgétisée ?

La première étape de l'analyse des coûts ou de la budgétisation consiste à définir l'intervention. Identifiez celle(s) qui seront incluses dans l'exercice et utilisez l'outil de définition des interventions (Annexe 4) pour décrire leurs objectifs et caractéristiques clés.

La définition des interventions peut être complexe, surtout lorsque les activités se chevauchent. Par exemple, la distribution de préservatifs peut avoir lieu dans le cadre de plusieurs interventions, telles que la communication pour le changement des comportements, ou les campagnes de dépistage du VIH. Une même intervention peut également se dérouler dans différents contextes, comme un centre d'accueil ou des lieux publics très fréquentés. Il est important de revoir et d'affiner la définition de ces interventions afin qu'elles soient clairement distinctes, chacune ayant un objectif spécifique et un résultat mesurable.

Encadré 5.1. Comment utiliser l'outil de définition des interventions

Objectif:

- Identifier et définir clairement les interventions pour lesquelles une analyse des coûts ou une budgétisation sera réalisée.

Méthode :

- **Qui :** L'équipe chargée de l'analyse des coûts ou de la budgétisation, avec la participation du personnel responsable de la conception ou de la mise en œuvre des interventions.
- **Comment :**
 - Demandez au personnel de présenter les interventions qu'ils souhaitent analyser ou budgétiser.
 - Notez les caractéristiques principales de chaque intervention à l'aide du modèle ci-dessous.
 - Remarque : si une même intervention est mise en œuvre selon plusieurs modalités (par exemple, en centre communautaire et dans points chauds), saisissez chaque modèle de mise en œuvre séparément et associez-les aux différents modèles de ressources lors de la cartographie des processus.

Ce qu'il faut documenter :

Élément	Description
Intervention	Titre descriptif court
Objectif(s)	Ce que cherche à accomplir l'intervention
Milieu	Lieu de mise en œuvre (par exemple, centre communautaire, action de proximité, service à domicile)
Contexte	Facteurs influençant la mise en œuvre (par exemple, milieu rural/urbain, législation locale)
Groupes de population	Principaux bénéficiaires ciblés
CLO chargée de la mise en œuvre	Organisation communautaire responsable de l'exécution
Partenaire(s)	Autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre
Domaines clés du CLR	Voir chapitre 2.2
Indicateurs de résultats immédiats ou intermédiaires	Résultats mesurables

Encadré 5.1. Comment utiliser l'outil de définition des interventions**Exemple**

Dans le but de responsabiliser les individus et de renforcer le plaidoyer collectif, une CLO au Kenya organise des ateliers d'alphabétisation juridique destinés aux professionnels du sexe et animés par des parajuristes bénévoles. Ces ateliers visent à informer les professionnels de leurs droits et des recours juridiques.

Élément	Description
Intervention	Ateliers d'alphabétisation juridique pour professionnels du sexe
Objectif(s)	Informer les bénéficiaires sur leurs droits et recours juridiques
Milieu	Kenya – zones urbaines, périurbaines, et régions infranationales
Contexte	Épidémie de VIH généralisée, forte prévalence parmi les professionnels du sexe, cadre légal du travail sexuel, obstacles sociaux/juridiques à l'accès aux services
Groupes de population	Professionnels du sexe
CLO chargée de la mise en œuvre	Nom de la CLO locale
Partenaire(s)	Services juridiques nationaux, cliniques d'aide juridique locales, associations de professionnels du sexe
Domaines clés du CLR	Éducation et information
Indicateurs de résultats immédiats ou intermédiaires	Nombre d'ateliers tenus ; nombre de participants ; nombre d'orientations vers des services juridiques / parajuriste

Encadré 5.2. Conseil pratique : comment définir les interventions pour l'exercice

Sur la base de l'analyse des coûts antérieurs, voici des conseils pratiques pour aider à définir des interventions claires :

- **Commence large, puis affinez.** Dressez d'abord la liste de toutes les activités envisagées. Puis regroupez celles qui sont liées en interventions cohérentes selon les objectifs, la population cible, le contexte et les résultats attendus.
- **Attribuez un résultat mesurable.** Pour chaque intervention, déterminez des résultats tels que le nombre de bénéficiaires atteints ou dépistés, le nombre de nouveaux cas identifiés ou le nombre de personnes orientées vers les soins.
- **Différenciez les activités qui se chevauchent.** Si une activité intervient dans plusieurs interventions (par exemple, la distribution de préservatifs), traitez-la comme une composante de coût au sein de chaque intervention, et non comme une intervention autonome..
- **Basez la définition sur ce qui est fait et pourquoi, et non selon la source de financement..**
L'estimation des coûts doit refléter l'intervention ou la prestation de services, et non les structures des bailleurs de fonds. Les sources de financement des différents intrants de coûts restent importantes et seront consignées ultérieurement, lors de la cartographie des parties prenantes et des contributions en ressources. Elles ne doivent pas déterminer la manière dont les interventions sont définies. Soyez prêt à itérer. Les catégories d'interventions peuvent devoir être revues et précisées à mesure que vous approfondissez votre compréhension de la mise en œuvre et des données disponibles.

5.1.2. Définir l'objectif et le champ d'application: pourquoi l'exercice est-il mené et quels types et niveaux de coûts couvrira-t-il ?

Il est essentiel de préciser clairement pourquoi l'analyse des coûts ou la budgétisation est menée et quels types de coûts seront inclus. Cette précision, bien que simple, mais le fait d'énoncer clairement l'objectif et le champ d'application garantit que les décisions concernant les intrants, les résultats de l'intervention, et les sources de données restent cohérentes tout au long de l'exercice. Elle permet également à toutes les parties prenantes de comprendre ce qui est inclus ou exclu des estimations finales, assurant une interprétation correcte des résultats. Pour les concepts de base, voir le chapitre 3 ; ici, vous appliquerez ces concepts.

Encadré 5.3. Comment utiliser l'outil « paramètres de l'exercice »

Objectifs :

- Définir l'objectif et les paramètres de l'exercice : perspective, horizon temporel, types de coûts à inclure, résultats immédiats visés.
- Assurer une compréhension commune au sein de l'équipe : quels coûts seront inclus ou exclus

Encadré 5.3. Comment utiliser l'outil « paramètres de l'exercice »

Méthode :

- **Qui :** L'équipe en charge de l'analyse des coûts ou de la budgétisation, avec la participation du personnel clé, du responsable de programme et des partenaires.
- **Comment :**
 - Discutez de chaque ligne du tableau ci-dessous en se référant aux définitions du **Chapitre 3**.
 - Documentez les choix convenus (objectif, paramètres) avant de lancer la cartographie ou la collecte de données.
 - Utilisez ce document comme guide tout au long de l'exercice et pour communiquer les choix aux parties prenantes.

Ce qu'il faut documenter :

	Description
Objectif	Pourquoi réalise-t-on cet exercice ? (Ex. : suivi, efficacité, demande de financement, budgétisation à court terme)
Paramètres	
Perspective	Pour quels acteurs ou ressources le coût sera-t-il analysé ? (ex. un prestataire, plusieurs CLO, contributions gouvernementales)
Horizon temporel	Quelle période couvre l'analyse ? (Ex. 1 an, 3 ans, 5 ans)
Types de coûts	
Financiers ou économiques	Financiers uniquement ou économiques (incluant contributions en nature) ?
Pratiques observées vs meilleures pratiques	L'analyse reflète-t-elle ce qui est réellement fait ou ce qui serait optimal (normatif) ?
Coût complet vs incrémental	L'exercice calcule-t-il le coût total ou seulement les coûts supplémentaires (incrémentaux) ?
Niveaux et types d'intrants	
Niveaux d'intrants	À quel niveau seront mesurés les intrants : central / hors intervention, intervention directe, par participant ?
Types d'intrants	L'analyse inclut-elle les coûts en investissement et les coûts récurrents ?
Résultats mesurés	
Résultats	À quel niveau les résultats de l'intervention sont-ils mesurés : site, activité, participant ?

Remarque : Pour un exemple concret d'un tableau rempli (analyse de coût CLM aux Philippines), reportez-vous au **Chapitre 3.4**

5.1.3. Cartographie des processus : comment l'intervention est-elle mise en œuvre ?

Une fois les interventions définies, l'étape suivante consiste à comprendre leur mise en œuvre concrète. La cartographie des processus permet d'identifier où, par qui et avec quelles ressources les services sont fournis. Elle garantit que tous les intrants pertinents (espace, temps du personnel, équipement, fournitures) sont pris en compte, ce qui est essentiel pour une analyse des coûts ou une budgétisation précise.

Par exemple, le renouvellement d'un traitement antirétroviral peut être assuré par une infirmière dans un centre communautaire ou par un pair navigateur se rendant au domicile du client. Chaque scénario mobilise des ressources différentes. La cartographie étape par étape du processus aide à planifier la collecte de données, recenser toutes les ressources et comprendre les variations entre sites ou modèles de prestation.

Si l'intervention est gérée de manière centralisée, comme le financement ou la coordination, et sans prestation directe sur le terrain, la cartographie des processus peut être ignorée au profit de l'identification et de la cartographie des ressources au niveau central.

Encadré 5.4. Utilisation de l'outil de cartographie des processus

Objectifs :

- Identifier et quantifier toutes les ressources utilisées pour mettre en œuvre une intervention.
- Comprendre comment les interventions varient selon les sites ou les contextes.
- Orienter la conception des outils de collecte de données et le suivi des coûts.

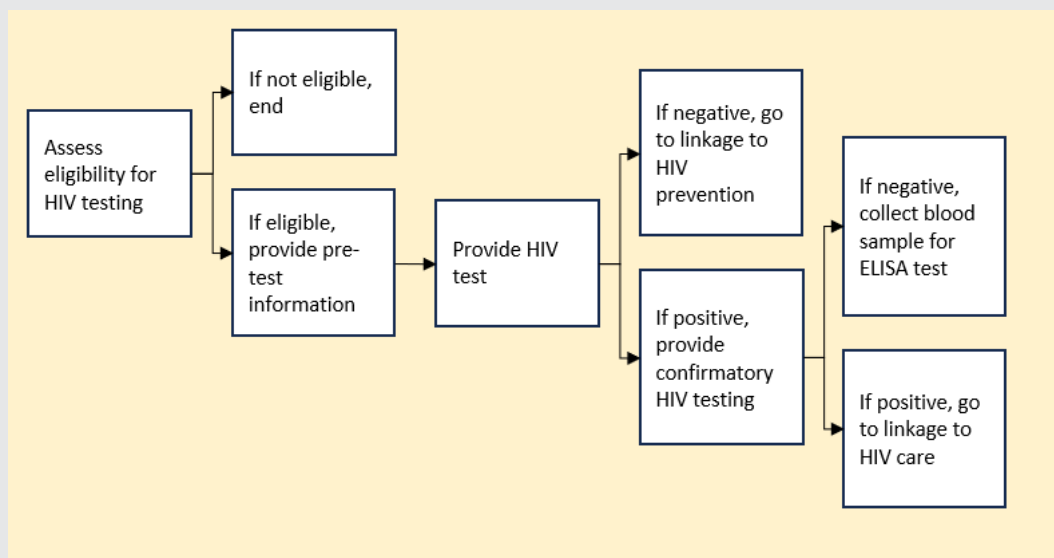
Méthode :

- **Qui** : L'équipe responsable de l'analyse des coûts ou de la budgétisation, en collaboration avec les prestataires de services et le personnel impliqué dans la mise en œuvre.
- **Comment** :
 - **Entretiens** : demandez au personnel de décrire chaque étape de l'intervention – ce qui se passe, qui y participe, où cela a lieu et quelles ressources sont utilisées.
 - **Observations** : Observez directement l'intervention (si possible) ou réalisez des simulations à travers des jeux de rôle pour reconstituer les de prestation de services.

Ce qu'il faut documenter :

- **Diagramme étape par étape** : Créez un schéma illustrant l'ensemble des étapes de l'intervention, du début à la fin. Invitez les participants à identifier les variantes possibles selon les résultats de l'intervention.

Encadré 5.4. Utilisation de l'outil de cartographie des processus



— Pour chaque étape, notez :

- » Les heures de début et de fin ;
- » L'emplacement ou l'espace utilisé ;
- » Les rôles du personnel et le temps consacré ;
- » Les fournitures et équipements mobilisés.

Tasks <i>List step-by-step tasks involved in completing the activity.</i>	Time			Area or room <i>What area or room is used to deliver the task?</i>	Personnel <i>What types of personnel are involved in delivering the task?</i>	Supplies (Quantity) <i>What supplies are used to deliver the task? What is the quantity of each item?</i>	Equipment (Quantity) <i>What equipment is used to deliver the task? What is the quantity of each item?</i>
	Start <i>What is the start time?</i>	End <i>What is the end time?</i>	Total <i>What is the time in minutes?</i>				
Assess eligibility for HIV testing	-	-	5	Tent	Peer counselor	Form (1)	Chair (2), desk (1), bin (1)
If eligible, provide pre-test information	-	-	5	-	-	-	-
Provide HIV test	-	-	15	-	-	HIV test (1), lancet (1), gloves (2), swab (1)	-
If negative, go to linkage to HIV prevention	-	-	-	-	-	-	-
If positive, provide confirmatory HIV testing	-	-	15	-	-	HIV test (1), lancet (1), swab (1)	-
If negative, collect blood sample for ELISA test	-	-	5	-	-	Vacutainer (1), swab (1), plastic bag (1), label (1)	-
If positive, go to linkage to HIV care	-	-	-	-	-	-	-

— Répétez l'exercice pour chaque intervention, activité ou site.

5.1.4. Cartographie des ressources centrales : quels intrants hors intervention soutiennent l'intervention ?

Au-delà des ressources utilisées directement pour l'intervention, les CLO dépendent des intrants transversaux hors intervention. Il s'agit notamment du personnel administratif, de la direction, des systèmes comptables, des services publics, du mobilier, des équipements ou du loyer du siège social, indispensables au fonctionnement de l'organisation mais non liés à une intervention spécifique.

Cette étape permet d'identifier les ressources partagées ou les frais généraux qui soutiennent plusieurs interventions, afin de les allouer correctement dans l'analyse des coûts ou la budgétisation. Contrairement à la cartographie des processus, centrée sur la mise en œuvre directe, cet exercice se concentre sur les opérations centrales et leurs fonctions habilitantes.

Encadré 5.5. Utilisation de l'outil de cartographie des ressources central

Objectifs

- Identifier les intrants transversaux (hors intervention) nécessaires au fonctionnement de la CLO.
- Documenter les ressources centrales à inclure dans l'analyse des coûts ou la budgétisation.

Méthode

- **Qui :** L'équipe chargée de l'analyse des coûts ou de la budgétisation, en collaboration avec le personnel exécutif, administratif et financier.
- **Comment :**
 - **Examinez les documents de l'organisation :** budgets, notes de frais, organigrammes, registre des actifs, etc., pour repérer les intrants centraux.
 - Menez des **entretiens** avec le personnel central (ex. direction, finances) pour mettre au jour les ressources de routine qui ne sont pas toujours documentées – notamment les contributions en nature ou les ressources apportées par des institutions externes.

Ce qu'il faut documenter :

- Pour chaque grande catégorie d'intrants centraux, établissez une liste complète des types de ressources (même si vous ne les quantifiez pas encore).
- Veillez à recenser les ressources centrales facilement négligées, telles que :
 - Services partagés (informatique, nettoyage, sécurité, gestion des déchets)
 - Ressources centrales fournies ou financées par d'autres institutions (locaux prêtés, personnel détaché)
 - Taxes, frais de conformité ou d'enregistrement
 - Événements organisationnels (réunions annuelles, retraites de planification)
- Soyez minutieux, mais priorisez les intrants les plus coûteux susceptibles d'impacter significativement les coûts totaux.

Encadré 5.5. Utilisation de l'outil de cartographie des ressources central

CENTRAL RESOURCE MAPPING		
Purpose: This sheet is used to identify cross-cutting, above-intervention resources that support the delivery of activities and the functioning of the organization as a whole. It ensures that shared inputs are documented for costing or budgeting. How to complete: Work collaboratively with administrative, finance and executive staff. Use organizational records and interviews to identify central resources. Do not worry about quantifying or assigning costs/values at this time.		
Intervention being costed or budgeted:	Voluntary counselling and testing	
Input category	Type of resource(s) <i>What is the specific item?</i>	Type of contribution <i>What is the specific item?</i>
Building space	HQ office (rent)	Paid for by the government
Vehicles	1 motorcycle	Financial
Equipment	5 laptops , 1 printer, and office furniture	Electronics are financial, office furniture donated by partners
Personnel	Executive Director, Assistant and finance manager	Financial
Supplies and consumables	Office stationery	Financial
Building operation and maintenance	HQ utilities (water, electricity)	Paid out of pocket by executive director
Transport and vehicle maintenance	Maintenance and fuel of motorcycle	Financial
Other recurrent	Internet subscription	Financial

5.1.5. Cartographie des parties prenantes : qui fournit les ressources ?

Après avoir cartographié l'intervention, le processus de mise en œuvre et les ressources centrales, il faut identifier les prestataires des ressources nécessaires à chaque étape. Dans les CLR, souvent, plusieurs acteurs contribuent à une même activité via le financement, la mise à disposition de personnel, la fourniture de produits ou l'offre d'infrastructures. La cartographie des parties prenantes retrace le flux de ces ressources jusqu'aux institutions ou acteurs responsables. Elle est particulièrement importante dans les CLR, où la prestation de services dépend souvent d'un réseau complexe de partenaires gouvernementaux, de bailleurs de fonds, d'agences techniques et des communautés elles-mêmes.

Par exemple, pour une seule intervention, la fourniture différenciée de traitements antirétroviraux, peut mobiliser :

- Une CLO qui coordonne et met en œuvre le service ;
- Une branche du ministère de la Santé qui achète et fournit les ARV ;
- Un clinicien d'un centre de santé qui prescrit les médicaments et assure le suivi clinique ;
- Un partenaire technique qui forme le personnel de la CLO.
- Des pairs champions du traitement offrant bénévolement un soutien psychosocial.

La cartographie de ces parties prenantes permet à l'équipe de :

- Clarifier toutes les institutions ou acteurs impliqués et leurs contributions (financières ou en nature).
- Décider quelles contributions inclure selon l'objectif et les paramètres de l'exercice.
- Déterminer où et auprès de qui collecter les données.

Encadré 5.6. Utilisation de l'outil de cartographie des parties prenantes

Objectifs:

- Identifier toutes les institutions ou acteurs qui apportent des ressources à chaque intervention et au niveau central.
- Spécifier le rôle de chaque partie prenante : prestataire de financement, de produits, d'infrastructures, de temps, etc.
- Guider quelles contributions doivent être incluses dans l'analyse des coûts et orienter la collecte de données.

Méthode:

- **Qui :** L'équipe chargée de l'analyse des coûts ou de la budgétisation, avec le personnel programme connaissant la mise en œuvre.
- **Comment :**
 - Utilisez la cartographie des processus : pour chaque étape du service, identifiez toutes les ressources mobilisées.
 - N'oubliez pas d'inclure les ressources partagées ou centrales.
 - Demandez : pour chaque ressource, qui la fournit ou la finance ?
 - Créez un tableau ou une matrice permettant de visualiser les acteurs, les interventions et les flux de ressources

Ce qu'il faut documenter :

STAKEHOLDER MAPPING				
Purpose: This tool helps document all institutions, organizations or actors that contribute to the delivery of interventions and shared organizational resources. It will clarify what each stakeholder provides and how (e.g. financial support, commodities, staff time, infrastructure) and help determine which contributions should be included in the costing or budgeting exercise. How to complete: Refer to your completed process mapping and central resource mapping tools. For each task or input, ask: Who provides or pays for this resource? Include both intervention-specific and cross-cutting (central) resources. Note whether each contribution is paid (financial), in-kind or mixed.				
Intervention being costed or budgeted:	Differentiated ART delivery			
Stakeholder/Actor <i>List all the stakeholders contributing resources to the intervention</i>	Stakeholder role <i>What role does this stakeholder play in the intervention.</i>	Resources contributed <i>What specific input does this stakeholder provide?</i>	Type of contribution <i>Paid, in-kind</i>	Include in costing or budgeting? <i>Justify</i>
CLO	Main implementer	Staff, transport, phone credit	Paid	Yes, costing covers full financial cost of providing service
Ministry of Health	Purchases and provides medical supplies	ARVs	Paid	Yes, costing covers full financial cost of providing service
Public health facility (also under the ministry of health)	Pays clinician and laboratory tests needed for patient follow-up	Health facility space, clinician time, equipment, laboratory tests	Paid	Yes, costing covers full financial cost of providing service
Technical partner NGO	Helps build CLO capacity	Training to CLO staff	Paid	Yes, costing covers full financial cost of providing service
Peer treatment champions	Psychosocial support	Time	In-kind	No, not conducting an economic costing

Encadré 5.7. Alignement des contributions financières des parties prenantes selon l'objectif et les paramètres

Le tableau ci-dessous s'inspire de l'exemple de la mise en œuvre différenciée de l'ART et illustre comment l'inclusion des contributions des parties prenantes peut varier selon les choix de perspective, d'objectif, ou de type de coût (incrémental, intégral, économique).

Partie prenante	Exemple de ressource	À inclure si...
CLO : coûts directs spécifiques à l'intervention	Temps des infirmières, transport, crédit téléphonique	Vous estimez les coûts directs du point de vue de la CLO
CLO : analyse de coût complets (directs et central)	Salaires du personnel central, loyer, services publics, transport, etc.	Vous mesurez le coût financier complet de la prestation pour la CLO
Bénévoles communautaires	Temps consacré au soutien à l'observance	Vous incluez le coût économique, c'est-à-dire les contributions en nature
Ministère de la Santé	ARV, temps des cliniciens, équipements, tests en centres publics	Vous estimez le coût complet du prestataire, en intégrant les contributions gouvernementales
Partenaire technique	Formation des infirmières	Vous incluez le coût complet du prestataire, y compris les ressources apportées par les partenaires

5.1.6. Cartographie des données : quelles informations sont disponibles et quelles informations doivent être collectées ?

Cette étape regroupe tout le travail accompli jusqu'ici, dont : la cartographie des processus pour les intrants directs, la cartographie des ressources centrales pour les intrants partagés, et la cartographie des parties prenantes. L'outil de cartographie des données combine ces informations, spécifiquement en vue de guider votre plan de collecte.

Une fois les intrants de coût et les parties prenantes identifiés, évaluez la disponibilité et la qualité des données nécessaires pour calculer le coût de chaque ressource. Cela implique de recenser les sources de données existantes, d'identifier les lacunes et de déterminer où une collecte supplémentaire est nécessaire. Pour chaque intrant, trois éléments principaux sont requis pour estimer les coûts (**voir encadré 4.5 « Exercice chapitre 4 »**) :

- Quantité : combien d'intrant est ou sera utilisé ?
- Prix : quelle est sa valeur financière ou économique ?
- Facteurs d'allocation : quelle proportion de l'intrant est ou sera utilisée pour cette intervention spécifique ?

Ces données peuvent provenir de documents existants (factures, paies, registres) ou de données collectées sur le terrain (observations, entretiens, feuilles de temps). Certaines ressources, en particulier les contributions en nature ou non rémunérées, peuvent ne pas apparaître dans les documents financiers et nécessiteront une collecte de données primaires. Le chapitre 4.2 détaille les sources de données pour mesurer l'utilisation des ressources.

Utilisez l'outil de cartographie des données (**Annexe 4**) pour répertorier chaque intrant (à partir de la cartographie des processus), identifier qui y contribue (à partir de la cartographie des parties prenantes), préciser s'il s'agit d'une contribution financière ou en nature, et déterminer les meilleures sources d'informations pour le prix, la quantité et l'allocation. Cet outil permet de concevoir un plan de collecte de données réaliste et complet

Encadré 5.8. Utilisation de l'outil de cartographie des données

Objectifs :

- Rassembler tous les intrants dans une vue unique pour orienter la collecte de données.
- Identifier les données existantes et leur localisation.
- Mettre en évidence les lacunes nécessitant une collecte supplémentaire.
- Planifier la collecte de données de coût pour chaque intrant (quantité, prix, facteur d'allocation).
- Planifier la collecte de données sur les résultats de l'intervention.

Méthode :

- **Qui :** L'équipe chargée de l'analyse ou de la budgétisation, avec l'appui du personnel financier et programme.
- **Comment :**
 - Récupérez les informations issues des cartographies processus, ressources centrales et parties prenantes, et inscrivez-les dans la rubrique "intrant" de l'outil (ajoutez des lignes au besoin).
 - Pour chaque intrant, identifiez le contributeur et indiquez s'il s'agit d'une contribution financière ou en nature.
 - À l'aide des trois éléments de données fondamentaux présentés au chapitre 4, déterminez la source la plus appropriée pour chaque intrant:
 - **Quantité :** inventaires, rapports d'approvisionnement, fiches de stock, listes du personnel ou des bénévoles ;
 - **Prix :** rapports de dépenses, paie, factures, tarifs de marché de référence ;
 - **Facteurs d'allocation :** proportion du temps, de l'espace ou des ressources utilisées (estimée par entretiens, registres d'activité, mesures, étude temps-mouvements).
 - Inscrivez la source des données pour les résultats de l'intervention (ex. bases de suivi programme, registres, dossiers de services).
 - Appliquez un code couleur dans l'outil pour visualiser rapidement :
 - Les sources déjà disponibles par analyse documentaire,
 - Les données à collecter via revue de documents ou bien enquête sur le terrain.

Encadré 5.8. Utilisation de l'outil de cartographie des données

Ce qu'il faut documenter:

DATA MAPPING									
Purpose: This tool helps identify what data already exists and where it can be found, flag any gaps that require additional data collection, and plan how to collect the necessary cost and output data for the costing or budgeting exercise. It builds on the information gathered through the process mapping, central resource mapping and stakeholder mapping exercises. How to complete: Draw from earlier mapping tools to complete the sheet. For each input, indicate the best data source to estimate price, quantity, and allocation factor. Include both direct and central (shared) resources. Record data sources for outputs/outcomes.									
Intervention being costed or budgeted:			Community-led monitoring						
Cost Inputs Cost Item			Indicate whether this resource is:			Stakeholder	What data source is best to obtain...		
			Financial		In-kind		Quantity	Price	Allocation factor
			Paid by CLO	Paid by other					
Direct	Building space	N/A	-	-	-	-	-	-	-
	Equipment	Tablets	Yes				Finance report	Finance report	N/A - 100% CLM
	Vehicles	N/A	-	-	-	-	-	-	-
	Personnel	Manager, monitors	Yes		Yes				N/A - 100% CLM
	Supplies	Stationery	No	Yes		UNAIDS	Stock card	UNAIDS invoice	N/A - 100% CLM
	Utilities, building materials	N/A	-	-	-	-	-	-	-
	Transport, vehicle rental	Transport	Yes				Petty cash log	Petty cash log	N/A - 100% CLM
	Trainings	Monitors, CLOs	Yes				Finance report	Finance report	N/A - 100% CLM
Other recurring costs	Database	-	-	-	-	-	-	-	
Central	Building space	HQ rent	Yes				Finance report	Finance report	% CLM office space
	Equipment	Furniture, IT	Yes	Yes	Yes	UNOPS, staff	Asset registry	Asset registry	% time on CLM
	Vehicles	N/A	-	-	-	-	-	-	-
	Personnel	Executive, Admin	Yes				Finance report	Finance report	% time on CLM
	Supplies	Stationery	Yes				Finance report	Finance report	% time on CLM
	Utilities, building materials	Utilities	Yes				Finance report	Finance report	% CLM office space
	Transport, vehicle rental	N/A	-	-	-	-	-	-	-
	Trainings	Finance training	No	Yes		Expertise Franc	Training Log	Fin. Report of EF	% time on CLM
Other recurring costs	Registration fees	Yes				Finance report	Finance report	% time on CLM	
Outputs/Outcomes		# of facilities in CLM, # of respondents (by population type)				M&E database	N/A	N/A	

5.2. Échantillonnage pour l'analyse des coûts

Lorsqu'on analyse les coûts d'une intervention, il est essentiel à la fois d'estimer le coût global et de comprendre comment les coûts varient selon les sites, les populations ou les modèles de prestation. Ces variations peuvent aider à :

- comparer les performances entre les sites ou approches;
- identifier les opportunités pour améliorer l'efficacité ou réduire les coûts;
- ajuster budgets et plans futurs pour refléter la réalité observée;
- comprendre les facteurs qui influencent les coûts (personnel, géographie, mode de prestation).

Pour cela, l'équipe d'analyse des coûts sélectionne un échantillon – un groupe de sites, populations ou interventions – qui reflète la diversité du programme. L'échantillonnage permet de saisir les variations significatives sans alourdir l'exercice.

L'échantillonnage permet de saisir les variations significatives sans alourdir l'exercice.

Plusieurs éléments sont à considérer lors de la sélection de l'échantillon :

- Faisabilité : temps, budget, accès aux sites ;
- Facteurs influençant les coûts : type de personnel (pair éducateur, infirmier...), milieu urbain ou rural, ampleur de l'intervention;
- Éléments à saisir : variations entre phases pilote et de routine ou entre saisons;
- Périodes à observer : par exemple, pour des études de temps et de mouvements, choisir des semaines représentatives en évitant les événements exceptionnels.

Il est également nécessaire de définir une période précise. L'objectif est de refléter les opérations typiques, en tenant compte des variations saisonnières (ex. moins d'événements pendant la saison des pluies), des phases de mise en œuvre (phases pilote, mise à l'échelle, routine) et des perturbations externes (retards de financement, ruptures de stock, événements politiques).

Différentes approches d'échantillonnage existent, chacune avec ses avantages et limites. Le **tableau 5.1** résume les méthodes courantes et fournit des exemples pratiques pour guider le choix d'une stratégie adaptée.

Tableau 5.1. Stratégies d'échantillonnage

Méthode	Description	Exemple
Aléatoire	Minimiser les biais en sélectionnant les sites ou participants à l'aléatoire.	Une CLO dirigée par des jeunes veut estimer le coût de participation de ses membres à des groupes d'entraide. L'équipe chargée de l'analyse des coûts utilise la base de données de l'organisation pour sélectionner au hasard un tiers des membres à interviewer.
Aléatoire stratifié	Diviser l'échantillon en sous-groupes significatifs, puis tirer au hasard dans chaque groupe.	Une CLO propose le dépistage du VIH aux professionnels de sexe dans trois contextes différents (clinique, centre communautaire, et points chauds). L'équipe choisit trois sites au hasard pour chaque contexte.
De convenance	Choisir un échantillon accessible facilement – rapide et économique, mais moins représentatif.	Un réseau mondial limite son analyse aux pays où les CLO peuvent participer sans risque et où les gouvernements soutiennent l'exercice.
Raisonné	Choisir les sites ou CLO en fonction de caractéristiques clés pertinentes pour l'étude.	Le Comité national de lutte contre le sida a lancé une analyse des coûts de la prestation de la prophylaxie préexposition. L'équipe sélectionne une CLO par population clé desservie.
Taille de l'échantillon		
Exhaustif	Inclure toutes (ou la majorité) des unités pour assurer une couverture complète.	Une CLO envisage d'ajouter un service de dépistage de la syphilis aux activités de dépistage du VIH destinées aux femmes transgenres. Étant donné que le projet pilote couvre seulement deux centres communautaires, donc on analyse les coûts dans les deux.
Sélectif	Utiliser un échantillon réduit pour limiter les coûts ou la complexité, au risque d'introduire un biais.	Un consultant national analyse les coûts des CLO VIH dans tout le pays, mais le budget est restreint : il choisit, via une approche d'échantillonnage aléatoire stratifié afin de sélectionner des établissements de santé présentant une couverture de services élevée, moyenne et faible.

Chapitre 6

Préparer concrètement l'analyse des coûts ou la budgétisation

Le Chapitre 6 s'appuie sur votre plan de collecte de données du chapitre 5 et décrit les étapes pratiques indispensables pour préparer la mise en œuvre d'un exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation.

Ce chapitre vous aidera à :

1. Constituer une équipe multidisciplinaire et définir clairement les rôles ;
2. Impliquer les parties prenantes aux moments clés ;
3. Élaborer un budget adapté pour conduire l'exercice ;
4. Prendre en compte les considérations éthiques propres à l'analyse des coûts ;
5. Mettre au point un plan de travail détaillé et réaliste.

*Documents d'accompagnement : **Annexe 5**, protocole d'accord entre parties prenantes ; **Annexe 6**, accord de confidentialité ; **Annexe 7**, consentement éclairé – personnel de la CLO et prestataire de services ; **Annexe 8**, diaporamas de formation et d'atelier pour les réunions clés d'engagement.*

6.1. Bâtir l'équipe et impliquer les parties prenantes

6.1.1. Constituer l'équipe

Une équipe solide et inclusive est essentielle pour réussir un exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation. Une approche participative dès le départ facilite la collecte et l'analyse des données, et garantit que les résultats sont utiles, crédibles et compréhensibles par toutes les parties prenantes. La constitution de l'équipe est l'occasion de poser les bases de la collaboration, de la transparence et de l'appropriation commune du processus et des résultats.

La composition exacte de l'équipe dépend de la personne ou de l'entité qui conduit l'exercice. Dans certains cas, une seule CLO peut diriger l'opérations ; dans d'autres, plusieurs CLO collaborent, ou l'exercice est coordonné par un programme national ou un partenaire technique. Le responsable peut être un analyste des coûts intégré à la CLO ou un consultant engagé par une partie prenante pour travailler avec les CLO. Dans tous les cas, l'objectif est de constituer une équipe solide et inclusive garantissant une représentation significative de la communauté et tout en équilibrant expertise technique et accès aux données.

Tableau 6.1. Membres de l'équipe

Rôle	Responsabilités
Membres de l'équipe principale	
Responsable	Supervise l'ensemble du processus : définition des paramètres et méthodes, respect des délais, élaboration des outils, coordination de la collecte de données, orientation de l'analyse, diffusion des résultats. Peut-être interne à la CLO ou un analyste externe spécialisé.
Co-responsable / représentants de la communauté	Idéalement trois personnes au sein d'une CLO : (1) Un dirigeant (ex. directeur exécutif ou directeur de programme) qui connaît la stratégie et l'opérationnel ; (2) Le responsable Suivi & Evaluation (S&E), garant de la qualité des données de résultats ; (3) Le directeur financier, qui facilite l'accès et l'interprétation des données financières. Ensemble, ils assurent une intégration organisationnelle et une représentation communautaire tout au long de l'exercice
Représentant du programme national VIH	Orienté l'exercice selon les cycles nationaux de planification et de financement. Facilite l'accès aux institutions concernées, aux données (par ex. registres nationaux de stocks/ achats) et favorise l'adoption des résultats.
Collecteurs de données	Réalisent la collecte des données financières, programmatiques ou observationnelles. Ils peuvent être du personnel interne ou des enquêteurs externes.
Gestionnaire de données (facultatif)	Assure la saisie, le nettoyage et la validation des données. Ce rôle peut être mutualisé entre l'équipe ou assigné à un membre dédié.
Groupes consultatifs ou de supervision	
Groupe consultatif technique	Apporte des contributions tout au long de l'exercice, de la planification jusqu'à l'interprétation. Composé d'experts techniques ou locaux, il peut inclure des partenaires techniques, des bailleurs, des représentants du Secrétariat national VIH, d'autres CLO ou des représentants de populations clés.
Comité de pilotage	Assure l'alignement avec les processus de planification et de politique, afin de favoriser l'engagement des acteurs et la diffusion des résultats.

Si les rôles présentés dans le tableau 6.1 illustrent des fonctions courantes, la composition des équipes peut varier selon le contexte :

- Exercice dirigé par la CLO : le responsable peut être un membre du personnel déjà intégré à la CLO ou un consultant engagé pour travailler avec celle-ci. La représentation communautaire est assurée par les dirigeants, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation, ainsi que le personnel financier de l'organisation, avec la participation de parties prenantes externes au besoin.
- Collaboration entre plusieurs CLO : une équipe centrale commune doit être constituée, comprenant des représentants de chaque CLO. Cela permet d'assurer une appropriation plus large du processus et de renforcer l'orientation communautaire de l'exercice. Le choix de la personne chargée de diriger l'exercice et d'avoir accès aux données de la CLO – qu'il s'agisse d'un représentant de l'une des CLO ou d'un facilitateur externe – doit être fait avec soin, en tenant compte du contexte local et de la dynamique des parties prenantes (voir encadré 6.1).
- Exercice national mené par le programme : lorsque le processus est organisé par un gouvernement ou un partenaire technique, il est essentiel de garantir une forte représentation communautaire en incluant des représentants de chaque CLO dans l'équipe centrale. Le responsable peut être un consultant ou un analyste gouvernemental, mais le leadership communautaire doit rester au cœur de la planification, de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des résultats.

Encadré 6.1. Conseil pratique : adapter la composition de l'équipe selon le contexte

Les exercices d'analyse des coûts peuvent être réussis aussi bien par des équipes internes d'organisations communautaires que par des facilitateurs externes – le choix dépend du contexte.

Par exemple : Dans une région d'Afrique du Sud, une CLO faîtière chargée de la collecte des données a rencontré des difficultés de la part des partenaires, qui étaient peu enclins à partager des données financières sensibles. Dans une autre région, un facilitateur externe a permis de renforcer la confiance, de garantir la neutralité et d'encourager la coopération. Dans d'autres pays encore, les CLO ont pleinement participé à l'exercice grâce à la confiance et à des relations bien établies.

La leçon clé : adaptez la composition de l'équipe au contexte local de façon à protéger la confiance, assurer la coopération et maintenir l'intégrité des données tout au long de l'exercice.

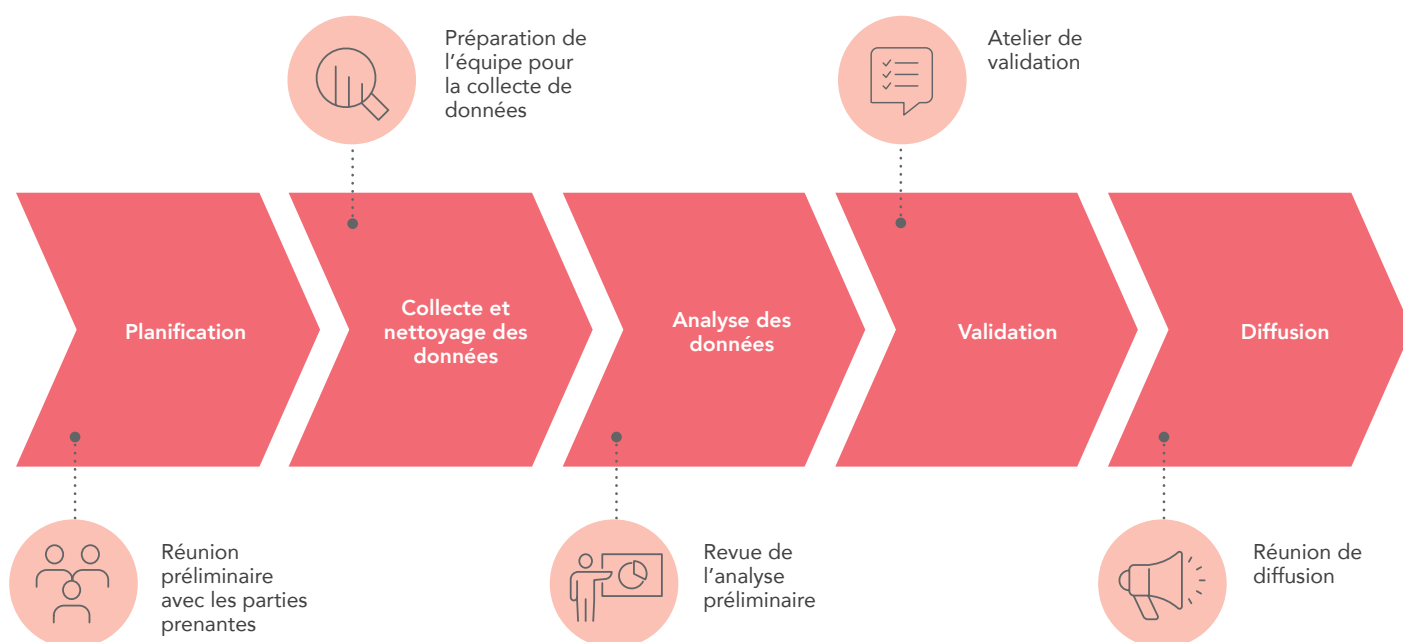
6.1.2. Impliquer et préparer les parties prenantes

Une fois l'équipe constituée, il est essentiel d'impliquer les principales parties prenantes afin de parvenir à une compréhension commune des objectifs et à une adhésion collective au processus.

L'implication continue des parties prenantes ne nécessite pas des réunions fréquentes, mais doit s'appuyer sur des ateliers et des points de suivi réguliers, planifiés au moments clés, selon les principales phases de l'étude. Ces points de contact favorisent la responsabilisation, soutiennent le renforcement des capacités et contribuent au bon déroulement de l'exercice.

La figure 6.1 illustre les cinq phases principales d'un exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation, ainsi que les ateliers de mobilisation et de formation des parties prenantes correspondants. Les présentations et notes de l'animation pour chaque atelier figurent à l'Annexe 8 et peuvent être adaptés au contexte local.

Figure 6.1. Moments clés de participation tout au long du calendrier d'analyse des coûts ou de budgétisation



Les moments clés pour l'engagement et la formation comprennent :

- **Réunion d'introduction avec les parties prenantes** : présenter l'objectif, les paramètres, les méthodes, le calendrier prévu; convenir des rôles et des responsabilités ; rédiger un protocole d'accord (**Annexe 5**) couvrant la propriété, le partage et la protection des données, ainsi que toute compensation pour la participation ; présenter l'accord de confidentialité (**Annexe 6**) et veiller à ce que toutes les personnes ayant accès aux données de l'étude le signent avant le début de la collecte des données.
 - Étapes importantes avant cette réunion : rédiger les paramètres et les méthodes (**chapitre 5**) ; déterminer la composition de l'équipe (**chapitre 6.1**) ; préparer le projet de protocole d'accord (**Annexe 5**).
- **Orientation de l'équipe sur la collecte des données** : organiser une brève séance d'introduction sur les concepts de base de l'économie de la santé (**chapitres 3 et 4**) adaptée aux objectifs de l'étude ; présenter les processus et outils de collecte de données (**chapitre 7**) ; élaborer ou ajuster ces outils avec les membres de la CLO pour garantir pertinence et leur faisabilité ; convenir du calendrier et du plan de travail pour la collecte des données (**chapitre 6.3.2**).
 - Étape importante avant cette réunion : préparer les outils provisoires ; identifier des catégories de facteurs d'allocation ; finaliser la logistique de collecte.
- **Examen et analyse préliminaires** : poursuivre la formation en introduisant les concepts d'analyse (**chapitres 8 ou 10**) ; examiner les premiers résultats ; valider et affiner les facteurs d'allocation ; identifier et combler les lacunes dans les données.
 - Étape importante avant cette réunion : saisie et nettoyages initiaux des données terminés ; facteurs d'allocation préliminaires calculés ; données financières et programmatiques clés disponibles.

- **Validation des résultats** : présenter les coûts totaux et unitaires ; discuter de leur plausibilité ; convenir des ajustements éventuels ; décider de la manière de présenter les résultats (**chapitre 9**).
— Étape importante avant cette réunion : analyse complète terminée (coûts totaux, par intrant, unitaire) ; tableaux de résultats provisoires préparés.
- **Réunion de diffusion** : partager les résultats finaux ; discuter des implications pour la planification et le plaidoyer ; convenir des prochaines étapes pour l'application des conclusions.
— Étape importante avant cette réunion : résultats validés ; documents de diffusion préparés (résumés, présentations).

6.2. Éthique : quand et comment demander une autorisation

Tout exercice impliquant des participants humains ou des données sensibles doit prendre en compte les implications éthiques. Une autorisation éthique formelle n'est généralement pas requise pour les exercices de budgétisation, mais elle peut être nécessaire pour les analyses de coûts lorsque des données au niveau des clients sont collectées, lorsque des participants (ou les sujets humains) sont directement impliqués ou lorsque les résultats sont destinés à être publiés (**tableau 6.2**). Qu'une autorisation formelle soit exigée ou non, les considérations éthiques demeurent essentielles : protéger les participants, garantir la confidentialité et l'utilisation responsable des données, et préserver la confiance avec les partenaires.

Les questions éthiques se posent notamment lorsque l'analyse des coûts implique le traitement de données sensibles telles que :

- des données sur la prestation de services, incluant des informations détaillées sur les bénéficiaires (noms, adresses, numéros de téléphone, état de santé) ;
- des informations sur les salaires et les structures de rémunération du personnel ;
- Des observations directes des bénéficiaires utilisant les services ou de prestataires dans l'exercice de leurs fonctions.

L'équipe d'analyse des coûts doit déterminer si une autorisation éthique formelle est requise en fonction de la nature de l'exercice, du degré d'implication des participants et de la manière dont les données seront utilisées. En règle générale, les exercices qui impliquent des données au niveau des bénéficiaires, une participation directe de sujets humains, ou dont les résultats sont destinés à être publiés, doivent faire l'objet d'une autorisation éthique formelle.

Tableau 6.2. Critères pour demander une autorisation éthique

Envisagez de demander une autorisation éthique si l'exercice :	Une autorisation formelle n'est généralement pas requise si l'exercice :
Inclut des données contenant des informations confidentielles sur les participants (ex. noms, statut sérologique, coordonnées).	Utilise uniquement des données publiques ou agrégées, sans identifiants personnels (ex. statistiques publiées, rapports consolidés).
Utilise des enquêtes recueillant des informations personnelles auprès des prestataires ou bénéficiaires (ex. dépenses personnelles ou sanitaires).	Utilise des enquêtes totalement anonymes, sans collecte d'informations personnelles ou sensibles
Implique des observations directes d'interactions entre prestataires et clients (ex. consultations de soins).	Utilise uniquement des données internes anonymisées collectées par et pour la CLO
Intègre des données financières provenant de sources externes (ex. grilles salariales du personnel, indemnités des bénévoles).	N'a pas pour objectif la publication ou la diffusion externe des résultats
Offre une compensation, un remboursement ou une reconnaissance financière aux participants ou à la CLO (voir Encadré 6.2).	N'offre aucune compensation ni incitation aux CLO ou aux bénéficiaires pour leur participation.

Pour obtenir l'approbation éthique, les chercheurs principaux doivent soumettre un protocole d'étude à un comité d'éthique de la recherche, qu'il s'agisse d'un comité national ou institutionnel (ex. universitaire).

Le protocole doit inclure une description complète de l'analyse des coûts, notamment :

- **Contexte et justification**
- **Objectifs et résultats attendus**
- **Milieu et population concernée**
- **Méthodes** : approches de conception ; échantillonnage et taille de l'échantillon ; collecte, gestion et analyse des données.
- **Considérations éthiques et mesures d'atténuation des risques** : procédures de consentement éclairé ; prise en compte des populations vulnérables ; garanties de confidentialité. Les mesures d'atténuation des risques sont détaillées dans le **tableau 6.3**.
- **Plan de travail et calendrier**
- **Formulaires de consentement éclairé**
- **Outils de collecte de données**

Un modèle de formulaire de consentement éclairé destiné au personnel des CLO et à d'autres prestataires de services est disponible à l'**Annexe 7**. Les représentants des CLO doivent informer et sensibiliser leur personnel aux objectifs et aux méthodes générales de l'étude afin d'assurer une participation pleinement comprise et volontaire. Les bénéficiaires ne doivent jamais être observés pendant leurs consultations privées avec les prestataires de services ; toute observation ou tout entretien doit se dérouler uniquement entre l'équipe d'étude et les membres du personnel.

Afin de réduire tout risque potentiel pour les populations concernées, le protocole doit aborder en détail les questions de consentement éclairé, de travail avec les populations vulnérables, de confidentialité et de traitement des données. Le tableau ci-dessous présente quelques outils pratiques pour appuyer ces démarches.

Tableau 6.3. Stratégies d'atténuation des risques

Article	Description
Consentement orienté	
Fiche d'orientation pour les participants	Préparez et joignez une fiche d'information précisant clairement l'objectif, les procédures ainsi que les risques et avantages potentiels de l'exercice d'analyse des coûts. Cette fiche garantit que les participants disposent de toutes les informations nécessaires avant de donner leur consentement.
Formation sur le consentement éclairé	Formez les collecteurs de données à l'importance du consentement éclairé, notamment à la manière d'utiliser la fiche d'information et de garantir une participation volontaire, informée et sans coercition.
Populations vulnérables	
Comité d'éthique alternatif	Lorsque les populations concernées sont criminalisées ou stigmatisées, il peut être préférable de solliciter l'approbation d'un comité d'éthique institutionnel (université, organisation internationale, ONG partenaire) plutôt que du comité national, notamment lorsqu'un partenariat avec cette institution existe déjà.
Protocole d'accord	Si l'analyse des coûts est conduite par un acteur externe, établissez un protocole d'accord avec les CLO précisant les garanties de protection des partenaires communautaires et des participants, la propriété et le contrôle des données, ainsi que les modalités de remboursement ou de paiement (voir Annexe 5).
Formation sur les populations vulnérables	Assurez-vous que toute l'équipe reçoive une formation spécifique sur les populations vulnérables : identification, compréhension des déterminants sociopolitiques et économiques, principes de conduite éthique et de respect de la dignité et de la sécurité des participants.
Confidentialité	
Codes d'identification uniques	Évitez de collecter les noms ou identifiants directs ; attribuez des codes uniques pour préserver l'anonymat lorsque des données personnelles sont recueillies.
Données anonymisées	Partagez uniquement des ensembles de données anonymisées. Supprimez toute information permettant d'identifier une personne (nom, téléphone, adresse, etc.).
Interactions limitées avec les participants	Réduisez au strict minimum les interactions directes avec les participants à l'intervention et établissez des protocoles garantissant leur confidentialité et leur sécurité pendant toute observation sur le terrain.
Stockage et gestion des données	Conservez les formulaires de consentement contenant des informations identifiables dans des classeurs verrouillés. Les fichiers électroniques anonymisés doivent être stockés dans un dossier sécurisé, accessible uniquement à l'équipe d'analyse des coûts.
Accords de confidentialité	Faites signer des accords de confidentialité à toute l'équipe de collecte et d'analyse des données, en particulier si elle est externe aux communautés. Ces accords doivent rappeler la confidentialité absolue des informations recueillies et des identités rencontrées (voir Annexe 6).

La rémunération constitue un domaine où des considérations éthiques se posent fréquemment. Elle peut représenter une juste reconnaissance du temps et des efforts investis par les participants ou les CLO dans l'exercice, mais elle doit être gérée avec prudence afin d'éviter toute influence indue ou conséquence involontaire (**encadré 6.2**)

Encadré 6.2. Conseil pratique : rémunération et éthique

- **Pour les participants (clients) :** Offrez des montants modestes, proportionnels aux frais réels (transport, repas, déplacements), plutôt que des sommes importantes pouvant être perçues comme coercitives ou influencer indûment la participation.
- **Pour les CLO ou les organisations :** Si l'exercice est mené par un organisme externe, il peut être légitime de rémunérer la CLO ou son personnel pour le temps consacré à la préparation, au partage de données ou à l'accompagnement de l'étude. Il est préférable d'adresser la compensation à l'organisation dans son ensemble plutôt qu'à des individus spécifiques, pour éviter les tensions internes ou les conflits d'intérêts.

Avant d'offrir une compensation, évaluez si elle est nécessaire et proportionnée, définissez clairement son objectif – qu'il s'agisse de reconnaître le temps, les efforts ou les perturbations occasionnées – et déterminez le mode de versement, qu'il soit individuel ou organisationnel, monétaire ou sous une autre forme

6.3. Planification logistique

6.3.1. Préparation du budget de l'étude

Les exercices de budgétisation ne nécessitent généralement pas de budget spécifique. En revanche, les analyses des coûts exigent souvent une collecte et une analyse de données plus poussées, ainsi que du temps de travail, des déplacements et parfois un appui externe. Dans ces cas, l'élaboration d'un budget détaillé permet d'assurer la faisabilité de l'exercice et la disponibilité des ressources nécessaires.

Le coût total dépendra des paramètres (**chapitre 3.3**), des méthodes (**chapitre 4.1**) et de la taille de l'échantillon (**chapitre 5.2**). Par exemple, une analyse des coûts complète utilisant une approche ascendante sera plus coûteuse qu'une analyse financière incrémentale.

Les lignes budgétaires les plus courantes comprennent :

- **La rémunération** de l'équipe chargée de l'analyse des coûts, y compris les membres des CLO. Tous les contributeurs ne requièrent pas nécessairement une rémunération (ex. les conseillers techniques ou les représentants nationaux).
 - **Le temps consacré** par le personnel à la gestion de l'analyse des coûts.
L'expérience montre que la présence d'une personne dédiée à la coordination est essentielle pour maintenir la dynamique ; sans cela, les progrès peuvent ralentir, car le personnel des CLO doit concilier cet exercice avec ses activités de routine.
- **Les réunions** et la coordination entre parties prenantes.
- **Les frais de soumission** à un comité d'éthique, le cas échéant.
- **Les activités préparatoires**, telles que la mise à l'essai d'outils.

- **Les formations sur la collecte**, l'analyse, la validation des données, l'interprétation et la diffusion des données.
- **La collecte de données**, y compris les coûts de transport, l'hébergement, de fournitures et le temps consacré par le personnel.
- **La diffusion**, notamment les réunions de validation ou la production de rapports.

Le temps requis pour la mise en œuvre d'une analyse des coûts varie selon le contexte. Pour faciliter la planification le **tableau 6.4** présente une estimation indicative du nombre de jours nécessaire à un analyste pour évaluer le coût d'une intervention pour une seule CLO. Le tableau indique également le nombre de jours additionnels à prévoir pour chaque intervention supplémentaire. Ces estimations doivent être adaptées au contexte local, aux paramètres de l'exercice et aux méthodes choisies.

6.3.2. Developing a workplan

Tableau 6.4. Estimation indicative du nombre de jours nécessaires pour l'analyse des coûts d'une intervention dirigée par la communauté

Tâche	Jours estimés pour 1 CLO / 1 intervention	Jours additionnels par intervention supplémentaire
Revue du guide CLR et adaptation des outils / dossier Excel	7	-
Engagement des parties prenantes	5	-
Organisation des formations (trois formations × deux jours) + réunions avec les parties prenantes	15	-
Cartographie des données + plan de collecte (chapitre 5)	5	-
Collecte des données (chapitre 7)	5	2
Saisie des données + examen préliminaire des résultats (chapitre 8)	10	4
Finalisation de l'analyse + validation des données (chapitre 8)	3	2
Préparation des résultats pour diffusion (chapitre 9)	5	2
Total estimé	55	10

Encadré 6.3. Conseil pratique : donner aux communautés les moyens de diriger la collecte de données

Dans vaste étude d'estimation des coûts, menée au Kenya par une équipe universitaire de l'University College London, les chercheurs ont dû faire face à des contraintes budgétaires et à des sites d'étude très étendus. Conscients de l'impraticabilité de mener des observations ou entretiens dans tous les sites du réseau, ils ont conçu une approche différente afin d'optimiser leur budget tout en garantissant une collecte de données complète.

Plutôt que de recourir au travail de terrain traditionnel, l'équipe a accordé la priorité à des sessions de sensibilisation et de formation organisées au début de l'étude. Ces sessions visaient à informer les CLO et à répondre à leurs préoccupations, ainsi qu'à les former à l'utilisation et au remplissage de tous les outils de collecte de données requis. À la suite d'une phase pilote de test, les CLO ont été dotées des outils de collecte de données et invitées à les compléter et à les soumettre chaque semaine. En fin de semaine, l'équipe de recherche a examiné les outils complétés et a rapidement traité toute difficulté ou fourni les éclaircissements nécessaires. Même si cette stratégie était motivée par des contraintes budgétaires, confier la collecte des données aux CLO représente une bonne pratique dans tout contexte. Le leadership communautaire garantit la pertinence des questions et la fidélité des données à la réalité locale, tout en permettant de réduire les coûts sans compromettre leur qualité. De plus, cette approche soutient un processus d'étude mutuellement bénéfique..

La réussite de cette approche repose sur une forte adhésion communautaire et un retour d'information rapide de la part de l'équipe centrale. Cependant, comme le souligne **l'encadré 6.1**, dans certains contextes, confier la collecte de données aux communautés présente des défis, ce qui rend essentielle l'adaptation de la composition de l'équipe et la répartition des rôles selon le contexte local.

À ce stade, les utilisateurs ont une compréhension claire des données déjà disponibles et de celles qui restent à collecter. L'exercice de cartographie des données (**chapitre 5**) permet d'identifier les informations accessibles par l'analyse documentaire (ex. registres financiers, rapports existants) et celles qui nécessitent une collecte complémentaire sur le terrain (ex. entretiens, visites sur site). Sur cette base, il convient d'élaborer un plan de travail détaillé.

Même si les étapes de préparation sont présentées ici de manière séquentielle, le processus réel est souvent itératif. La collecte et l'analyse des données se déroulent en parallèle, et les premières analyses peuvent révéler des lacunes qui exigent un retour aux étapes précédentes. Cela est courant, surtout dans le cadre des exercices d'analyse des coûts.

Lorsque les CLO dirigent l'exercice, il est essentiel de désigner une personne chargée de la coordination. L'analyse des coûts demande un suivi soutenu et peut être difficile à concilier avec les tâches quotidiennes. Les délais varient selon les objectifs, les paramètres et les méthodes retenus : une analyse économique complète portant sur plusieurs CLO et interventions nécessite beaucoup plus de temps qu'une analyse descendante d'une ou deux interventions par une seule CLO.

Enfin, plusieurs outils et feuilles de travail présentés précédemment – tels que la cartographie des parties prenantes, la cartographie des processus et le de cartographie des données – peuvent être mobilisés pour structurer le plan de travail. Ils facilitent l'organisation des tâches, des sources de données, des responsabilités et des échéances dans un plan unique et cohérent (**encadré 6.4**).

Encadré 6.4. Utilisation de l'outil « Plan de travail »

Objectif:

- Élaborer un plan structuré indiquant comment et quand toutes les données nécessaires à l'analyse des coûts ou à la budgétisation seront collectées, vérifiées, analysées et diffusées.

Méthode:

- **Qui :** L'équipe en charge de l'analyse des coûts ou de la budgétisation.
- **Comment :** Retournez à votre outil de cartographie des données (chapitre 5)

Pour chaque type de donnée, ajoutez les informations suivantes :

— Qui est responsable de la collecte ? Sur quel délai

— Qui est responsable de la vérification ? Sur quel délai ?

— Ajoutez des étapes supplémentaires à l'étude (soumission à l'éthique, réunion des parties prenantes, présentation des résultats) et fixez des dates cibles. Insérez les étapes supplémentaires indispensables à l'étude (soumission à l'éthique, réunions avec parties prenantes, validation, diffusion des résultats) avec des dates cibles.

PARTIE 3

Guide d'analyse des coûts

Cette section propose des conseils pratiques, étape par étape pour réaliser une analyse des coûts observés des CLR. Elle met l'accent sur les tâches concrètes nécessaires à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des données relatives aux coûts, avec des instructions appuyées par des outils Excel fournis en annexe. L'objectif est de fournir des recommandations opérationnelles expliquant quoi faire, comment le faire et ce à quoi prêter attention, afin de permettre aux équipes d'appliquer les méthodes d'analyse des coûts dans des contextes réels et de produire une analyse complète et exploitable.

Chapitres inclus :

Chapitre 7

Collecte de données pour l'analyse des coûts

Chapitre 8

Analyse des données pour l'analyse des coûts

Chapitre 9

Interprétation et utilisation des résultats de l'analyse des coûts

Chapitre 7

Collecte de données pour l'analyse des coûts

Le Chapitre 7 propose des instructions pas à pas pour collecter et structurer les données nécessaires à une analyse des coûts « descendante » (top-down) et « ascendante » (bottom-up) des interventions communautaires liées au VIH.

À la fin de ce chapitre, vous saurez :

1. Identifier et extraire les données financières et de suivi et évaluation existantes en consultant les registres de l'organisation et d'autres sources documentaires.
2. Collecter les données manquantes via des travaux de terrain, des observations et des entretiens ciblés.
3. Mesurer et appliquer des facteurs d'allocation pour les ressources partagées ou centrales.
4. Assurer la qualité des données par des processus de vérification et de validation régulière.

Documents d'accompagnement : Annexe 9, CLR Costing_Data Collection workbook (Dossier Excel sur la collecte de données relatives aux coûts).

Le chapitre 5 décrit comment définir les éléments à inclure dans l'analyse des coûts en cartographiant les interventions, en identifiant les ressources nécessaires à leur mise en œuvre et en évaluant la disponibilité des données existantes. **Le chapitre 6** décrit comment se préparer à la collecte de données en constituant une équipe, en mobilisant les parties prenantes, en finalisant le budget et en élaborant un plan de travail détaillé.

En s'appuyant sur cette base, ce chapitre guide les équipes dans la collecte des données nécessaire pour mesurer, valoriser et allouer les intrants. Il présente une approche hybride et flexible combinant la méthode descendante (lorsque des registres financiers détaillés sont disponibles) et la méthode ascendante (lorsque les données sont incomplètes ou absentes). Dans la pratique, la plupart des analyses de coûts combinent ces deux approches.

Les outils Excel mentionnés dans ce chapitre sont disponibles à **l'annexe 9**.

7.1. Extraction des données existantes

7.1.1. Documents financiers

Les registres financiers historiques d'une CLO constituent le point de départ principal pour l'analyse des coûts. Lorsqu'ils sont suffisamment détaillés, ils permettent d'utiliser une approche descendante (**chapitre 4**), qui s'appuie sur les données de dépenses totales pour estimer la valeur des intrants. Cette approche est moins exigeante en ressources que la collecte de nouvelles données et est souvent préférable lorsque les données financières existantes sont fiables et détaillées (**encadré 7.1.**).

L'analyse des coûts doit couvrir une période suffisamment longue (un an est recommandé) afin de refléter l'ensemble des coûts de prestation de services courants, et pas seulement les dépenses de

démarrage. Toutefois, le programme devrait être opérationnel depuis au moins six mois avant le lancement de l'analyse, la période sélectionnée devant refléter les conditions de fonctionnement habituelles.

Commencez par rassembler les registres des dépenses de cette période, y compris les registres financiers au niveau central et au niveau des sites, les rapports spécifiques aux bailleurs de fonds, et les exportations détaillées des systèmes bancaires ou comptables. Ces documents doivent refléter tous les intrants pertinents (salaires, opérations, équipements, consommables, formation) et dans la mesure du possible, être associés aux sites ou interventions spécifiques.

Encadré 7.1. Conseil pratique : vos données financières sont-elles suffisantes pour une approche descendante ?

Avant de commencer une analyse par approche descendante, assurez-vous que vos registres de dépenses contiennent :

- Les dates des transactions
- Des descriptions précises des éléments : ce qui a été acheté, pourquoi, où et pour quelle intervention
- Les montants et la devise.
- Des informations complémentaires : codes de projet ou catégories comptables.

Les sources fiables incluent des exports complets de logiciels comptables (ex. QuickBooks) ou des relevés bancaires détaillés. Les rapports récapitulatifs ne suffisent pas. Si vos données ne comportent pas ces éléments, envisagez une approche ascendante : collectez les prix et quantités pour chaque intrant.

Dans certains cas, les registres peuvent être répartis entre plusieurs bailleurs, projets, sites, ou entre les coûts directs des projets et les coûts centralisés (ou de siège). Toutes les source doivent être compilées afin d'assurer une vision financière complète.

Voici un bon exemple de registres financiers issus de l'exportation des transactions bancaires d'une CLO, présentant la description détaillée des éléments, des dates, des montants et des codes de projet.

General Account : [Bank Code] - [CLO Name] Bank Account (SLL)

Account detail

DCC : 03 [CLO Name] Period From 01/01/2023 To 30/04/2023

Account Date	[Code]	[Account Code]	[Source Code]	Description	Credit	Cur.
09/01/2023	030006	22910	G3	Bank charges for January 2023	30,00	SLL
17/01/2023	030001	22110	G3	Transport refund for follow-up on cases of human right violations	300,00	SLL
20/01/2023	030001	22110	G3	Transport refunds for support group meetings	122.692,50	SLL
24/01/2023	030001	22110	G3	DSA to [Name] for monitoring in Port Loko	7.000,00	SLL
24/01/2023	030002	22110	G3	DSA to [Name] for monitoring in Bo	7.000,00	SLL
24/01/2023	030003	22110	G3	DSA to [Name] for monitoring in Western Area	5.000,00	SLL
24/01/2023	030004	22110	G3	Fuel for monitoring H.Q	5.070,00	SLL
24/01/2023	030006	22910	G3	Bank charges for January 2023	100,00	SLL
11/04/2023	030001	23120	G3	Facilitation fee for training of trainers of religious leaders	1.500,00	SLL
11/04/2023	030004	22230	G3	Top up cards for coordination for training of trainers for religious leaders	1.500,00	SLL
11/04/2023	030006	28203 - GCT	G3	Stationery items for training of trainers of religious leaders	571,73	SLL
14/04/2023	030001	22110	G3	DSA,transport refunds,breakfast and lunch for training of trainers of religious leaders	97.979,75	SLL

Ce registre financier illustre la distinction entre les coûts centraux et les coûts directs d'intervention. Les coûts centraux comprennent par exemple, les frais bancaires et le carburant utilisé pour les activités de suivi. Les coûts directs couvrent les honoraires d'animation, les carte de recharge téléphonique, et les fournitures de bureau pour la formation des responsables religieux. Les transactions sont donc suffisamment détaillées pour indiquer : ce qui a été dépensé (honoraires d'animation), dans quel but (formation des responsables religieux), et sur quel site (Freetown).

Commencez l'analyse tôt afin d'orienter une collecte de données plus intelligente.

Remarque importante : Commencez l'analyse dès la collecte des données financières.

N'attendez pas que la collecte de toutes les données soit terminée pour commencer l'analyse. Dès que les documents financiers sont disponibles, examinez-les en détail afin d'identifier les lacunes, incohérences ou affectations peu claires. Cette analyse précoce permet de repérer facilement les données supplémentaires à collecter (résultats d'interventions, facteurs d'allocation, contributions en nature) et d'adapter, si besoin, les outils de collecte de données. La collecte et l'analyse doivent être des processus itératifs, les conclusions de l'une guidant celles de l'autre en temps réel.

7.1.2. Données sur les résultats de l'intervention

En complément des documents financiers, l'analyse des coûts requiert des données sur les résultats de l'intervention. Elles servent à diviser le coût total de l'intervention pour calculer les coûts unitaires (coût par personne dépistée, par session dispensée) ainsi que pour allouer les intrants partagés entre différentes interventions ou activités.

Les indicateurs de résultats, définis sur la base des interventions cartographiées au **chapitre 5**, doivent maintenant être extraits des systèmes de suivi et évaluation de routine, des rapports de programme ou des formulaires des partenaires. Les indicateurs peuvent refléter à la fois des résultats immédiats – par exemple le nombre de bénévoles formés, de préservatifs distribués ou de séances organisées – et des résultats sanitaires intermédiaires, tels que le nombre de personnes dépistées, testées positives, mises sous traitement ou ayant une charge virale supprimée. Si les données de suivi et d'évaluation sont incomplètes ou incohérentes, des efforts supplémentaires peuvent être nécessaires pour combler les lacunes, notamment en consultant les registres, les journaux ou bases de données internes.

Lors de la collecte des données sur les résultats, prenez en compte des facteurs tels que la saisonnalité, qui peut affecter le volume des services. Par exemple, le nombre de circoncisions médicales volontaires masculine peut varier selon les périodes de l'année, influençant la représentativité des données si seules certaines périodes sont considérées.

Remarque importante : Toutes les données de résultats des interventions doivent correspondre à la même période et les mêmes paramètres géographiques que les données financières.

Encadré 7.2. Utilisation de l'Output tool (outil de résultats d'intervention)

Objectif:

- Identifier et quantifier les résultats de chaque intervention.

Méthodes:

- **Qui:** L'équipe d'analyse des coûts, en collaboration avec les responsables S&E ou les gestionnaires de programme.
- **Comment:**
 - Extraire les résultats à partir de sources existantes : bases de données S&E, registres, rapports d'activités, rapports des partenaires.
 - Veiller à ce que les données soient anonymisées, sans information pouvant identifier des clients de services.
 - Vérifier la cohérence des données entre les sites et sur les différentes périodes

Éléments à documenter:

- Définir pour chaque intervention les indicateurs.
- Aligner les périodes de mesure avec celles des données financières (ex. année civile 2024).
- Ventiler les résultats par site et par trimestre pour chaque indicateur.
- Saisir les données disponibles dans l'Output Tool (outil de résultats d'intervention)
- Répéter ce processus pour toutes les interventions incluses dans les paramètres définis de l'analyse des coûts.

Par exemple, une CLO ayant réalisé une analyse des coûts du dépistage VIH pourrait indiquer, pour trois régions, le nombre de personnes dépistées et le nombre de personnes séropositives détectées:

Intervention 1:	HIV Testing				
Output/Outcome 1:	Number of people tested				
Costing Period:	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Region 1	100	103	105	115	423
Region 2	20	13	23	14	70
Region 3	35	34	12	30	111
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
Total (across sites)	155	150	140	159	604

Intervention 1:	HIV Testing				
Output/Outcome 2:	Number of people tested positive				
Costing Period:	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Region 1	3	2	3	5	13
Region 2	1	0	0	0	1
Region 3	1	1	0	2	4
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
Total (across sites)	5	3	4	7	19

Encadré 7.3. Conseil pratique : regrouper les données dans une base de données unifiée

Dans de nombreuses CLO, les données S&E sont souvent stockées séparément selon les projets ou les bailleurs, et dans des formats, systèmes ou modèles de rapport différents. Si cette approche répond aux exigences de rapport à court terme, elle pose des difficultés aux CLO pour le suivi stratégique, l'analyse des coûts et la planification.

Pour les besoins de l'analyse des coûts, il est indispensable de consolider ces données afin de refléter les résultats des interventions pour l'ensemble des bailleurs et des activités. Cette centralisation permet non seulement une estimation plus précise des coûts, mais aussi un meilleur suivi du programme, la détection des lacunes et une adaptation efficace.

Chaque CLO devrait pouvoir répondre à des questions clés comme : Combien de bénéficiaires ont été touchés le mois dernier ? Quel est le nombre total de [insérer l'indicateur pertinent] ce trimestre ?

Si pour répondre vous devez naviguer entre plusieurs systèmes ou rapports dédiés à des bailleurs, le système est inefficace.

Consacrer du temps pour créer une base de données unifiée – qu'il s'agisse d'un dossier Excel bien structuré ou d'une plateforme centralisée – peut améliorer non seulement l'analyse des coûts, mais aussi la gestion, les demandes de financement et la communication sur les résultats. Ces données sont le socle de votre travail : veillez à les regrouper dans un seul emplacement fiable et accessible.

7.2. Comblant les lacunes dans les données sur les coûts à l'aide de l'approche ascendante

Même en utilisant une approche descendante, certains intrants peuvent être absents des registres financiers existants. Il s'agit souvent des intrants acquis précédemment (bâtiments, véhicules, équipement), des articles financés par d'autres entités (fournitures médicales provenant du gouvernement, dons matériels), et des contributions en nature (temps des bénévoles, locaux offerts, services fournis gratuitement).

Ces intrants auraient dû être identifiés au **chapitre 5** grâce à la cartographie des processus, la cartographie des ressources centrales, la cartographie des parties prenantes et la cartographie des données. La présente section fournit des conseils pratiques pour mesurer et valoriser ces intrants en utilisant une approche ascendante. Chaque type d'intrant dispose d'un outil de collecte dédié. Ces outils peuvent également être utilisés pour des exercices complets d'estimation ascendante des coûts lorsque les registres financiers ne sont pas disponibles.

Tableau 7.1. Quelles lacunes nécessitent généralement une collecte de données ascendante

Type d'intrant	Exemples courants	Explication
Équipements ou actifs acquis précédemment	Bâtiment appartenant à la CLO	Ces intrants peuvent encore contribuer à la mise en œuvre de l'intervention, mais ne figurent pas dans les registres financiers récents. Leur valeur doit néanmoins être intégrée dans l'analyse complète des coûts.
	Équipements acquis il y a plusieurs années et encore en service	
	Véhicules acquis dans le passé	
Ressources financées par d'autres entités	Loyer, personnel ou fournitures financés directement par le gouvernement ou d'autres acteurs	Ces intrants peuvent être utilisés pour la mise en œuvre de l'intervention, mais ne figurent pas dans les dépenses propres de la CLO, d'où leur absence dans les dépenses internes. Ils doivent être identifiés et valorisés afin de refléter le coût total de l'intervention.
	Formations financées par des organisations partenaires	
	Produits médicaux fournis via les chaînes d'approvisionnement nationales	
Contributions en nature / non rémunérées	Temps des bénévoles (pairs éducateurs, champions, membres du conseil)	Bien que non rémunérées, ces contributions représentent un coût d'usage de ressource. Pour une analyse économique complète, leur valeur doit être estimée.
	Usage de locaux communautaires	

7.2.1. Intrants en investissement

Les intrants en investissement comprennent des ressources telles que les bâtiments, les véhicules et les équipements, ainsi que tout intrant ayant une durée de vie utile supérieure à un an.. Dans une approche descendante, bon nombre de ces intrants peuvent ne pas apparaître dans les registres financiers actuels, car ils ont été achetés au cours des années, offerts ou non, directement comptabilisés par la CLO. Pour combler ces lacunes, ou dans le cadre d'une approche ascendante, les équipes d'étude doivent utiliser l'outil Investissement décrit ci-dessous afin d'identifier, de quantifier et d'évaluer ces ressources.

Encadré 7.4. Comment utiliser le Capital Tool (l'outil Investissement)

Objectif:

- Identifier les ressources en investissement utilisées pour les interventions et leur attribuer une valeur appropriée.

Méthode:

- **Qui :** L'équipe d'analyse des coûts, en collaboration avec le personnel des sites ou l'administration.
- **Comment :**
 - Examiner les documents internes : registres d'achats, inventaires, pour repérer les actifs achetés dans le passé toujours en usage.
 - Effectuer des visites de site et mener des entretiens avec le personnel pour vérifier quels actifs sont encore opérationnels et pertinents pour l'intervention.

Éléments à documenter :

- **Bâtiments / terrains :** si la CLO est propriétaire de locaux ou de terrains, une approche pratique consiste à estimer la valeur de revente actuelle ou le loyer équivalent de ces espaces.
- **Équipement et véhicules :** Pour les éléments encore utilisés, collecter des données à partir des inventaires des actifs, des entretiens et de l'examen des registres d'achat. Valoriser par le coût de remplacement pour des actifs en condition équivalente. Dans de nombreux pays, des devis pour véhicules sont disponibles en ligne.
- **Détails :**
 - **Détails de l'article :** nom et type d'équipement, de bien, de véhicule ou d'espace.
 - **État :** si l'article est en état de marche ou non. N'incluez que les articles qui sont encore fonctionnels (qui ont une valeur de revente) et qui contribuent à l'intervention.
 - Emplacement/site
 - **Valeur :**
 - o Utiliser le coût d'origine si les registres financiers sont disponibles
 - o Sinon, utiliser la valeur de revente actuelle ou le coût de remplacement sur le marché
 - **Date :**
 - o Si on utilise le coût d'achat initial, indiquer l'année d'achat
 - o Si on estime une valeur de remplacement / revente, indiquez l'année en cours
 - **Quantité :** Le nombre d'unités de cet actif.
 - **Utilisation et allocation :** préciser si l'article est utilisé pour une seule intervention ou s'il s'agit d'une ressource partagée entre plusieurs interventions.

Encadré 7.5. Exemple : valorisation des bâtiments mis à disposition en Afrique du Sud

Dans une analyse des coûts réalisée en Afrique du Sud, l'équipe constate que les administrations municipales mettent gracieusement à disposition des CLO des bureaux et des salles communautaires pour leurs activités. Pour en estimer la valeur, l'équipe adopte une approche pragmatique.

S'appuyant sur l'expertise locale, l'équipe mobilise la connaissance du marché par le personnel pour estimer la valeur réelle. D'abord, elle consulte les membres des CLO afin d'évaluer le loyer moyen de locaux similaires, en demandant : « Combien paieriez-vous habituellement pour louer un espace comme celui-ci ? » Le personnel connaît bien les tarifs moyens du marché local et propose une fourchette de prix. L'équipe choisit alors de retenir la valeur la plus basse de cette fourchette, observant que les espaces offerts sont généralement moins bien entretenus que les locaux commerciaux.

En s'appuyant sur les connaissances communautaires et en ajustant la valeur selon l'état réel des locaux, l'équipe parvient à trianguler les informations et à estimer de manière réaliste la valeur des bureaux mis à disposition.

7.2.2. Le personnel

Le personnel constitue un intrant récurrent essentiel et inclut à la fois les personnes rémunérées et non rémunérées qui participe à la mise en œuvre des interventions. Cela comprend les prestataires de services directs (cliniciens, médiateurs), le personnel de soutien (responsables des finances, des achats ou des données) ainsi que les bénévoles. Si les registres de paie recensent généralement les employés salariés, certaines contributions – notamment celles du personnel à temps partiel, détaché ou bénévoles – peuvent ne pas y figurer. Ces omissions exigent une collecte de données complémentaire afin d'identifier, de quantifier et d'évaluer correctement les intrants liés au personnel.

Encadré 7.6. Comment utiliser le Personnel Tool (l'outil Personnel)

Objectif :

- Identifier, quantifier et valoriser les intrants du personnel utilisés sur l'ensemble des sites et des interventions.

Méthode :

- **Qui :** L'équipe d'analyse des coûts, en collaboration avec les responsables de programme, les services financiers, les ressources humaines ou les gestionnaires de bénévoles.
- **Comment :**
 - Passer en revue les dossiers existants : fichiers de paie, bases de ressources humaines, feuilles de présence, registres des bénévoles.
 - Utiliser la cartographie des processus pour repérer les membres du personnel dont l'apport n'est pas bien documenté.
 - Effectuer des entretiens pour combler les données manquantes ou vérifier les informations disponibles.

Éléments à documenter :

- Liste complète des personnes impliquées : personnel à temps plein, partiel, occasionnel ou bénévoles.
- Lieux d'activité et interventions soutenues par chaque personne.
- Statut de rémunération : rôle rémunéré (coût financier) ou non rémunéré (contribution en nature).
- Nombre d'heures travaillées et unité de temps correspondante (par exemple, taux journalier ou mensuel).
- Informations salariales et avantages sociaux pour les rôles rémunérés (fournis par les ressources humaines ou finances).
- Pour les rôles non rémunérés : estimation de la valeur économique via le coût de remplacement ou le coût d'opportunité (**voir chapitre 4.2.1.2** sur la valorisation du temps bénévole).

Encadré 7.7. Exemple de cas :: quantification et valorisation du temps consacré par les pairs éducateurs en Haïti.

Dans une CLO haïtienne, les pairs éducateurs jouent un rôle clé dans la mise en œuvre d'activités de prévention du VIH auprès des hommes ayant des rapports avec d'autres hommes. Bien qu'ils soient considérés comme « bénévoles », ils reçoivent une petite allocation mensuelle destinée à couvrir leurs frais de déplacement. Pour mieux refléter la valeur réelle de leur contribution, la CLO a adopté une méthode structurée :

- **Quantification des pairs éducateurs :** L'équipe utilise le registre des bénévoles et les journaux d'activité pour identifier les pairs ayant contribué activement pendant la période d'analyse (12 mois).
- **Mesure du temps de travail :** Le registre détaillé des bénévoles documente, pour chaque pair, la date et les heures de début et de fin. À partir de ces données, on calcule un nombre moyen d'heures par pair et on l'applique à l'ensemble du groupe.
- **Valorisation du temps consacré :** Bien que l'allocation versée figure dans les registres financiers, elle est jugée insuffisante pour représenter la pleine valeur économique du temps de bénévole. L'équipe crée une ligne distincte dans l'outil « Personnel » pour valoriser ce temps additionnel, en utilisant le salaire minimum national en 2024 comme référence (**voir encadré 4.4**). Ceci permet d'estimer un coût d'opportunité plus fidèle à la contribution réelle des pairs.

Cet exemple montre comment les CLO peuvent dépasser les simples registres financiers pour estimer avec plus de justesse la valeur des contributions communautaires, même lorsque ces rôles sont partiellement ou modestement rémunérés.

7.2.3. Intrants récurrents

Les intrants récurrents regroupent les biens et services consommés ou remplacés au cours d'une année et nécessaires au fonctionnement continu des interventions. Il s'agit notamment des fournitures et consommables (kits de dépistage VIH, gants, fourniture de bureau...), des coûts d'exploitation et de maintenance des bâtiments (électricité, eau, services de nettoyage), du transport et de l'entretien des véhicules (carburant, transports publics), ainsi que d'autres coûts récurrents tels que les communications ou la nourriture.

Certaines de ces dépenses figurent déjà dans les registres financiers existants, tandis que d'autres – notamment celles prises en charge par des partenaires ou fournies en nature – nécessitent une collecte complémentaire de données. L'outil intrants récurrents (Recurrent Inputs Tool) () peut être utilisé pour identifier, quantifier et valoriser ces coûts (**voir encadré 7.8**)

Encadré 7.8. Utilisation de l'outil intrants récurrents (Recurrent Inputs Tool) ()

Objectif :

- Identifier, quantifier et valoriser les intrants récurrents utilisés dans tous les sites et interventions.

Méthode :

- **Qui** : L'équipe d'analyse des coûts, en collaboration avec les responsables programmes, financiers, des achats ou les agents sur le terrain.
- **Comment** :
 - Examiner les documents disponibles : rapports de dépenses, factures, fiches de stock, inventaires, registres d'achats.
 - Utiliser la cartographie des processus (**chapitre 5**) pour identifier les intrants récurrents qui pourraient être hors des registres financiers – y compris ceux fournis en nature ou par des partenaires.
 - Si certaines données sont absentes, réaliser des visites de site ou des entretiens avec le personnel pour recueillir les informations nécessaires.

Éléments à documenter :

- **Détails de l'article** : spécifications, marque/modèle, unité de mesure (par ex. litres de carburant, nombre de brochures).
- Site / localisation de l'utilisation.
- **Prix/valeur** :
 - Si achat direct : coût unitaire figurant sur factures ou devis.
 - Si la valeur est inconnue : estimer la valeur à l'aide des prix du marché ou des listes d'approvisionnement.
- **Date** :
 - Si valeur d'achat : année ou date d'achat initial.
 - Si estimation : année de l'estimation
- **Quantité utilisée** : inclure les usages réels, incluant les pertes ou déchets durant la période analysée (articles périmés, perdus).
- **Utilisation et allocation** : préciser si l'article est dédié à une seule intervention ou partagé entre plusieurs, et indiquer la proportion d'allocation.

Encadré 7.9. Exemple de cas: analyse des coûts des fournitures médicales au Togo

Dans une étude de coût menée au Togo, une CLO a estimé la quantité et la valeur des kits de dépistage du VIH utilisés en 2024.

- **Valorisation des kits :** la CLO ne les a pas achetés directement – ils ont été fournis par le ministère de la Santé togolais. Pour établir une estimation, l'équipe a consulté des représentants gouvernementaux qui ont fourni un coût estimé de 1,27 USD par kit, incluant taxes, frais d'importation et manutention.
- **Quantification des kits utilisés :** la CLO a examiné ses fiches de stock et ses registres de distribution pour l'année 2024. Le nombre total de kits de dépistage utilisés a été calculé comme suit :
 - Kits utilisés pour le dépistage des clients = 604
 - Kits de dépistage utilisés pour la formation du personnel = 10
 - Kits perdus (expiration, détérioration, vol) : 36
 - Total nombre de kits à inclure dans l'analyse : 650

Même si 604 kits ont réellement été utilisés pour le dépistage, les 650 kits consommés au cours de l'année doivent être inclus dans l'analyse des coûts pour refléter fidèlement l'usage, les pertes et les coûts associés.

7.2.4. Formation

La formation constitue une catégorie de coûts distincte, car elle est généralement dispensée de manière périodique, au démarrage d'un projet ou à intervalles réguliers, et mobilise une combinaison d'intrants tels que le personnel, les fournitures, l'équipement, les locaux et le transport.

Remarque importante : la présente section fait spécifiquement référence à la formation fournie au personnel, y compris les agents communautaires, les pairs éducateurs et le personnel de soutien, et non à la formation dispensée aux bénéficiaires, clients de services, ou aux membres de la communauté.

Les formations peuvent être organisées et financées par d'autres institutions (par exemple, le gouvernement, les bailleurs de fonds ou les partenaires de mise en œuvre), et ne pas apparaître dans les registres financiers d'une CLO. Il est donc essentiel de dresser un inventaire de toutes les formations suivies par le personnel pendant la période d'analyse des coûts, quel qu'en soit le payeur.

Les formations dont les effets s'étendent sur plus d'un an (par exemple, l'intégration de personnel doté de compétences durables) doivent être considérées comme des intrants en investissement. Celles qui se répètent fréquemment ou dont les effets sont de courte durée doivent être classées comme intrants récurrents, notamment dans les contextes à forte rotation du personnel nécessitant une formation continue.

L'outil de formation peut être utilisé pour identifier, mesurer et valoriser ces coûts (**voir encadré 7.10**).

Encadré 7.10. Comment utiliser le Training tool (l'outil de formation)

Objectif :

- Identifier, quantifier et valoriser les intrants utilisés pour mener les activités de formation.

Méthode :

- **Qui :** L'équipe chargée de l'analyse des coûts, en collaboration avec les responsables programme ou le personnel terrain.
- **Comment :**
 - Extraire les données disponibles : rapports de dépenses, documents programmatiques et rapports de formation.
 - Mener des entretiens : avec les responsables et le personnel pour identifier les sessions financées ou non documentées.

Éléments à documenter :

- **Détails de la formation :** titre, objectifs et thème
- **Date(s) :** dates de la ou des sessions, durée.
- **Nom de l'organisation :** institution ayant organisé ou financé la formation
- **Liste des intrants mobilisés :** location du lieu, transport des participants, équipements, indemnités journalières, honoraires des formateurs, fournitures, repas et rafraîchissements, matériels pédagogiques, etc.
- **Participants :** nombre total de participants, et proportion venant de la CLO (**voir Boîte 7.15**).
- **Fréquence :** formation ponctuelle ou récurrente (par exemple annuelle)
- **Type de coût :** indiquer si les intrants sont payés (coûts financiers) ou contribués en nature (non rémunérés ou donnés)
- **Coût estimé de marché :**
 - si la formation est réalisée par un prestataire externe
 - estimer ce qu'elle coûterait si la CLO l'organisait elle-même (coût de remplacement)

Remarques :

- Cet outil est conçu pour consigner les formations destinées uniquement au personnel, et non aux bénéficiaires ou aux membres de la communauté.
- Prendre en compte les contributions en nature (locaux offerts, temps non rémunéré des formateurs, soutien logistique offert par des partenaires) et les formations financées par des partenaires externes.

Facteur d'allocation : proportion utilisée pour répartir des coûts partagés ou centraux entre plusieurs interventions, activités, programmes ou sites.

7.3. Collecte des facteurs d'allocation pour les coûts partagés

Un même intrant – par exemple un véhicule, un membre du personnel ou des services publics – peut être utilisé pour plusieurs interventions ou sur plusieurs sites. Dans ce cas, le coût total de cet intrant doit être réparti entre ses différentes utilisations selon un processus appelé « allocation ».

Les facteurs d'allocation sont des variables mesurables, idéalement fondées sur des données quantitatives, qui permettent de répartir le coût des intrants partagés de manière rationnelle, cohérente et transparente. Ils reflètent la proportion de ressources utilisée pour chaque intervention ou site.

Exemples courants de facteurs d'allocation :

- **Temps** : ex. le nombre d'heures qu'un membre du personnel consacre à chaque intervention.
- **Distance parcourue** : nombre de kilomètres parcourus par intervention.
- **Surface au sol** : mètres carrés dédiés à chaque intervention.
- **Volume de production** : nombre de bénéficiaires par site.
- **Formation** : nombre de membres du personnel formés sur chaque site.
- **Composition de la clientèle** : proportion de clients par type de service (20 % de patients aux services de soins IST, 40 % de patients sous traitement antirétroviral...).

L'objectif est d'approcher le plus fidèlement possible l'utilisation réelle des ressources. Les équipes doivent appliquer des règles d'allocation cohérentes pour des types d'intrants similaires, en s'appuyant sur les données les plus fiables et rationnelles disponibles.

Les sections suivantes examinent chaque grande catégorie d'intrants (investissement, personnel, dépenses récurrentes et formation) et présentent des facteurs d'allocation courants, ainsi que des sources de données et des outils pouvant faciliter le processus de l'allocation.

7.3.2 L'allocation des articles en investissement

Les facteurs d'allocation les plus courants pour les intrants en investissement comprennent le temps, l'espace, la distance parcourue, les résultats de l'intervention ou le nombre de bénéficiaires atteints (**tableau 7.1**). Le choix du facteur approprié dépend de la nature de l'intrant et de la disponibilité de données fiables.

Tableau 7.1. Allocation des intrants en investissement partagés

Intrants en Investissement	Facteurs d'allocation	Source des données	Exemples
Bâtiments / locaux	Pourcentage du temps du personnel dédié à l'intervention	Outil de cartographie des processus / feuille de temps	Allouer le coût du site de sensibilisation selon la part du temps que le personnel consacre à chaque intervention sur ce site.
	Pourcentage de la surface au sol utilisée	Plans du bâtiment, schémas d'étage	Allouer le coût du centre communautaire en proportion de la surface utilisée pour chaque intervention (ex : une salle pour les traitements ARVs, une salle pour le dépistage)
	Pourcentage de clients	Outil de résultats d'intervention rapports de service	Allouer le loyer annuel des bureaux selon le nombre de clients servis par chaque intervention
	Pourcentage des coûts directs totaux par intervention	Fiches récapitulatives de l'analyse des coûts	Allouer le coût du bâtiment principal selon la part des coûts directs totaux de chaque intervention
Véhicules	Pourcentage de la distance parcourue pour chaque intervention	Carnets de bord des véhicules, logiciels de géolocalisation	Allouer le coût d'une moto selon les kilomètres parcourus pour chaque intervention
	Pourcentage du temps de déplacement	Feuilles de temps, carnets de bord des véhicules	Allouer le coût d'un véhicule selon le temps passé en déplacement pour chaque intervention
Équipement / matériel	Pourcentage du temps d'utilisation par les prestataires	Cartographie des processus, feuilles de temps	Allouer le coût d'une tablette selon le temps d'usage pour chaque domaine de service
	Pourcentage de la production ou de l'activité	Outil de résultats d'intervention / statistiques de service	Allouer le coût d'un équipement de laboratoire selon le nombre de tests effectués par intervention
	Pourcentage de bénéficiaires	Outil de résultats d'intervention	Allouer le coût d'une télévision dans une salle d'attente selon le nombre d'utilisateurs par intervention
	Pourcentage des coûts directs totaux	Fiches récapitulatives de l'analyse des coûts	Allouer le coût des ordinateurs portables, imprimantes ou mobilier du siège selon la part des coûts directs des interventions

Encadré 7.11. Comment utiliser le Vehicle Logbook tool (l'outil carnet de bord des véhicules)

Objectif :

- Recenser, quantifier et valoriser les intrants en investissement et récurrents liés à l'usage des véhicules (valeur, carburant, entretien, etc.) pour toutes les interventions et sites, selon l'usage réel des trajets.

Méthode :

- Qui : Personnel utilisant des véhicules (par exemple, le conducteur et les passagers).
- Comment :
 - Demander au personnel utilisant des véhicules appartenant à l'organisation ou des véhicules personnels à des fins professionnelles de remplir le carnet de bord pour chaque déplacement effectué au cours d'une période définie de collecte de données (par exemple, un mois).
 - Afin d'encourager la conformité et la qualité des données, les superviseurs ou l'équipe chargée de l'estimation des coûts peuvent collecter et examiner les carnets de bord de manière hebdomadaire.

À documenter :

- Le type de véhicule et le numéro de plaque d'immatriculation en haut du carnet de bord.
- La date du déplacement.
- Le lieu de départ et la destination.
- Le kilométrage initial et final. Si le compteur kilométrique n'est pas fonctionnel, indiquer les heures de départ et d'arrivée.
- Le motif du déplacement, idéalement choisi dans une liste prédéfinie (ex. dépistage VIH, éducation, CLM).
- La signature de vérification.

Encadré 7.12. Exemple de cas : utilisation du carnet de bord du véhicule pour l'allocation des coûts

Au Togo, une CLO a utilisé un carnet de bord pour son exercice d'analyse des coûts, enregistrant pour chaque déplacement la date, la destination, les kilométrages parcourus et le motif de la mission.

NOM ORGANISATION: [REDACTED] VILLE: Lomé PAGE 1
CARNET DE BORD D'UN VÉHICULE le carnet de bord pour 1 mois.

Type de véhicule: Moto Numéro d'immatriculation: 9546 DL

DATE (jj-mm-aaaa)	DESTINATION		KILOMETRAGE		Motif du voyage. Indiquer le code de l'intervention concernée	Signature
	Départ	Arrivée	Départ	Arrivée		
17/07/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	13268	13270	PREP	[Signature]
18/07/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	13270	13282	ADM	[Signature]
18/07/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	13282	13291	ADM	[Signature]
18/07/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	13291	13304	NUTR	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13304	13316	NUTR	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13316	13324	PREP	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13324	13331	PREP	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13331	13338	NUTR	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13338	13342	NUTR	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13342	13351	NUTR	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13351	13356	ADM	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13356	13362	ADM	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13362	13373	PERSO	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13373	13385	PERSO	[Signature]
18/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13385	13396	PERSO	[Signature]
19/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13396	13399	PREP	[Signature]
19/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13399	13401	PREP	[Signature]
19/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13401	13414	ADM	[Signature]
19/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13414	13427	ADM	[Signature]
20/07/24	[REDACTED]	[REDACTED]	13427	13434	ADM	[Signature]

Durant la période d'étude, le carnet de bord indique : 22 km parcourus pour des activités liées à la PrEP (par exemple, approvisionnement en fournitures, distribution de la PrEP), 58 km pour des activités administratives centrale (par exemple, visites bancaires, achat de fournitures de bureau), 45 km pour des activités liées à la nutrition, et 34 km pour des motifs personnels (exclues de l'estimation des coûts du programme).

Au total, 159 km sont parcourus, dont 125 km affectés aux activités du programme. Sur cette base, la CLO calcule les facteurs d'allocation suivants :

- PrEP : $22 \text{ km} \div 125 = 18 \%$
- Administration (coûts central) : $58 \text{ km} \div 125 \text{ km} = 46 \%$
- Nutrition : $45 \div 125 = 36 \%$

Si le coût total du véhicule pour la période (y compris la valeur annualisée de la moto, la maintenance et le carburant) était de 1000 USD, les coûts alloués seraient les suivants ::

- PrEP : $0,176 \times 1000 = 176 \text{ USD}$
- Administration : $0,464 \times 1000 = 464 \text{ USD}$
- Nutrition : $0,360 \times 1000 = 360 \text{ USD}$

En consignnant les déplacements ainsi, l'organisation alloue les coûts liés aux véhicules et à leur entretien de manière cohérente et transparente entre différentes interventions.

7.3.2. Allocation des coûts de personnel

Au sein d'une organisation communautaire, certains membres du personnel partagent leur temps entre plusieurs interventions et sites. Pour allouer les coûts de personnel avec précision, il est essentiel de comprendre comment le temps du personnel et des bénévoles est réparti entre les interventions. Cela peut se faire en demandant au personnel de remplir des feuilles de temps à l'aide de l'outil « Feuilles de temps »

(Time Sheets tool) ou à partir des registres d'activités (tableau 7.2). Par exemple, si le travail d'un pair éducateur est suivi selon le nombre de séances de sensibilisation menées pour différentes interventions, son temps, et les coûts correspondants, peut être réparti proportionnellement sur la base de ces registres. Cette méthode est particulièrement efficace lorsque les interventions requièrent un temps similaire par unité d'activité. Si certaines interventions demandent davantage de temps, ces différences doivent être prises en compte dans l'allocation.

Tableau 7.3. Allocation du personnel partagé

Intrants	Facteurs d'allocation	Source des données	Exemples
Personnel	Pourcentage de temps consacré à chaque intervention	Time sheet tool (outil feuille de temps)	Le salaire d'un pair éducateur-conseiller est alloué en fonction de la proportion de temps qu'il consacre à chaque intervention.
	Pourcentage de clients par intervention	Output tool (outil de résultats de l'intervention)	Le salaire du responsable du centre d'accueil est alloué selon le nombre de bénéficiaires par intervention ou par domaine de service, si le temps consacré à chaque bénéficiaire est équivalent
	Pourcentage de produits distribués par intervention	Registres pharmaceutiques, Recurrent Inputs tool (outil intrants récurrent), Output tool (outil de résultats de l'intervention)	Le salaire du pharmacien est réparti entre les interventions en fonction de la proportion de médicaments ou de produits distribués pour chacune d'elles.
	Pourcentage des coûts directs totaux par intervention	Feuille de coûts agrégés	Les salaires du directeur exécutif et du personnel de soutien central sont alloués entre les interventions selon la part des coûts directs totaux de chaque intervention. Cette méthode doit être appliquée avec prudence dans le cas où des produits coûteux pourraient fausser les allocations.

Encadré 7.13. Utilisation du Time Sheets tool (l'outil feuilles de temps)

Objectif :

- Quantifier le temps consacré par le personnel – rémunéré ou non – à l'ensemble des sites et des interventions.

Méthode :

- **Qui :** Le personnel ou des collecteurs de données désignés.
- **Comment :**
 - **Rétrospectif :** Le personnel est invité à reconstituer ses activités à partir des feuilles de temps, d'agendas personnels ou de mémoire. Toutefois, s'appuyer sur la mémoire présente un risque de biais.
 - **Prospective :** Le personnel remplit la feuille de temps au fur et à mesure de ses activités sur une période jugée représentative. Cette période doit être faisable et refléter le rythme de travail habituel du personnel.
 - **Échantillonnage :** dans les petites CLO, tout le personnel peut remplir l'outil. Dans les structures plus grandes, identifiez les catégories de personnel pertinentes et sélectionnez un échantillon représentatif dans chacune d'elles.
 - **Observation :** un collecteur de données observe un membre du personnel et enregistre les activités en temps réel.
 - **Saisie autonome :** le personnel complète lui-même la feuille de temps au fil de la journée.

Éléments à documenter :

- **Pour les données prospectives :**
 - Dates et heures.
 - Interventions et activités administratives (ex. gestion central, administration, dépistage VIH, temps de pause).
 - Lieux / sites d'activité.
- **Pour les données rétrospectivement :**
 - Période de référence (dates)
 - Description des interventions et activités administratives réalisées
 - Estimation en pourcentage du temps alloué à chaque intervention

Encadré 7.14. Exemple de cas : utilisation des feuilles de temps pour l'allocation des coûts – CLM, Philippines

Dans une analyse des coûts de CLM aux Philippines, l'équipe de recherche a combiné des méthodes rétrospectives et prospectives pour estimer le temps alloué par le personnel à deux modèles de CLM : la collecte de données en présentiel et la collecte de données virtuelles.

Phase de démarrage : durant cette phase, au cours de laquelle le personnel central se concentrait sur la conception des systèmes, la création d'outils et la formation des agents communautaires, l'équipe a utilisé une méthode rétrospective. Elle a consulté les calendriers, les documents de planification du personnel, puis demandé aux collaborateurs d'estimer la répartition de leur temps entre les modèles de CLM. Cela a permis à l'équipe d'utiliser leurs calendriers de travail personnels comme aide-mémoire afin d'approximer l'utilisation du temps durant une période où aucun suivi en temps réel n'était en place.

Phase de mise en œuvre : durant cette phase active au cours de laquelle le personnel soutenait activement la collecte, la validation et l'utilisation des données CLM, l'équipe a opté pour des méthodes prospectives. Le personnel central a rempli des feuilles de temps en temps réel, tandis que les agents communautaires travaillant sur le terrain étaient suivis par des collecteurs de données chargés d'observer leurs activités et de remplir les formulaires sur la base de leurs observations directes.

Cette approche montre qu'une stratégie flexible combinant plusieurs méthodes peut être essentielle pour saisir avec précision l'utilisation du temps, notamment dans des programmes en évolution. En s'adaptant au contexte et aux ressources disponibles, les équipes peuvent améliorer à la fois l'exhaustivité et la validité de leurs estimations de coûts de personnel.

7.3.3. Allocation des coûts récurrents

Les intrants récurrents, tels que les fournitures, l'entretien des bâtiments et le transport, sont souvent partagés entre plusieurs interventions et sites. Pour assurer une estimation précise des coûts, ces coûts récurrents partagés doivent être alloués à l'aide de variables mesurables reflétant leur utilisation réelle. Les facteurs d'allocation peuvent inclure, selon le type d'intrant, le nombre de participants à l'intervention, le temps consacré par le personnel, la surface utilisée ou la distance parcourue (**tableau 7.3**). Souvent, le même facteur d'allocation appliqué à un intrant en investissement (par exemple un bâtiment ou un véhicule) peut également être utilisé pour son équivalent récurrent (par exemple, le loyer, le carburant ou l'électricité).

Tableau 7.3. Allocation des intrants récurrents partagés

Intrants	Facteurs d'allocation	Source des données	Exemples d'allocation
Fournitures	Pourcentage de bénéficiaires par intervention	Output tool (outil de résultats de l'intervention)	Fournitures de bureau allouées entre interventions selon la proportion de bénéficiaires desservis
Entretiens, et réparations des bâtiments	Pourcentage de surface utilisée	Capital tool (outil d'intrants en investissement)	Coût de la peinture des locaux alloué entre interventions selon la proportion de surface utilisée par chacune
	Pourcentage du temps du personnel	Cartographie des processus / feuilles de temps	Coût de l'électricité alloué selon le temps passé par le personnel sur chaque intervention
	Pourcentage de bénéficiaires	Output tool (outil de résultats de l'intervention)	Coût de l'approvisionnement en eau alloué selon le nombre de bénéficiaires servis par intervention
Entretiens, réparations et transport des véhicules	Pourcentage de la distance parcourue	Vehicle Logbook (carnets de bord des véhicules) ou bien logiciel de cartographie	Coût du carburant alloué selon les kilomètres parcourus pour chaque intervention
	Pourcentage du temps de déplacement	Time Sheets tool (feuille de temps) / Vehicle Logbook (carnets de bord des véhicules)	Coût des pièces de rechange alloué selon le temps de trajet par intervention
Autres coûts récurrents	Pourcentage de bénéficiaires	Output tool (outil de résultats de l'intervention)	Coût de l'eau potable au bureau alloué selon la proportion de bénéficiaires servis
	Pourcentage des coûts directs totaux par intervention	Feuilles d'analyse des coûts agrégés	Frais d'Internet ou produits d'entretien alloué proportionnellement aux coûts directs des interventions

7.3.4. Allocation des coûts de formation

Les coûts de formation peuvent représenter une part importante des dépenses, surtout dans les programmes communautaires où le renforcement des capacités du personnel est essentiel. Bien que les formations soient souvent organisées au niveau central ou par des partenaires externes, elles peuvent bénéficier à plusieurs interventions ou activités. Il est donc crucial de répartir ces coûts partagés à l'aide de facteurs d'allocation mesurables.

Les programmes devraient utiliser sur les rapports de formation, les ordres du jour ou les feuilles de présence pour identifier les facteurs d'allocation pertinents. Le Training tool (outil de formation) est conçu pour guider les équipes dans la documentation de ces informations.

Tableau 7.4. Allocation des coûts de formation partagés

Intrants de formation	Facteurs d'allocation	Source des données	Exemples
Formation (coûts totaux)	Pourcentage des participants par intervention	Registre de présence, Training tool (outil de formation)	Si une formation réunit trois agents de dépistages VIH et deux conseillers en observance du TAR, les coûts peuvent être alloués à 60 % pour le dépistage du VIH et à 40 % pour l'observance du TAR.
	Pourcentage du temps ou du contenu de l'agenda attribuée à chaque intervention	Programme de formation, rapport de programme, Training tool (outil de formation)	Si une formation de cinq jours consacre deux jours à l'éducation et à l'information et trois jours au plaidoyer, allouer : 40 % – éducation et 60 % – plaidoyer.
	Pourcentage des résultats de formation attribuables à une intervention ou un domaine de service	Rapport de formation, évaluation des résultats	Si un atelier génère 50 indicateurs nationaux VIH pour les soins de santé dont 15 concernent le CLM, 30 % des coûts des coûts de formation sont alloués au CLM.

Encadré 7.15. Valoriser les formations externes partagées

Parfois, une institution externe (ex. ONUSIDA) organise et finance une formation destinée à plusieurs CLO. Dans ce cas, on ne doit pas attribuer le coût total à une seule CLO, à moins que celle-ci soit l'unique bénéficiaire. Par exemple, l'ONUSIDA organise une formation pour un coût total de 2500 USD. Le registre des participants indique 10 personnes, dont deux membres du personnel CLO chargés de l'analyse des coûts. Dans ce cas, la CLO n'inclut pas la totalité de 2500 USD dans son estimation. Elle ne retient que la part correspondant à sa participation : deux sur dix, soit 20 %, ce qui équivaut à 500 USD.

Cette approche quantitative garantit une allocation juste et précise des coûts lorsque les ressources sont partagées entre plusieurs organisations. Les proportions peuvent être basées sur :

- Le nombre de participants.
- Le niveau de participation (par exemple, si seules des journées partielles ont été suivies)).

Les CLO sont souvent tenues de conserver la documentation des formations (ordres du jour, rapports, feuilles de présence) dans le cadre de leurs obligations envers les bailleurs de fonds ou les ministères de la Santé. Ces registres de routine peuvent également servir à justifier les facteurs d'allocation dans l'analyse des coûts. Si la conservation des noms des participants pose un risque de confidentialité, les organisations peuvent conserver des données anonymisées ou agrégées.

7.4. Gestion des données et assurance qualité

Tout au long de l'analyse des coûts, les données proviennent de multiples outils, parties prenantes et sources différentes. Le plan de travail constitue le meilleur outil de suivi dynamique pour rester organisé, étant mis à jour au fur et à mesure que chaque outil est introduit, compléter, révisé et validé.

Pour garantir la qualité, il est recommandé de passer en revue les outils avec le personnel de la CLO lors de leur première utilisation, de les laisser remplir quelques entrées, puis d'examiner ensemble les outils complétés afin de corriger d'éventuelles erreurs. Pendant la collecte des données, le chercheur principal ou le gestionnaire des données doit régulièrement saisir et vérifier les informations, en suivant les instructions du **chapitre 6**. Cette pratique permet d'assurer un suivi continu et de résoudre rapidement les problèmes qui pourraient survenir.

Les problèmes de qualité des données sont fréquents notamment lorsque les informations proviennent de sources variées : documents financiers, entretiens ou systèmes de suivi. Même avec des outils bien conçus et remplis collaborativement, des divergences peuvent survenir à cause d'incohérences dans les rapports, de modèles de financement irréguliers ou d'erreurs de saisie.

L'encadré 7.16 présente les causes courantes de ces problèmes de collecte et propose des conseils pratiques pour les détecter et les résoudre rapidement.

Encadré 7.16. Conseil pratique : problèmes fréquents de qualité des données et comment les détecter

▪ **Bâtiments et paiement loyers**

- **Problème** : le loyer n'est pas toujours versé mensuellement et peut ne pas figurer de façon cohérente dans les registres de dépenses.
- **Conseil** : utiliser le contrat de location pour déterminer le loyer annuel ou mensuel surtout si les paiements sont irréguliers. Éviter de compter deux fois les mêmes dépenses – choisir soit les registres de dépenses, soit les contrats de location, mais pas les deux.

▪ **Coûts du personnel**

- **Problème** : les salaires peuvent être versés tardivement et les registres des dépenses d'une année peuvent contenir des paiements dus pour des périodes antérieures (arriérés, retards de versement). Cela peut fausser les coûts pour la période étudiée.
- **Conseil** : Préparer un inventaire complet du personnel rémunéré (fonctions, salaire, avantages sociaux). Comparer avec les dépenses salariales figurant dans les registres financiers. En cas d'écart important, enquêter pour déterminer si des coûts ont été mal alignés entre les périodes.

▪ **Données de résultats d'interventions**

- **Problème** : pics inhabituels ou incohérences dans les résultats déclarés d'une intervention.
- **Conseil** :
 - o Vérifier les tendances au fil du temps. Si un mois ou un trimestre est anormalement élevé, enquêter.
 - o Vérifier la cohérence entre indicateurs associés – ex. nombre de personnes testés vs nombre de tests positifs. Les variations soudaines peuvent indiquer une erreur de saisie ou de rapport des données.

▪ **Fournitures médicales**

- **Problème** : discordance entre les extraits de l'intervention et le nombre de fournitures utilisées.
- **Conseil** : comparer la consommation de fournitures (ex. kits de dépistage VIH) aux résultats rapportés (ex. nombre de personnes testées). Un écart < 20 % peut s'expliquer par le gaspillage, mais des différences plus grandes doivent être investiguées. Vérifier si l'erreur vient des registres d'approvisionnement ou des données S&E, et corriger.

Chapitre 8

Analyse des données pour l'analyse des coûts

Le Chapitre 8 propose des instructions étape par étape pour saisir, nettoyer et analyser les données dans le CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR). Il vous guide pour estimer les coûts totaux et unitaires des interventions communautaires de lutte contre le VIH. S'appuyant sur les données collectées au chapitre 7, il explique comment utiliser les modèles, les formules et les fonctions du dossier Excel pour produire des estimations de coûts claires et cohérentes.

À la fin de ce chapitre, vous saurez :

1. Saisir les données de prix et de quantités dans les onglets appropriés du dossier Excel
2. Valider les données saisies pour assurer leur exhaustivité et leur exactitude.
3. Intégrer les ajustements, tels que l'inflation historique, les taux de change, la dépréciation des actifs et les coûts des activités de démarrage.
4. Comprendre comment ces ajustements (annualisation, inflation, ...) sont calculés.
5. Allouer les coûts partagés et les coûts centraux entre les interventions analysées.
6. Produire et interpréter des résumés de coûts, incluant les coûts totaux et coûts unitaires.

Documents d'accompagnement : **Annexe 10**, CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR) ; **Annexe 11**, CLR Costing workbook – Completed example with CLM (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR – Exemple complété avec CLM) ; **Annexe 12**, CLR Costing workbook – Completed example with edutainment (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR – Exemple complété avec intervention ludo-éducative) ; **Annexe 16**, Guidance on costing CLM (Guide sur l'analyse des coûts CLM).

8.1. Présentation du CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR)

Pour faciliter l'analyse des coûts, ce guide inclut un dossier Excel d'analyse des coûts CLR (**Annexe 10**), conçu pour automatiser les calculs des coûts totaux et unitaires. Deux exemples complets sont également fournis afin d'illustrer l'utilisation pratique du dossier Excel : l'un pour un exercice de CLM (**Annexe 11**) et l'autre pour une intervention ludo-éducative dirigée par la communauté (Annexe 12). Ce chapitre guide les utilisateurs dans la navigation et l'exploitation efficaces du dossier Excel.

8.1.1. Configuration logicielle requise

Pour exploiter efficacement le dossier Excel, il faut disposer d'une version relativement récente de Microsoft Excel :

- Recommandé : Excel 2019 (vs.16.0) ou version ultérieure, y compris versions Microsoft 365.
- Minimum : Excel 2016 (v.16.0)
- Remarque : les versions antérieures ainsi que certaines alternatives gratuites ou en ligne, ne prennent pas en charge toutes les fonctionnalités du dossier Excel. L'utilisation de versions non compatibles peut provoquer des erreurs de calcul, des liens rompus ou des fonctionnalités manquantes.

Ce dossier Excel calcule les coûts unitaires et totaux pour une seule intervention. Les calculs sont effectués automatiquement par le dossier Excel – votre rôle consiste à saisir les données avec précision et à les vérifier.

Aucune création de formules n'est requise. Une compréhension de base d'Excel – navigation dans les feuilles de calcul, saisie de données dans les cellules, utilisation des menus déroulants ou des filtres – suffit. Le dossier Excel calcule automatiquement les totaux et les coûts unitaires dès que les données sont saisies correctement.

8.1.2. Fonctions et limites du dossier Excel

- ✓ Ce dossier Excel peut : Estimer les coûts totaux et unitaires d'une seule intervention dirigée par la communauté de lutte contre le VIH. Si vous souhaitez estimer les coûts de plus d'une intervention, vous devrez utiliser des classeurs distincts. De même, si vous souhaitez estimer les coûts d'une même intervention mise en œuvre selon différents modèles ou approches, chaque modèle doit être saisi dans un classeur séparé..
- ✓ Inclure les ressources de jusqu'à trois parties prenantes dans votre analyse (par exemple, une CLO qui supporte la plus grande partie des coûts financiers et économiques, une agence gouvernementale – qui fournit des locaux et des produits médicaux, et un autre partenaire – qui dispense des formations techniques). Pour une intervention avec une seule partie prenante, remplissez une seule feuille. Pour plus de trois parties prenantes, il est possible de dupliquer et adapter les feuilles correspondantes, mais cela requière des compétences avancées en Excel pour relier les feuilles supplémentaires à la page des résultats.
- ✓ Calculer les coûts financiers (dépenses réelles) et les coûts économiques (y compris la valeur des ressources offertes ou en nature). Si vous estimez uniquement les coûts financiers, les sections économiques peuvent être ignorées.
- ✓ Fournir les résultats en unité monétaire locale (Local Currency Unit - LCU) et en dollars américains (USD), ce qui facilite leur comparaison avec d'autres études et références internationales. Tous les coûts sont automatiquement ajustés en fonction de l'inflation, les taux de change et l'annualisation des coûts en investissement ou des activités de démarrage selon vos paramètres.
- ✗ Ce dossier Excel ne peut pas : Effectuer une analyse de scénarios ou de sensibilité intégrée (par exemple, extrapolation des résultats à d'autres populations, modélisation de modèles de prestation alternatifs, dépistage de l'impact selon différentes hypothèses...). Ces analyses peuvent être réalisées manuellement mais nécessitent des calculs supplémentaires en dehors du classeur et du champ d'application du présent guide.
- ✗ Générer automatiquement des graphiques pour présenter les résultats. Toutefois, le chapitre suivant fournit des exemples et des conseils pour une présentation efficace.

8.1.3. Structure du dossier Excel

Le dossier Excel est composé d'onglets codés par couleur, affichés en bas du dossier Excel. Chaque onglet joue un rôle précis dans le processus d'analyse des coûts. Voici un aperçu :

Tableau 8.1. Aperçu des onglets du dossier Excel d'analyse des coûts CLR

Couleur	Titre	Objectif / fonction
●	Instructions	Fournir des conseils et orientations sur l'utilisation du dossier Excel
●	Parameters (paramètres)	Définir les hypothèses – devise, année d'analyse, inflation, taux de change, durée de vie utile des actifs.
●	Cost Data_1 (données sur les coûts_1)	Saisir les coûts pertinents pour la partie prenante 1, classer le type de coût et les allouer à l'intervention
●	Cost Data_2 (données sur les coûts_2)	Idem pour la partie prenante 2 – saisie, classification, affectation
●	Cost Data_3 (données sur les coûts_3)	Idem pour la partie prenante 3 – saisie, classification, affectation
●	Results LCU (résultats en unité monétaire locale)	Saisir les résultats de l'intervention ; Le reste du tableau génère automatiquement les résultats totaux et unitaires en monnaie locale (LCU)
●	Results USD (résultats en dollars américains)	Générer automatiquement les résultats du coût total et coût unitaires en dollars américains (USD) pour l'intervention ¹

Conseils de navigation importants :

- Chaque feuille de données bleue correspond à un acteur ou à une partie prenante spécifique. Pour une intervention impliquant plusieurs parties prenantes, saisissez les données de chacune sur une feuille distincte. Par exemple, si une CLO couvre la majorité des coûts de mise en œuvre (salaires du personnel, transport, sensibilisation communautaire), qu'une agence gouvernementale fournit des ressources spécifiques (fournitures médicales, locaux...) et qu'un prestataire technique assure les formations, vous utiliserez trois feuilles bleues distinctes, une par acteur.
- Le dossier Excel analyse les coûts d'une seule intervention. Pour plusieurs interventions, créer un dossier Excel séparé pour chacune.

Encadré 8.1. Conseils d'utilisation du dossier Excel

- Remplir toutes les cellules jaunes ; les champs vides empêchent le calcul complet.
- Utiliser les menus déroulants quand ils sont disponibles pour limiter les erreurs et garantir l'exactitude.
- Ne pas modifier les cellules grises (elles contiennent des formules) pour protéger les calculs intégrés.
- Ne pas rajouter, ni supprimer, ni fusionner les lignes, colonnes ou cellules – la structure du dossier Excel doit rester intacte.
- Sauvegarder des copies à plusieurs étapes du processus pour éviter toute perte de données.

¹ Les résultats exprimés en dollars américains offrent une référence commune pour comparer et interpréter les coûts dans différents contextes et sont largement utilisés dans les rapports destinés aux bailleurs et aux décideurs. Toutefois, le dossier Excel peut être paramétré dans une autre devise en ajustant les champs de conversion.

8.2. Saisie des paramètres (onglet noir)

La feuille Parameters (paramètres) définit les hypothèses de base et les valeurs de conversion utilisées par le dossier Excel pour tous les calculs. Cela inclut la devise, l'année d'analyse des coûts, les taux d'inflation et de change, le taux d'actualisation ainsi que la durée de vie utile des intrants en investissement et des activités de démarrage. Compléter correctement la feuille Parameters (paramètres) est essentiel, car les données saisies ici pilotent tous les ajustements de coûts, conversions et annualisations dans le dossier Excel. Des saisies incorrectes ou incomplètes dans l'onglet entraînent des erreurs dans les calculs ultérieurs et faussent les résultats.

Encadré 8.2. Saisie de la feuille Parameters (paramètres)

Objectif :

- La feuille Parameters (paramètres) définit les hypothèses et les valeurs de conversion utilisées dans l'analyse des coûts afin d'assurer la comparabilité, l'ajustement à l'inflation, et la pertinence locale et internationale.

Étapes :

- Remplir toutes les cellules jaunes.
- Indiquer la source de chaque valeur, si applicable.
- Vérifier les entrées préremplies (ex. durée de vie utile) et les adapter si des valeurs locales plus appropriées existent.

Parameters				
This sheet contains the key parameters for your costing. Enter or review values in yellow cells to confirm they are relevant to your context. All subsequent calculations, including inflation adjustments, currency conversion, and annualization, depend on the values entered here.				
Parameters	Description	Value	Source	Comments
Currency units				
Country	Country name	Sierra Leone	N/A	
Local currency unit (LCU)	Local currency	SLE	N/A	
International currency unit (USD)	International currency used for specific purchases and converting results. Often US Dollars (USD).	USD	N/A	
Costing Exercise				
Base year	Reference year for cost analysis	2025	N/A	
Inflation rates				
Inflation: Average Consumer Price (annual %)	Average inflation rate of LCU using local consumer price index	16,67%	World Bank CPI: https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG	Average inflation rate between 2022-2025
Inflation: Average USD Consumer Price (annual %)	Average inflation rate of USD using United States Dollar consumer price index	3,41%		
Exchange rates				
Exchange rate: USD per 1 LCU	Amount of USD needed to exchange for 1 unit of LCU	0,04	https://www.xe.com/currencytables/?from=SLE&date=2025-08-24#table-section	Date: Aug 24, 2025
Exchange rate: LCU per 1 USD	Amount of LCU needed to exchange for 1 unit of USD	22,74		
Discount rates				
Discount rate (%)	Enter as percentage. Rate used to annualize capital costs in economic analysis. Input national rate for within-country assessments, or use 3% for international comparisons	7%	Department of Science and Technology – Health Technology Assessment Unit. (2020). Philippine HTA Methods Guide (1st ed.). DOST. https://hta.dost.gov.ph/philippine-hta-methods-guide/	Local
Useful life, in years				
Land value	Period of time over which assets are expected to provide an economic value. Use the recommended useful life years or change to reflect locally adapted life years.	50	Interview with local accountant	Changed to local useful life years
Building value		50		
Vehicles		5		
Furniture		4		
Electronics		4		
Medical		2		
Start-up		2		

Encadré 8.2. Saisie de la feuille Parameters (paramètres)

Champs à renseigner:

- **Unités monétaires** : permettent de définir les devises utilisées dans l'analyse des coûts.
 - **Pays** : nom du pays concerné par l'analyse.
 - **Unités monétaires locale (LCU)** : devise couramment utilisée pour les achats locaux.
 - **Unité monétaire internationale (USD)** : devise utilisée pour les comparaisons internationales.
- **Année d'analyse des coûts** : année de référence pour ajuster tous les coûts.
 - **Année de base** : année à laquelle tous les coûts seront exprimés (souvent l'année en cours).
- **Taux d'inflation** : pour ajuster les coûts antérieurs à l'année de base.
 - **Inflation locale (en pourcentage annuel)** : saisissez le taux d'inflation moyen correspondant aux années couvertes par votre analyse des coûts, en utilisant l'indice des prix à la consommation (IPC)² de votre pays. Voir les instructions ci-dessous.
 - **Inflation en dollars (en pourcentage annuel)** : saisissez le taux d'inflation moyen pour la même période, en utilisant l'IPC des États-Unis³.
 - **Trouver ces données** :
 - Consulter l'IPC (indice des prix à la consommation) via la base de données de la Banque mondiale
 - <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
 - Sur le côté droit du graphique, cliquez sur Télécharger, puis sélectionnez Excel.
 - Dans le fichier Excel, consulter l'onglet « Data » (données) pour obtenir les taux annuels pertinents.
 - Rechercher le pays concerné.
 - Identifier les années à partir desquelles les coûts doivent être ajustés à l'année de base (par exemple, de 2021 à 2025)
 - Calculer le taux d'IPC annuel moyen pendant cette période et le saisir sous forme décimale dans la cellule C14.
 - Répéter pour les États-Unis afin d'obtenir le taux d'inflation USD,
 - Entrer ce taux (décimal) dans la cellule C15.
 - Pour en savoir plus sur le calcul de l'inflation, voir l'**encadré 8.8**.
- **Taux de Change** : permettent de convertir entre la monnaie locale et la monnaie internationale.
 - **Taux « USD par 1 LCU⁴ »** : nombre de dollars nécessaires pour acheter une unité de la devise locale.
 - **Taux « LCU par 1 USD »** : nombre de devises locales par un dollar américain.
 - **Pour obtenir ces valeurs** :
 - Visiter la page du tableau des devises sur le site XE : <https://www.xe.com/currencytables/>
 - Sous Currency, sélectionnez votre unité monétaire locale (LCU).
 - Sous Date, sélectionnez la date du jour
 - Cliquez sur View Table.
 - Recherchez la valeur indiquée dans la colonne "USD per unit" – il s'agit du nombre de dollars américains pour une unité de votre LCU (à saisir dans la cellule C18).
 - Recherchez la valeur indiquée dans la colonne "Units per USD" – il s'agit du nombre d'unités de votre LCU pour un dollar américain (à saisir dans la cellule C19).

² L'IPC est une mesure générale et couramment utilisée de l'inflation. Cependant, dans certains cas, il peut ne pas refléter les variations propres à certaines catégories de coûts. Par exemple, les salaires du personnel du secteur de la santé publique peuvent avoir augmenté plus rapidement ou plus lentement que l'IPC. Lorsque des données sectorielles fiables sont disponibles (par exemple, un indice national des salaires pour les agents de santé), il est recommandé d'utiliser ces données à la place.

³ Ou le prix à la consommation moyen du pays concerné si une autre unité monétaire internationale est utilisée.

⁴ Ou, si une autre monnaie internationale est utilisée, saisir le taux correspondant par rapport à cette devise

Encadré 8.2. Saisie de la feuille Parameters (paramètres)

- **Taux d'actualisation** : servent à annualiser les coûts en investissement en tenant compte de la préférence temporelle et du coût d'opportunité.
 - Si l'analyse est destinée à une prise de décision nationale, utiliser le taux d'actualisation recommandé dans votre pays.
 - **Comment trouver le taux d'actualisation national** :
 - Vérifiez si le ministère de la Santé, l'agence nationale d'évaluation des technologies de la santé ou les lignes directrices nationales en économie de la santé recommandent un taux d'actualisation pour les évaluations économiques. Ces informations peuvent figurer dans des lignes directrices nationales d'ETS, des manuels de calcul des coûts ou des protocoles d'évaluation. Utilisez ce taux officiel s'il est disponible.
 - Si aucune recommandation n'existe, visitez la liste des banques centrales : <https://www.bis.org/cbanks.htm>, sélectionnez la banque centrale de votre pays, recherchez le taux directeur en vigueur et saisissez ce taux dans la cellule C25.
 - Si l'analyse des coûts vise à informer des bailleurs internationaux, utilisez un taux par défaut de 3 %, conformément à la pratique courante dans les évaluations économiques en santé mondiale.
- **Durée de vie utile (en années)** : pour estimer le nombre d'années pendant lesquelles les articles conserveront leur valeur économique.
 - Le dossier Excel comprend des valeurs par défaut pour la durée de vie utile, basées sur les recommandations internationales. Cependant, vous devez revoir et ajuster ces valeurs si des estimations plus précises ou mieux adaptées au contexte local sont disponibles.
 - **Comment valider ou mettre à jour ces valeurs** :
 - Consultez le service comptable ou financier de votre organisation ou d'une organisation partenaire. Ils peuvent disposer d'un tableau d'amortissement interne ou de directives utilisées pour les rapports d'audit.
 - **Vérifiez auprès des agences nationales ou des bailleurs de fonds** : ils peuvent avoir recommandé des durées de vie standard pour les actifs.
 - **Tenez compte du contexte local** : des conditions locales difficiles peuvent réduire la durée de vie utile (par exemple, les véhicules dans les zones rurales ou inondables). Un équipement bien entretenu peut durer plus longtemps.
 - Mettez à jour les valeurs dans la feuille si des données locales indiquent une durée de vie différente.
 - Indiquez votre source et votre justification dans la colonne « Source » adjacente.
 - Pour en savoir plus sur la manière dont les articles sont annualisés à l'aide du taux d'actualisation et de la durée de vie utile, voir l'**encadré 8.9**.

8.3. Saisie des données sur les coûts (onglets bleus)

Cette section explique comment remplir les feuilles Cost Data (Données sur les coûts) afin que le dossier Excel fonctionne correctement et produise des calculs précis des coûts totaux.. Ces instructions vous guident dans les champs requis, la façon correcte de saisir les informations, et les erreurs fréquentes à éviter.

Chaque partie prenante dispose de sa propre feuille de données de coûts. Si l'intervention implique plusieurs contributeurs – par exemple, une CLO qui assume la majorité des coûts financiers et économiques de mise en œuvre, un partenaire gouvernemental qui fournit les fournitures médicales et les locaux, et un autre partenaire qui dispense des formations techniques – les coûts financiers et économiques de chaque contributeur peuvent être suivis séparément en remplissant leur feuille respective.

Une fois ces données remplies, le dossier Excel ajuste, effectuera automatiquement les calculs nécessaires pour ajuster, catégoriser et synthétiser vos coûts.. La section suivante explique comment et pourquoi certains calculs sont effectués – non pas parce que vous devez les réaliser vous-même, mais afin que vous compreniez le processus et puissiez interpréter vos résultats en toute confiance.

8.3.1. Saisie des données relatives aux coûts (colonnes A à M)

Cette section décrit comment enregistrer les informations de base pour chaque intrant : article, prix, quantité et date, en utilisant les données collectées aux **section 1.1. et section 2 du chapitre 7**. Inclure les coûts financiers et les coûts en nature, selon que l'analyse porte sur les coûts financiers ou économiques. La précision de ces saisies est essentielle, car elles alimentent tous les calculs ultérieurs.

Encadré 8.3. Saisie des colonnes A à M

Objectif :

- Saisir les données de coûts collectées dans la feuille Cost Data (données de coûts) pour chaque intrant, en enregistrant quantité, prix et autres informations de base nécessaires à l'analyse.

Étapes générales :

- Utiliser jusqu'à trois feuilles Cost Data (données de coûts) : une par partie prenante/acteur supportant les coûts de l'intervention.
- Masquer les feuilles inutilisées si vous travaillez uniquement dans la perspective d'une partie prenante, afin d'éviter toute confusion
- Saisir toutes les données uniquement dans les cellules jaunes ; les cellules grises contiennent des formules.
- Remplir tous les champs obligatoires des colonnes A à M pour garantir la validité des calculs dans le dossier Excel.

Instructions étape par étape :

Colonne	En-tête	Description
A	Stakeholder (partie prenante)	Nom de l'acteur ou organisation (ex. CLO, agence gouvernementale, partenaire technique).
B	Data source – quantity (source des données – quantité)	Origine des données sur la quantité (ex. rapports financiers, fiches de stock, inventaire des actifs, registres des bénévoles).
C	Data source – cost (source des données – coût)	Origine des données sur le prix ou la valeur de l'intrant. Il peut s'agir de la même source que pour la quantité ou d'une source différente (ex. rapports d'approvisionnement, valeur de revente, barèmes de salaire minimum).
E	Cost Item description (description des articles de coût)	Nom de chaque intrant ou article (ex. "kit de test VIH, "tablette").
F	Bank/charge/account codes (codes bancaires/de frais, facultatif)	Code financier du document source, si disponible (facultatif).
G	Date of purchase/transaction	Enter the date associated with the cost

A	B	C	D	E	F	G
Sources			Expenditure inputs			
Stakeholder	Data Source: quantity	Data Source: cost	Item	Account code or other information	Date	
Specify the stakeholder of	Specify the name of the	Specify the name of the	List all relevant cost items below			
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	Office Rental Regional North		Dec/22	
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	Office Rental HQ		Dec/22	
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	Field hire for edutainment in Capital		21/11/2022	
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	Field hire for edutainment in Capital		21/11/2022	
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	Field hire for edutainment in Capital		21/11/2022	
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	Field hire for edutainment in Capital		21/11/2022	
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	Field hire for edutainment in Capital		21/11/2022	
CLO Name	Programme report	Equivalent found in exper	Field borrow for edutainment in East		07/07/2022	
CLO Name	Programme report	Equivalent found in exper	Field borrow for edutainment in South		14/06/2022	
CLO Name	Programme report	Equivalent found in exper	Field borrow for edutainment in North		10/03/2022	
CLO Name	Assets Registry	Assets Registry	Bajaj Discovery M/C		16/08/2022	
CLO Name	Expenditure report	Expenditure report	5% Social Security and Insurance for Staff 2022		15/12/2022	
CLO Name	Personnel Inventory	Finance Dpt	Salary for M&E Officer 2022		15/12/2022	
CLO Name	Personnel Inventory	Finance Dpt	Salary for Programme Manager 2022- Direct		15/12/2022	
CLO Name	Personnel Inventory	Finance Dpt	Salary for Finance Officer 2022		15/12/2022	
CLO Name	Personnel Inventory	Finance Dpt	Salary for Admin Officer 2022		15/12/2022	
CLO Name	Personnel Inventory	Finance Dpt	Salary for Project Officer 2022		15/12/2022	
CLO Name	Personnel Inventory	Finance Dpt	Salary for Executive Director		15/12/2022	

Encadré 8.3. Saisie des colonnes A à M

Colonne	En-tête	Description
I	Cost year (année de l'analyse des coûts)	Indiquez l'année à laquelle le prix se rapporte (par exemple, l'année d'achat ou l'année de valorisation). Pour simplifier, vous pouvez entrer la formule =YEAR (cellule de la colonne G) afin d'extraire automatiquement l'année à partir de la date figurant dans la colonne G. Vérifiez attentivement qu'il n'y ait pas d'erreur : si l'année est incorrecte ou laissée vide, le dossier Excel ne calculera pas correctement.
J	Quantity (quantité)	Habituellement, indiquez « 1 » pour les éléments issus des rapports financiers ; sinon, précisez la quantité réelle (par exemple, le nombre de tablettes électroniques, de trousse de dépistage du VIH ou d'éducateurs pairs).
K	Unit (unité)	Unité de mesure (par personne, mois, article, transaction)
L	Unit cost (coût unitaire)	Prix par unité dans la devise d'origine
M	Devise	Devise du prix saisi en unité monétaire local (LCU)

I	J	K	L	M	N
Costs					
Cost year <i>Specify year of purchase</i>	Quantity <i>Specify quantity</i>	Unit <i>Indicate if cost</i>	Unit cost <i>Specify the</i>	Currency <i>Select the</i>	Total cost <i>This field will</i>
2022	1	per year	28.000,00	SLE	28.000,00
2022	1	per year	1.200.000,00	SLE	1.200.000,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per event	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per purchase	20.000,00	SLE	20.000,00
2022	1	per year	9.870,00	SLE	9.870,00
2022	12	per month	2.050,00	SLE	24.600,00
2022	12	per month	2.350,00	SLE	28.200,00
2022	12	per month	3.500,00	SLE	42.000,00
2022	12	per month	2.500,00	SLE	30.000,00
2022	12	per month	2.050,00	SLE	24.600,00
2022	12	per month	4.000,00	SLE	48.000,00
2022	12	per month	1.580,00	SLE	18.960,00
2022	1	per transaction	1.500,00	SLE	1.500,00
2022	1	per transaction	250,00	SLE	250,00
2022	1	per transaction	250,00	SLE	250,00
2022	1	per transaction	9.072,00	SLE	9.072,00
2022	1	per transaction	8.470,98	SLE	8.470,98
2022	1	per transaction	1.400,00	SLE	1.400,00
2022	1	per transaction	9.450,00	SLE	9.450,00

Vérifications :

- Les colonnes J à M doivent être remplies correctement et dans leur intégralité ; toute entrée manquante ou incorrecte entraînera des erreurs dans les calculs ultérieurs de l'analyse.
- Vérifiez vos entrées en consultant la colonne N (grise). Cette colonne multiplie automatiquement la quantité par le coût unitaire. Parcourez la colonne (ou filtrez-la) pour vous assurer qu'il n'y a pas de cases vides, de messages #REF!, #ERROR! ou #N/A.

8.3.2. Identification des types de coûts (colonnes P-R)

Classer chaque article par type et catégorie d'intrant et préciser la durée de vie utile pour les coûts en investissement et en activités de démarrage. Les concepts utilisés ici sont détaillés au **chapitre 4**.

Encadré 8.4. Saisie des colonnes P à R

Objectif :

- La section relative aux types de coûts (colonnes P à R) classe chaque article comme coût financier ou en nature, l'attribue à une catégorie d'intrant et précise la durée de vie utile des éléments pour les articles en investissement et de démarrage.
- Le dossier Excel utilise ensuite ces informations pour classer et calculer les coûts financiers et économiques, regrouper les coûts par type d'intrant et annualiser les articles en investissement et de démarrage en fonction de leur durée de vie utile.

Étapes générales :

- Utilisez jusqu'à trois feuilles Cost Data (Données de coûts), une pour chaque partie prenante/acteur supportant des coûts pour l'intervention.
- Remplir cette section après saisie de toutes les données de coûts dans les colonnes A à M.
- Pour chaque ligne, sélectionner le type de coût (financier ou en nature), la catégorie d'intrant (démarrage, investissement ou récurrent) et la durée de vie utile (pour tous les articles de démarrage et d'investissement)

Instructions étape par étape :

Colonne	En-tête	Description
P	Financial or in-kind (financier ou en nature)	Sélectionner « financier » ou « en nature » dans la liste déroulante. Si un article comporte les deux, le diviser en deux lignes distinctes : une pour le coût financier (par exemple, indemnité de transport) et une pour le coût en nature (par exemple, temps de bénévolat), valorisé selon les méthodes présentées dans l'exercice 4.3.
Q	Cost input category (catégorie d'intrant)	Utiliser la liste déroulante et sélectionner les intrants pertinents. « ST » correspond aux intrants « de démarrage », « C » aux intrants « en investissement » et « R » aux intrants « récurrents ». Se reporter au chapitre 4.2.1 pour les définitions, les exemples et les conseils sur l'identification des catégories d'intrants de coûts.
R	Useful life years (durée de vie utile en années)	Requis uniquement pour les intrants d'investissement et de démarrage. Sélectionner la catégorie appropriée dans la liste déroulante. Le dossier Excel calcule automatiquement la méthode appropriée pour annualiser les articles en investissement et de démarrage en utilisant les années de durée de vie utile et le taux d'actualisation de la feuille Paramètres, ainsi que le type de coût sélectionné dans la colonne P

Encadré 8.4. Saisie des colonnes P à R

P	Q	R
Cost type		
Financial or in-kind <i>Indicate if item is paid or</i>	Cost input <i>Select the type of cost input</i>	Useful life years (only for capital and start-up inputs) Leave
Financial	C1: Buildings/Land	Rent
In-Kind	C1: Buildings/Land	Building value
Financial	C1: Buildings/Land	Venue Hire
Financial	C1: Buildings/Land	Venue Hire
Financial	C1: Buildings/Land	Venue Hire
Financial	C1: Buildings/Land	Venue Hire
Financial	C1: Buildings/Land	Venue Hire
In-Kind	C1: Buildings/Land	Venue Hire
In-Kind	C1: Buildings/Land	Venue Hire
In-Kind	C1: Buildings/Land	Venue Hire
Financial	C3: Vehicles	Vehicles
Financial	R1: Personnel & Per diems	
Financial	R1: Personnel & Per diems	
Financial	R1: Personnel & Per diems	
Financial	R1: Personnel & Per diems	
Financial	R1: Personnel & Per diems	
Financial	R1: Personnel & Per diems	

Vérifications :

- La section « Type de coût » (colonnes P–R) classe chaque poste de coût comme financier ou en nature, l’assigne à une catégorie d’intrants de coût et précise la durée de vie utile (en années) pour les éléments d’investissement et de démarrage.
- Les colonnes P–R doivent être entièrement et correctement remplies ; toute entrée manquante ou incorrecte entraînera des erreurs dans les calculs ultérieurs de l’analyse.
- Vérifiez vos saisies en consultant les colonnes AB–AC (grises). Ces colonnes ajustent automatiquement les coûts en fonction de l’inflation historique et annualisent les coûts d’investissement et de démarrage à l’aide des informations spécifiées dans la feuille « Paramètres ». Parcourez ces colonnes afin de vous assurer qu’il n’y a aucune cellule vide ni message #REF!, #ERROR! ou #N/A.

Encadré 8.5. Conseil pratique : vérification de l'exhaustivité des données relatives aux coûts

Avant de passer à l'étape suivante, vérifier que tous les coûts et ressources pertinents ont été saisis correctement dans les feuilles « Cost Data » (données sur les coûts). Cela permet de repérer rapidement les lacunes éventuelles, pour consulter de nouveau vos sources de données et les compléter avant de poursuivre.

Instructions étape par étape :

- Dans la feuille « Cost Data », aller à l'en-tête de la colonne Q « Cost input » (intran). Utiliser le filtre⁵ pour examiner les articles de coûts par catégorie d'intran. Les articles commençant par C correspondent aux intrants en investissement, tandis que ceux commençant par R correspondent aux intrants récurrents.
- **Examiner tous les articles répertoriés dans chaque catégorie :**
 - C1 : Buildings/Land (bâtiments/terrains) : le coût complet du loyer des bureaux ou de l'espace immobilier est-il pris en compte pour l'intervention ? Tous les mois de dépenses sont-ils inclus ?
 - C2 : Equipment (équipement) : tous les équipements utilisés dans le cadre de l'intervention ou par l'administration centrale sont-ils répertoriés, ou seulement ceux qui figurent dans les registres financiers ? Contrairement à l'analyse des coûts incrémentaux (chapitre 3.3.3.2), l'analyse des coûts complets tient compte de toutes les ressources centrales partagées, qui peuvent être saisies à l'aide d'un registre des actifs (**chapitre 8.2.**).
 - Répéter cette vérification pour tous les autres intrants. Se concentrer sur les articles souvent coûteux tels que le personnel, les fournitures médicales (le cas échéant) et les frais de transport.
- Vérifier que toutes les ressources en nature sont incluses (ex. le temps consacré par les bénévoles, les biens offerts, l'utilisation gratuite de bâtiments), dans le cas d'une analyse économique.
- Si un élément manque, retourner aux sources de données, ajouter l'article de coût ainsi que le prix et la quantité avant de poursuivre.

Pourquoi est-ce important ? C'est le moment de vérifier que toutes les ressources pertinentes sont correctement saisies selon l'objectif et les paramètres de votre exercice d'analyse des coûts. Garantir l'exhaustivité dès cette étape permet que les allocations et l'analyse reflètent l'ensemble des ressources que vous vous êtes engagés à mesurer.

8.3.3. Allocation des coûts entre les interventions (colonnes AE à AG)

A ce stade, indiquer comment chaque article de coût est attribué à l'intervention analysée en vous appuyant sur les données du **chapitre 7.3**. Cette étape est essentielle pour les coûts partagés entre plusieurs interventions. Une allocation précise permet au dossier Excel d'allouer correctement les coûts et produire des estimations fiables des coût unitaire.

⁵ Tutoriel Excel sur l'utilisation des filtres : <https://www.youtube.com/watch?v=wMITDXPEjag>

Encadré 8.6. Saisie des colonnes AE à AG

Objectif :

- Les colonnes AE à AG enregistrent l'allocation de chaque article de coût à l'intervention. Cela garantit que les coûts partagés sont attribués de manière appropriée et que les coûts directs sont entièrement affectés.

Étapes générales :

- Indiquer si l'article de coût est un coût direct de l'intervention ou un coût central partagé dans la colonne AE.
- Enregistrer la source des données ou la justification du facteur d'allocation dans la colonne AF.
- Saisir le pourcentage d'allocation pour l'intervention analysée dans la colonne AG. Pour les coûts partagés, appliquer les facteurs d'allocation définis au **chapitre 7.3**.

Instructions étape par étape :

- Indiquer si le coût est direct ou partagé dans la colonne AE.
 - Coûts directs : 100 % pour l'intervention.
 - Coûts centraux partagés : pourcentage d'allocation.
- Documenter la source du facteur d'allocation dans la colonne AF

AE	AF	AG
Allocation to intervention		
Central/Direct <i>Indicate if cost is direct</i>	Allocation factor <i>Specify the source or</i>	% Dedicated to intervention <i>Enter the % of this input</i>
Shared central cost	% of Staff time in 2022 dedi	5%
Shared central cost	% of Staff time in 2022 dedi	6%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Shared central cost	% of kms travelled for edutai	8%
Shared central cost	% of Staff time in 2022 dedi	6%
Shared central cost	% of Staff time in 2022 dedi	6%
Direct intervention cost	% of Staff time in 2022 dedi	10%
Shared central cost	% of Finance Officer's time	2%
Direct intervention cost	% of Staff time in 2022 dedi	6%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Shared central cost	% of Executive Director's tir	1%
Shared central cost	% of Staff time in 2022 dedi	6%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%
Direct intervention cost	100% Edutainment cost	100%

Vérifications :

- Assurer une justification dans la colonne AE pour toutes les entrées, surtout quand l'allocation est inférieure à 100 %. Cela permet de filtrer et de modifier facilement les facteurs d'allocation ultérieurement, si nécessaire.
- Utiliser des variables quantifiables et mesurables pour l'allocation (par exemple, pourcentage de la surface au sol, pourcentage du temps du personnel, nombre de sessions), comme expliqué au **chapitre 7**.
- Lors de l'atelier de validation, présenter ces facteurs d'allocation aux équipes et au personnel des CLO pour revue, et ajuster-les si nécessaire.

8.4. Saisie des résultats de l'intervention

Pour saisir les données sur les extrants et les résultats, l'analyste doit se référer aux données collectées dans l'outil Outputs (résultats de l'intervention) (chapitre 7.1.2) et les résumer dans la feuille « Results (LCU) » ou « Results (USD) » (résultats en unité monétaire locale ou en dollars américain) afin d'estimer les coûts unitaires finaux.

Encadré 8.7. Comment remplir la feuille des résultats

Objectif :

- Résumer les données sur les résultats de l'intervention.

Étapes générales :

- Saisir les données relatives aux résultats de l'intervention dans les cellules jaunes
- Inclure jusqu'à trois indicateurs analysés.

Output/Outcome 1 name=	# of edutainment events
Total during costing period =	8,00
Unit cost =	#NAME?
Output/Outcome 2 name=	# of persons sensitized
Total during costing period =	896,00
Unit cost =	#NAME?
Output/Outcome 3 name=	
Total during costing period =	
Unit cost =	#NAME?

Instructions étape par étape :

- Nommer les indicateurs dans les lignes 85, 89 et 93. Saisir trois indicateurs au maximum.
- Saisir les totaux des résultats de l'intervention dans les lignes 86, 90 et 94.
- Comme expliqué au **chapitre 7.1.2**, faire en sorte que la période des résultats de l'intervention corresponde à celle couverte par les données de coûts.
- Les coûts unitaires sont automatiquement calculés dans les lignes 87, 91 et 95.

8.5. Clarification sur les ajustements des coûts

Une fois que tous les paramètres, les articles de coût et les résultats ont été saisis, le dossier Excel applique automatiquement plusieurs ajustements pour préparer les coûts à l'analyse.

Ces ajustements sont entièrement automatisés et ne nécessitent aucune intervention manuelle. Cette section explique comment l'outil traite les données et effectue ces ajustements dans l'analyse des coûts.

8.5.1. Ajustement des coûts en fonction de l'inflation historique et des taux de change

Une fois les articles et leurs coûts saisis, le dossier Excel calcule automatiquement les coûts en unité monétaire locale (LCU). Pour garantir la comparabilité, les coûts enregistrés dans des années antérieures à l'année d'analyse (année de base) sont ajustés pour tenir compte de l'inflation historique. Les articles achetés dans différentes devises sont convertis en devise locale, et les résultats finaux sont présentés à la fois en devise locale (LCU) et en dollars américains.

Pour que ces calculs soient exacts, il est essentiel de remplir correctement les informations sur la devise, l'année d'analyse des coûts, les taux d'inflation et les taux de change dans la feuille « Parameters » (paramètres). Pour plus de détails sur le calcul de l'inflation, voir l'encadré 8.8.

Encadré 8.8. Comprendre et intégrer l'inflation

L'inflation désigne l'augmentation générale des prix au fil du temps. À mesure que les prix augmentent, la valeur de la monnaie diminue : la même somme d'argent permet d'acheter moins de biens et de services qu'auparavant. Par exemple, un véhicule acheté en 2000 coûtait bien moins cher que le même véhicule en 2024. De même, un dollar américain en 2000 avait un pouvoir d'achat supérieur à celui d'aujourd'hui.

Cela signifie que les coûts des années précédentes ne sont pas directement comparables aux coûts actuels : ils doivent d'abord être ajustés pour tenir compte de l'inflation, sans quoi les résultats risquent de sous-estimer la valeur réelle des biens et des services.

Si les données de coûts saisies ont été collectées en une année différente de l'année de référence de l'analyse, l'outil les ajuste automatiquement à l'aide des taux d'inflation.

L'ajustement s'effectue à l'aide de la formule :

$$\text{Coût ajusté} = \text{Coût initial} \times (1 + \text{taux d'inflation moyen})^{\text{nombre d'années}}$$

Par exemple, si un médicament coûtait 10 USD en 2018 et que le taux d'inflation moyen annuel est de 5,4 %, le coût estimé en 2023 devient :

$$10 \times 1,0545 = 13,01 \text{ USD}$$

L'outil utilise deux taux d'inflation moyens, selon le type d'intrant :

- Taux d'inflation local (IPC local) : utilisé pour les intrants non échangeables payés localement, tels que le personnel, les bâtiments, les services publics et autres coûts récurrents. Ces éléments sont influencés par les conditions économiques nationales ; l'IPC local reflète donc l'évolution des prix dans le pays au fil du temps.
- Taux d'inflation en dollars américains (IPC USD) : utilisé pour les biens internationaux ou échangeables, tels que les véhicules, les équipements et les fournitures. Ces éléments étant davantage influencés par les marchés mondiaux, l'inflation du dollars américain sert de référence pour estimer l'évolution de leurs prix dans le temps.

Saisir les deux taux d'inflation dans la feuille « Parameters » (**paramètres**). Une fois saisis, l'outil applique automatiquement l'ajustement de chaque coût selon l'année de référence.

Dans ce dossier Excel, les données identifiées comme bâtiments/espaces, personnel, entretien des bâtiments, transport et autres intrants récurrents sont traitées comme non échangeables, tandis que les équipements, véhicules et fournitures sont considérés comme échangeables.

8.5.2. Annualisation des articles de démarrage et des coûts en investissement

Comme expliqué au **chapitre 3.2.4.2**, les articles de démarrage et les intrants en investissement – tels que les formations, les bâtiments, l'équipement et les véhicules – sont des investissements à long terme qui génèrent une valeur sur plusieurs années. Lors de l'analyse des coûts, il est important de les traiter différemment des intrants récurrents (salaires, fournitures) qui sont consommés en moins d'un an. Le processus qui consiste à répartir la valeur d'un article en investissement sur sa durée de vie utile prévue s'appelle « annualisation ». Il permet de répartir équitablement le coût sur les années d'utilisation de l'article, plutôt que de comptabiliser l'ensemble du coût sur une seule année. Les méthodes d'annualisation varient selon qu'il s'agisse d'une analyse financière ou économique. Voir l'**encadré 8.9** pour plus d'explications.

Dans l'outil d'analyse, les coûts de démarrage et en investissement sont automatiquement annualisés. Pour que le calcul soit correct, il est essentiel de renseigner toutes les données pertinentes dans la feuille « Parameters » (paramètres), notamment : le taux d'actualisation (discount rate), la durée de vie utile de chaque article (useful life years), ainsi que les détails des éléments de coût (année, devise, coût unitaire) et le type de coût (financier ou en nature, catégorie d'intrant).

Encadré 8.9. Annualisation des coûts de démarrage et des coûts en investissement

L'annualisation consiste à répartir le coût des actifs de démarrage des éléments de démarrage à long terme et des immobilisations sur plusieurs années. Certaines activités de démarrage et éléments d'investissement génèrent de la valeur au-delà d'une année ; l'annualisation permet donc de répartir équitablement cette valeur sur la durée d'usage. Le nombre d'années pendant lesquelles un actif conserve son utilité correspond à sa durée de vie utile. Par exemple, une armoire-classeur a généralement une durée de vie utile de dix ans avant d'être remplacée. Bien que des hypothèses standard soient souvent utilisées – par exemple dix ans pour les véhicules ou cinq ans pour les appareils électroniques – il est essentiel d'adapter ces estimations au contexte local. En Sierra Leone, par exemple, les conditions routières difficiles amènent à supposer que les véhicules ne durent que cinq ans. Ce type d'ajustement garantit que l'analyse des coûts reflète fidèlement les conditions d'utilisation réelles.

L'outil d'analyse annualise automatiquement les intrants en investissement. Dans une approche financière, on applique un amortissement linéaire, qui consiste à répartir le coût de manière égale sur la durée de vie utile de l'actif :

$$\text{Coût financier d'un intrant en investissement} = \text{coût de l'intrant} \div \text{durée de vie utile}$$

En revanche, dans une analyse économique, l'amortissement linéaire n'est pas appropriée, car il ne tient pas compte du coût d'opportunité des ressources immobilisées dans le bien en investissement. L'annualisation économique est calculée en divisant la valeur actuelle d'un actif par le facteur d'annualisation, déterminé à partir du taux d'actualisation et de la durée de vie utile de l'actif.

$$\text{Coût économique d'un intrant en investissement} = \text{coût de l'intrant} \div \text{facteur d'annualisation}$$

Le facteur d'annualisation est calculé à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Facteur d'annualisation} = [1 - (1 + \text{taux d'actualisation})^{-\text{durée de vie utile}}] \div \text{taux d'actualisation}$$

En résumé, l'estimation financière des coûts répartit les dépenses réelles dans le temps, tandis que l'estimation économique va plus loin en incluant la valeur des éléments donnés ou partagés et en ajustant selon la manière dont les personnes valorisent l'argent dans le temps. L'outil effectue automatiquement l'ensemble de ces calculs pour vous en fonction des données que vous saisissez.

Vérifiez avant d'interpréter : assurez-vous que toutes les données sont complètes et que les facteurs d'allocation ont été appliqués correctement.

8.6. Revue des résultats (onglets orange)

Une fois les données de coûts saisies, ajustées, annualisées et affectées à l'intervention, vous pouvez consulter les feuilles « Results » (résultats) pour examiner les coûts totaux et unitaires générés par le dossier Excel. Deux feuilles de synthèse sont disponibles : l'une en (USD), l'autre en LCU.

Les feuilles d'analyse récapitulatives présentent :

- Le coût total de l'intervention (cellule surlignée en bleu)
- Le coût total par partie prenante (colonne surlignée en vert)
- Le coût total et la proportion par type d'intrant (section surlignée en vert)
- Les coûts unitaires de l'intervention, financiers et économiques (cellules surlignées en jaune)

Chacun de ces résultats est disponible à trois niveaux d'analyse, avec les résultats financiers et économiques présentés côte à côte.

Le prochain chapitre explique plus en détail comment interpréter, présenter et utiliser ces résultats. Avant cela, quelques étapes de vérification sont nécessaires pour s'assurer que l'analyse est complète et correcte (voir encadré 8.10).

Encadré 8.10. Conseil pratique : vérification de l'exactitude de l'analyse des coûts -

Avant d'interpréter les résultats, vérifier que votre analyse est complète et fiable. Cette étape permet d'identifier toute erreur ou donnée manquante avant de partager les résultats.

▪ **Vérifiez les totaux financiers :**

- Noter le coût financier total par partie prenante dans la feuille « Results » (résultats).
- Aller dans la feuille « Cost Data » (données sur les coûts) correspondante et sélectionner toutes les valeurs de la colonne AG.
- Comparer la somme totale (affiché dans le coin inférieur droit d'Excel) avec celle de la feuille « Results » (résultats).
- Si les totaux ne correspondent pas, certaines données n'ont pas été saisies. Reprendre les étapes de saisie et corriger les omissions.

▪ **Pour une analyse économique :**

- Comparer le coût économique total par partie prenante avec la colonne AH de la feuille correspondante.
- Le coût économique total doit être égal ou supérieur au coût financier total.
- Si le coût économique est inférieur, vérifier que toutes les contributions en nature (non monétaire) sont incluses et correctement classées.

▪ **Analyser les messages d'erreur :**

- #REF! : la cellule fait référence à un emplacement supprimé. Vérifier les lignes ou colonnes effacées.
- #ERROR! : problème de formule ou de format. Vérifier que les données ne contiennent pas de texte à la place de chiffres.
- #N/A : donnée manquante. Vérifier les cellules obligatoires vides ou les références erronées.

▪ **Vérifier la logique interne :**

- Tous les intrants pertinents sont-ils bien saisis ?
- La répartition des coûts par type d'intrant est-elle cohérente pour cette intervention ?
- Comment le coût unitaire se compare-t-il aux autres coûts unitaires publiés dans la littérature ? Vérifiez-le à l'aide de la base de données provenant de la revue systématique des coûts unitaires des interventions communautaires de lutte contre le VIH (27).
- Si votre résultat se situe bien en dehors de la fourchette des autres coûts unitaires publiés, vérifiez s'il existe des erreurs dans les données de coûts ou dans les données de résultats saisies.

▪ **Valider avec l'équipe de la CLO :**

- Partager les résultats (coût total et coût unitaire) avec le personnel de la CLO.
- Utiliser l'atelier de validation (**chapitre 6.1.2.**) pour confirmer que les chiffres reflètent leur compréhension de l'intervention, si besoin ajuster.

Chapitre 9

Interprétation et utilisation des résultats de l'analyse des coûts

Le Chapitre 9 propose un guide étape par étape pour analyser et interpréter les résultats issus du CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR). En s'appuyant sur les données de coûts saisies et traités dans le chapitre 8, ce chapitre explique comment interpréter les coûts totaux et unitaires, la répartition des coûts par intrant ainsi que les comparaisons entre les coûts financiers et économiques. Il présente également la manière d'identifier les principaux déterminants des coûts et d'utiliser les résultats en fonction de l'objectif de l'exercice.

À la fin de ce chapitre, vous saurez :

1. Analyser les résultats : coûts totaux et unitaires par intervention, la répartition des coûts par intrant, coûts financiers vs coûts économiques.
2. Interpréter ces résultats : pour orienter le suivi, la planification, la budgétisation et le plaidoyer (conformément aux orientations du **chapitre 3**).

Jusqu'à présent, cette partie du guide a présenté les bases techniques nécessaires à la réalisation d'un exercice d'estimation des coûts. La partie 1 a introduit les concepts fondamentaux de l'économie de la santé, tandis que les **chapitres 7** et 8 ont décrit les étapes techniques et les fonctions du dossier Excel permettant de collecter, d'organiser et d'analyser les données de coûts. L'étape suivante consiste à comprendre la signification des résultats obtenus et à savoir comment les utiliser.

Savoir interpréter et exploiter les résultats est essentiel pour transformer les chiffres en actions concrètes. Les études de coûts exigent du temps et des ressources considérables, mais leur véritable valeur réside dans la manière dont leurs conclusions sont appliquées. En analysant et en interprétant les résultats, les CLO peuvent identifier les principaux facteurs déterminants des coûts, évaluer l'efficacité des interventions, plaider pour un financement approprié et mobiliser les ressources nécessaires pour soutenir leurs efforts. Tout aussi important, une interprétation rigoureuse aide également à éviter les erreurs d'interprétation ou les conclusions simplistes fondées sur les données. Ce chapitre fournit des orientations pratiques pour faire en sorte que les résultats des analyses de coûts se traduisent par des enseignements utiles, capables d'éclairer la prise de décision, de renforcer les programmes et de démontrer toute la valeur des CLR, tout en soulignant l'importance d'une interprétation prudente des résultats.

9.1. Revue des coûts totaux par intervention

La première étape pour interpréter les résultats consiste à examiner les coûts totaux, qui donnent une vue d'ensemble du montant global dépensé pour l'intervention au cours de la période analysée. Le CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR) est conçu pour estimer une intervention à la fois. Si plusieurs interventions doivent être analysées, il convient d'utiliser un dossier Excel distinct pour chacune, puis de comparer les résultats afin de mettre en évidence les différences dans l'allocation des ressources entre les interventions.

Encadré 9.1. Lecture des coûts totaux dans le CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR)

Feuille : « Results » (résultats (USD) ou résultats (LCU)) (onglets orange)

Où regarder :

- Consulter la cellule B82 qui affiche le coût financier total de l'intervention pour la période d'analyse.
- Ouvrir chaque dossier Excel séparément pour une analyse à plusieurs interventions ou plusieurs modèles d'une même intervention. Noter la valeur de la cellule B82 pour comparer.

Comment présenter les résultats :

- Créer un graphique en colonnes empilées⁶ illustrant la part en pourcentage des dépenses de chaque intervention par rapport au total. Ce graphique donne une vue claire de la répartition des ressources pendant la période d'analyse, ainsi que des coûts relatifs et totaux par intervention (voir exemple illustratif **Encadré 9.2**).

Comprendre les coûts totaux par intervention permet aux CLO et à leurs partenaires d'évaluer les tendances de dépenses pour l'ensemble des interventions mises en œuvre. Cela permet également de comparer les dépenses réelles aux budgets prévus et d'identifier les écarts éventuels afin d'en analyser les causes. Toute sous-dépense ou surdépense importante doit conduire à une réflexion sur ses origines et sur les ajustements à envisager dans les opérations ou la planification budgétaire future.

Lorsqu'une analyse des coûts couvre plusieurs interventions, elle met en évidence celles qui sont les plus consommatrices de ressources. Si une même intervention est réalisée selon plusieurs modèles ou approches, l'analyse des coûts révèle lequel mobilise le plus de ressources. Ces comparaisons doivent toutefois être interprétées avec prudence : le coût à lui seul ne détermine pas le modèle à privilégier, car les implications d'un coût plus élevé ou plus faible dépendent du contexte (voir la discussion plus loin dans ce chapitre). Au-delà de la comparaison de l'utilisation des ressources, l'analyse des coûts fournit également des informations sur le modèle opérationnel des CLO : certaines organisations choisissent de se spécialiser dans un domaine précis, tandis que d'autres répartissent leurs capacités entre plusieurs domaines afin de répondre à la diversité des besoins sanitaires, sociaux et économiques de leurs communautés.

L'analyse des coûts totaux aide ainsi les organisations à mieux comprendre la structure de financement de leur portefeuille et à caractériser l'équilibre de leurs activités. À l'externe, elle offre une vue d'ensemble des contributions des CLO à la riposte nationale au VIH, montrant quelles organisations sont actives dans quels domaines. Elle facilite également la communication avec les partenaires en illustrant la répartition des ressources entre les interventions ou les activités, en mettant en évidence les domaines sous-financés et en soutenant les demandes de réaffectation ou d'augmentation du financement lorsque les priorités évoluent.

⁶ Tutoriel pour créer un graphique en colonnes empilées dans Excel : <https://www.youtube.com/watch?v=Y8DiilNUKFU>

Encadré 9.2. Exemple de cas : comparaison des coûts totaux entre CLO communautaires en Sierra Leone

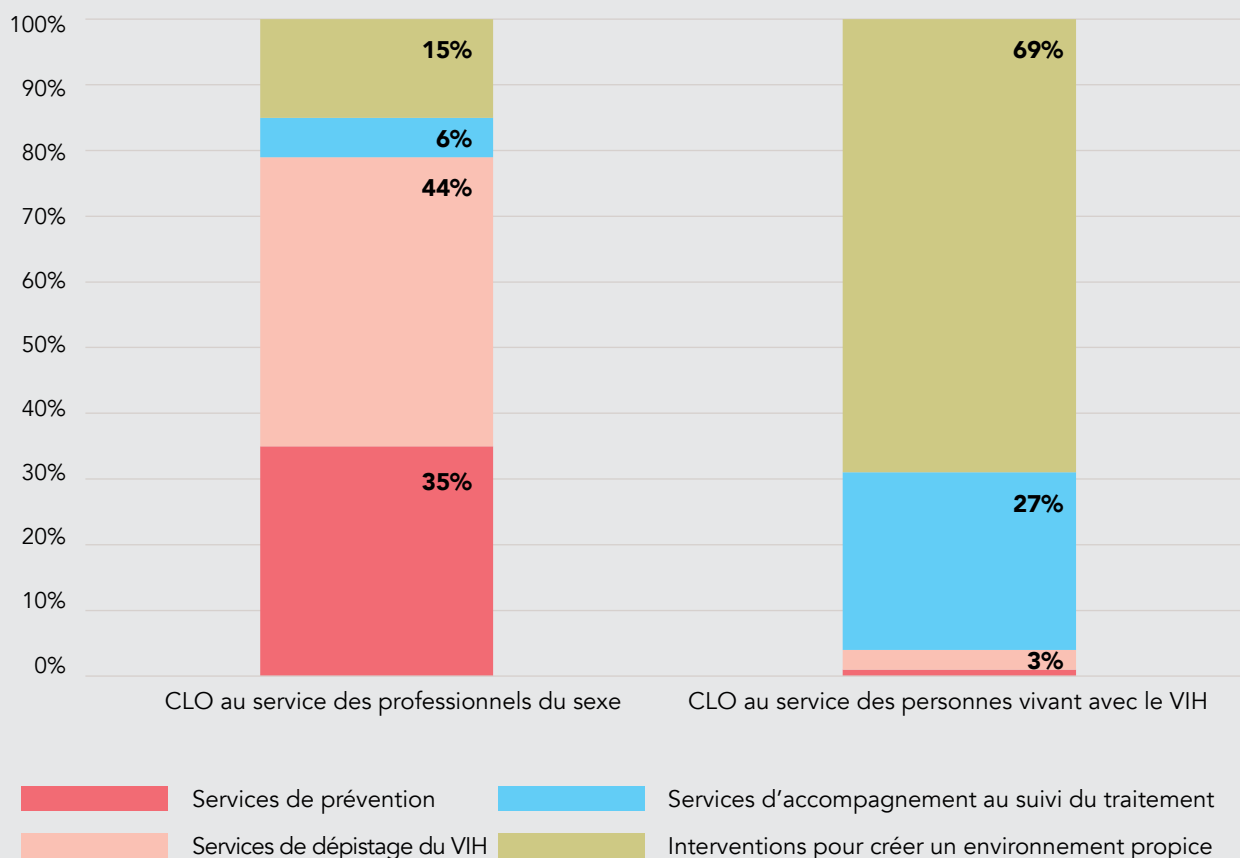
En Sierra Leone, une étude des coûts a été menée auprès de plusieurs CLO intervenant auprès de différentes populations clés. L'analyse des coûts totaux par intervention a révélé des différences nettes dans la portée et l'orientation de leurs activités.

Une CLO travaillant principalement avec les professionnelles du sexe a montré, dans son analyse des coûts, que 44 % de ses dépenses étaient consacrées au dépistage du VIH, 35% à la prévention – notamment à la communication pour le changement de comportement et à la distribution de la prophylaxie préexposition (PrEP) –, et le reste à des interventions de soutien communautaire, telles que la réduction de la stigmatisation, l'appui aux victimes de violences basées sur le genre et le plaidoyer.

À l'inverse, une autre CLO œuvrant auprès des personnes vivant avec le VIH présentait un profil de coûts très différent. Environ un quart des dépenses totales était consacré au soutien à l'observance, tandis que le reste se répartissait entre diverses activités communautaires, telles que le suivi communautaire (CLM), le plaidoyer, la réduction de la stigmatisation et la formation aux moyens de subsistance.

Ces résultats illustrent comment la répartition des coûts peut refléter les priorités propres à chaque CLO. L'analyse des coûts totaux par intervention permet de clarifier les domaines dans lesquels chaque CLO concentre ses efforts et de comprendre comment ces choix s'alignent à la fois sur les populations cibles et sur l'intensité d'utilisation des ressources.

Répartition des coûts totaux par domaine d'intervention



9.2. Analyse des coûts par catégorie d'intrants

L'étape suivante consiste à analyser la répartition des coûts par catégorie d'intrants – personnel, fournitures, équipements, transport, etc. Cette analyse permet d'identifier les ressources mobilisées, d'évaluer leur ampleur et de vérifier si la structure des coûts correspond aux prévisions ou aux plans budgétaires.

Encadré 9.3. Lecture de la répartition par intrants dans le CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR)

Feuille « Results » (résultats (USD) ou résultats (LCU)) (onglets orange)

Où regarder :

- Colonne B : montant dépensé par catégorie d'intrant
- Colonne C : pourcentage de chaque intrant par rapport au total des dépenses
- Pour l'analyse de plusieurs interventions, ouvrir chaque dossier Excel séparément. Noter les valeurs des colonnes B et C et comparer les résultats entre interventions.

Comment présenter ces résultats :

- Créer un graphique à colonnes empilées pour illustrer la répartition des coûts par intrants (colonne C). Comparer chaque intrant au total des dépenses.

L'analyse de la répartition des coûts par intrant permet d'identifier quels types d'intrants représentent la plus grande part des coûts totaux (également appelés principaux postes de coûts). Pour la plupart des CLO, des programmes et des interventions, les coûts de personnel constituent généralement le principal poste de dépense, bien que cela puisse varier selon le contexte. Les interventions impliquant une prestation directe de services (telles que le dépistage du VIH ou la prophylaxie préexposition (PrEP)) affichent souvent des coûts plus élevés pour les fournitures médicales et le transport, tandis que dans d'autres cas, les coûts hors intervention, également appelés coûts au niveau central (gestion, coordination), peuvent représenter le principal facteur de coût global.

Comparer la répartition des coûts entre les intrants d'une intervention à l'autre permet de mettre en évidence des différences importantes, toujours propres au contexte. Certaines interventions nécessitent davantage de déplacements ou de fournitures, tandis que d'autres dépendent davantage du temps ou de la formation du personnel. Reconnaître ces différences aide à planifier et à budgétiser les interventions futures, tout en tenant compte des conditions locales, des modèles de prestation et des populations cibles.

Ces données peuvent également servir à comparer les dépenses réelles aux montants prévus au budget. Les fonds alloués aux intrants coûteux, comme le transport, le personnel ou les ressources hors intervention (niveau central), sont-ils suffisants ? Certains intrants sont-ils systématiquement sous-financés ? En cas d'écarts importants, les CLO devraient revoir leurs hypothèses de budgétisation ou envisager d'augmenter les ressources dans certains domaines clés – tels que la formation, le transport pour la supervision ou les visites d'assurance qualité – afin d'améliorer les résultats, la qualité des services et l'engagement communautaire.

Enfin, il convient d'examiner la proportion des coûts d'investissement annualisés, tels que les bâtiments, les équipements et les véhicules, par rapport aux dépenses totales. Même si leur contribution semble faible par rapport aux coûts récurrents, leur inclusion permet de planifier l'entretien et le remplacement des actifs à long terme, évitant ainsi les lacunes ou la décapitalisation progressive.

Encadré 9.4. Exemple de cas : comparaison des intrants selon les approches CLM aux Philippines

Aux Philippines, une analyse des coûts du CLM a été réalisée en comparant plusieurs modalités de mise en œuvre. L'approche en personne reposait sur la collecte de données sur site dans les établissements de santé, tandis que l'approche virtuelle s'appuyait sur des entretiens à distance, par téléphone ou via des plateformes numériques.

L'analyse a montré comment les intrants de coûts variaient selon ces approches :

- L'approche en personne engendrait des coûts de personnel plus élevés (par exemple, les indemnités des agents communautaires) ainsi que des frais de transport substantiels pour atteindre les établissements de santé.
- L'approche virtuelle, en revanche, nécessitait des investissements en investissement plus importants durant la phase de démarrage (par exemple, la mise en place de l'infrastructure numérique), mais générait des coûts récurrents beaucoup plus faibles pendant la mise en œuvre.

Cette ventilation a aidé la CLO et ses partenaires à comprendre non seulement le coût total de chaque approche, mais aussi la structure des coûts. Elle a mis en évidence les besoins clés en ressources et les arbitrages susceptibles d'éclairer les décisions relatives à l'extension future du CLM et à la planification de sa durabilité.

9.3. Examen des coûts centraux et les coûts directs d'intervention

Le dossier Excel permet de comparer le total des coûts centraux et celui des coûts directs d'intervention. Cette comparaison aide les organisations à comprendre l'équilibre entre les ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisation et celles requises pour la mise en œuvre directe des interventions.

Encadré 9.5. Répartition des coûts directs et centraux dans le CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR)

Feuille : « Results » (résultats (USD) ou résultats (LCU)) (onglets orange)

Où regarder :

- Consulter les colonnes E et F pour trouver le total des coûts centraux et des coûts directs.
- Consulter les lignes 22, 43, 63 et 83 pour vérifier la proportion entre les coûts centraux et coûts directs.

Comment présenter ces résultats :

- Créer un graphique à colonnes empilées pour illustrer la répartition des intrants entre coûts centraux et coûts directs.

Ventiler les coûts entre les catégories centrales et les catégories d'interventions directes aide les CLO à :

Identifier les ressources nécessaires au niveau central pour assurer la gestion de la CLO et la supervision des interventions.

Évaluer la part des coûts centraux attribuable à chaque intervention. Lorsqu'un exercice de budgétisation couvre plusieurs interventions, cette analyse permet de repérer celles qui sollicitent le plus les ressources centrales.

Comparer les coûts centraux budgétisés aux coûts réellement engagés, afin de vérifier si les fonctions centrales disposent de ressources suffisantes.

Détecter les situations où les coûts centraux sont sous-financés, certains écarts étant compensés par des contributions en nature du personnel, de la direction ou des bénévoles (par exemple des stagiaires).

Fournir des éléments de preuve sur la viabilité organisationnelle : des coûts centraux élevés peuvent refléter des investissements nécessaires en matière d'assurance qualité, de suivi ou d'appui technique.

Renforcer le plaidoyer : démontrer que les coûts centraux constituent une part réelle et mesurable de la mise en œuvre – et non de simples frais généraux – aide les CLO à négocier un financement adéquat.

Soutenir la planification : comprendre la répartition des coûts centraux par rapport aux coûts directs éclaire les décisions sur la capacité des ressources centrales à absorber des interventions supplémentaires ou sur la nécessité d'investir davantage au niveau central pour accompagner l'expansion.

9.4. Interprétation des coûts unitaires

Après l'examen des coûts totaux et des catégories d'intrants, l'étape suivante consiste à analyser les coûts unitaires, c'est-à-dire le coût par résultat obtenu dans l'intervention. Les coûts unitaires permettent d'évaluer l'efficacité d'une intervention en indiquant combien il en coûte pour atteindre un résultat précis, par exemple fournir un service à un bénéficiaire, dépister une personne pour le VIH ou orienter un client vers des soins. Ce type d'analyse constitue un outil puissant pour comprendre l'utilisation des ressources et identifier les possibilités de gains d'efficacité.

Cette section présente les principes clés pour interpréter les coûts unitaires, notamment comment comparer les résultats entre modèles de prestation, sites et populations, ainsi que comment identifier les principaux facteurs de variation. Le CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR) calcule automatiquement les coûts totaux et unitaires pour chaque intervention. Des analyses plus détaillées – par exemple la comparaison entre différents modèles de prestation ou sites – nécessitent soit d'adapter le dossier Excel, soit d'utiliser plusieurs dossiers Excel et de combiner manuellement les résultats. Les orientations présentées ici s'appliquent quel que soit l'outil utilisé et peuvent être adaptées à d'autres ensembles de données de coûts.

Feuille : « Results » (résultats (USD) ou résultats (LCU)) (onglets orange)

Où regarder :

- Consultez les lignes 87, 91 et 95 pour voir les coûts unitaires de l'intervention.
- Ces coûts unitaires sont calculés automatiquement en divisant le coût total de l'intervention (ligne 82) par les résultats de l'intervention saisis aux lignes 86, 90 et 94.

Comment présenter ces résultats :

- Si vous analysez plusieurs interventions dont les résultats ne sont pas directement comparables, créez un graphique à barres simple⁷ pour visualiser chaque coût unitaire séparément. Placez les interventions sur l'axe horizontal et leurs coûts unitaires correspondants sur l'axe vertical.
- Si vous comparez les coûts unitaires d'une même intervention (c'est-à-dire le même type de résultat) dans plusieurs sites ou selon différentes approches de prestation, utilisez un diagramme en boîte (box plot)⁸ pour visualiser la distribution des coûts. Indiquez la médiane, les valeurs minimales et maximales, ainsi que les valeurs aberrantes. Cette visualisation permet d'identifier les tendances et les variations.

Première étape : utiliser les coûts unitaires pour évaluer si les ressources ont été utilisées efficacement pour produire des résultats. Les coûts unitaires sont particulièrement utiles pour :

- comparer une même intervention mise en œuvre de différentes façons (par exemple, CLM virtuel vs. CLM en présentiel) ou sur différents sites (par exemple, CLM dans la région I vs. région II) ;
- évaluer la variabilité des coûts unitaires entre les sites ou les approches de prestation.

L'écart est-il important ? Si oui, pourquoi ?

- Les coûts étaient-ils plus élevés dans certaines localités (par exemple, milieu urbain vs. rural) ou selon certaines approches (par exemple, services de proximité vs. centre communautaire) ?
- Les résultats intermédiaires étaient-ils plus faibles ailleurs ? Pourquoi ? Des ressources ou activités supplémentaires permettraient-elles d'améliorer les résultats ?
- Certains sites présentent-ils des valeurs aberrantes nécessitant un examen plus approfondi ?

Cette analyse aide à :

- produire des données factuelles pour soutenir la mobilisation de ressources ;
- définir des stratégies pour améliorer l'efficacité dans les domaines les moins performants ;
- identifier des sources potentielles d'efficience pouvant être reproduites ailleurs.

⁷ Tutoriel pour créer un graphique à barres dans Excel : https://www.youtube.com/watch?v=fk-iFv5_Rdo

⁸ Tutoriel pour créer un graphique box plot dans Excel : <https://www.youtube.com/watch?v=39IsUsJsc2c>

L'efficience ne suffit pas toute seule. Des coûts plus élevés peuvent refléter le véritable prix à payer pour atteindre les populations les plus vulnérables, maintenir la qualité et renforcer l'autonomie des communautés. Pour les réponses menées par les communautés, il s'agit d'investissements dans la qualité, l'équité et un impact durable.

Lorsque plusieurs résultats sont utilisés pour une seule intervention (par exemple, coût par personne testée vs. coût par personne testée positive), les données doivent être interprétées avec prudence (encadré 9.6). Par exemple, un site peut sembler coûteux si l'on considère le coût par personne dépistée, mais peu coûteux selon le coût par personne testée positive. Dans ce cas, il convient de recentrer l'analyse sur l'objectif principal : s'agit-il de tester un grand nombre de personnes ou d'identifier un grand nombre d'individus infectés ? Poser les bonnes questions :

- Les coûts semblent-ils élevés parce que moins de bénéficiaires atteignent les étapes ultérieures de la cascade ?
- Un coût élevé par personne testée positive reflète-t-il un taux de positivité faible ou un effort de sensibilisation étendu dans une population à faible prévalence ?

Comparer les coûts unitaires entre plusieurs CLO, ou avec les fourchettes issues d'autres études, peut également être instructif. Pour identifier des comparateurs pertinents, consultez la base de données des coûts unitaires de la revue systématique du CLR (27) ou effectuez une recherche en ligne à l'aide de mots-clés tels que « coût unitaire » et [nom de l'intervention]. Cela permet souvent d'obtenir des données publiées. Avant toute comparaison, assurez-vous que les coûts unitaires sont réellement comparables. Ils doivent reposer sur des paramètres similaires :

- Résultats de l'intervention : ne pas comparer le coût par personne testée avec le coût par personne testée positive (encadré 3.10).
- Approches d'analyse des coûts : ne pas comparer les coûts financiers aux coûts économiques, ni les coûts complets aux coûts incrémentaux.
- Populations et milieux de prestation : ne pas comparer les services destinés à la population générale avec ceux visant des populations difficiles à atteindre, ni une intervention destinée aux professionnelles du sexe en maison des CLO, avec une autre destinée aux professionnelles du sexe travaillant dans la rue.
- Prestataires d'intervention : ne pas comparer les interventions du secteur privé avec celles du secteur public.
- Zones géographiques et contextes : ne pas comparer le coût d'un service fourni au Luxembourg avec celui fourni en Eswatini, ni les services en milieu rural et urbain, car les contextes diffèrent considérablement.

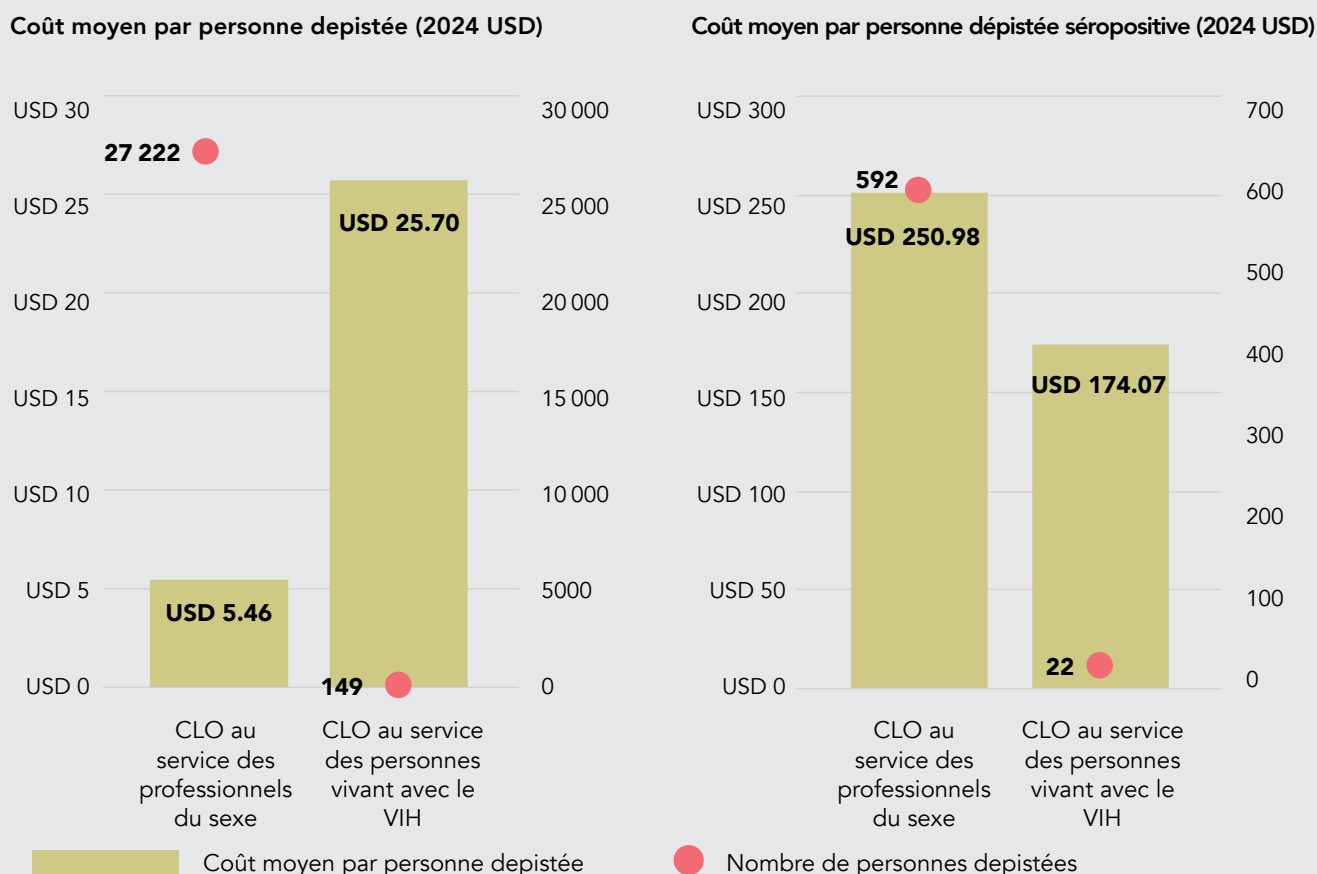
Une fois les comparaisons effectuées de manière appropriée, les résultats peuvent être utilisés pour identifier et expliquer les variations de coûts propres au contexte. Il est important de ne pas interpréter les coûts isolément : un coût plus élevé ne signifie pas nécessairement une moindre efficacité. Certaines populations sont plus coûteuses à atteindre, et certains modèles de prestation sont plus chers précisément parce qu'ils offrent une qualité ou une efficacité supérieure. Dans d'autres cas, des coûts élevés peuvent refléter un investissement délibéré dans l'engagement, l'autonomisation ou la redevabilité communautaire, générant des bénéfices sociaux allant au-delà des résultats sanitaires mesurables – tels que la cohésion sociale, l'acceptabilité et la confiance accrue dans les services de santé.

Comprendre ces différences permet de mieux interpréter les écarts de coûts et renforce l'analyse. Cela facilite les négociations et les demandes de financement, tout en guidant les adaptations nécessaires lors de l'extension des interventions. Au-delà du principe consistant à « faire plus avec moins », l'analyse des coûts unitaires permet également d'évaluer la suffisance des ressources disponibles et d'identifier les activités nécessitant une mobilisation accrue de moyens. Elle met aussi en valeur les contributions en nature et le travail bénévole. Dans certains cas, accroître les ressources destinées à la génération de la demande ou au soutien à la fidélisation peut augmenter les coûts totaux tout en améliorant les résultats et l'efficience, réduisant ainsi les coûts unitaires à long terme.

Encadré 9.7. Exemple de cas : comparaison des coûts unitaires du dépistage VIH entre deux CLO en Sierra Leone

En Sierra Leone, deux CLO – l’une travaillant avec des femmes professionnelles du sexe et l’autre avec des personnes vivant avec le VIH (voir encadré 9.2) – offrent des services de dépistage du VIH, mais leurs approches et leurs populations cibles diffèrent considérablement. Ces différences se reflètent clairement dans leurs coûts unitaires :

- La CLO axée sur les femmes professionnelles du sexe cherche à atteindre le plus grand nombre possible de bénéficiaires. En une année, elle réalise 27 222 tests, pour un coût unitaire de 5,46 USD par personne testée. Avec un taux de positivité de 2,2 %, le coût unitaire par personne testée positive est de 250,98 USD. En raison des difficultés rencontrées pour assurer la mise en œuvre du traitement, le coût unitaire par personne orientée vers les soins est plus élevé, atteignant 410,45 dollars, ce qui reflète les pertes observées entre le dépistage et le début du traitement.
- L’autre CLO qui accompagne les personnes vivant avec le VIH met en œuvre une approche de dépistage à partir des cas index, proposant le dépistage aux membres de la famille et aux partenaires sexuels des nouveaux clients séropositifs. Au cours d’une année, elle réalise 149 tests VIH, avec un taux de positivité beaucoup plus élevé : 14,8 %. Le coût unitaire par personne testée atteint à 25,70 USD, le coût unitaire par personne testée positives : 174,07 USD, avec un taux de 100 % des personnes dépistées positives orientées vers les soins.



Cet exemple montre que des coûts unitaires élevés ne sont pas nécessairement un indicateur de « faible performance ». Les coûts doivent toujours être interprétés à la lumière du contexte, de la conception du programme, des caractéristiques de la population et de l’ampleur de l’impact global. La CLO travaillant avec les femmes professionnelles du sexe met l’accent sur des activités de dépistage à grande échelle au sein d’une population à haut risque, où les tests répétés sont fréquents et nécessaires. Cette approche permet d’atteindre un grand nombre de personnes et de les orienter vers les soins. L’autre CLO, qui accompagne les personnes vivant avec le VIH, adopte une stratégie très ciblée visant à identifier de nouveaux cas parmi les proches des personnes séropositives. Elle atteint une forte efficacité par cas positif identifié, mais contribue à un nombre total de cas plus limité dans la réponse nationale. Les deux stratégies jouent un rôle essentiel dans la riposte nationale au VIH. Cependant, la comparaison des coûts unitaires aide aussi à repérer des pistes d’amélioration – par exemple, réduire les pertes entre dépistage et mise sous traitement, tout en trouvant l’équilibre entre efficacité et impact global sur la santé publique.

9.5. Comparaison des coûts unitaires financiers et économiques

L'étape suivante consiste à comparer les coûts unitaires financiers et les coûts économiques. Les coûts financiers reflètent uniquement les dépenses effectivement engagées, tandis que les coûts économiques tiennent compte de la valeur totale de l'ensemble des ressources utilisées – y compris les contributions bénévoles, en nature ou sous forme de dons – et appliquent une méthode différente pour le calcul des coûts en investissement (encadré 8.10). La comparaison des deux fournit une vision plus complète de ce qu'il faut réellement pour mettre en œuvre une intervention. Cette distinction est particulièrement importante dans les CLR, où les contributions des bénévoles, l'utilisation de locaux prêtés ou d'autres apports informels peuvent être substantielles mais non budgétisées. L'analyse conjointe des coûts unitaires financiers et économiques permet de quantifier ces contributions cachées, de rendre visibles les apports non rémunérés et de renforcer l'argumentaire en faveur d'un financement durable.

Encadré 9.8. Lecture des coûts financiers et économiques dans le CLR Costing workbook (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR)

Feuille : « Results » (résultats (USD) ou résultats (LCU)) (onglets orange)

Où regarder :

- Consulter les lignes 71 à 128 qui présentent la même ventilation que précédemment, mais cette fois basée sur les coûts économiques, c'est-à-dire incluant les contributions non financières et en nature.
- Observer les lignes 124 à 128 qui indiquent la différence entre les coûts économiques et les coûts financiers – Cette différence permet d'estimer la valeur des contributions communautaires et bénévoles.
- Noter que les coûts unitaires économiques sont calculés à partir des mêmes résultats (outputs) que les coûts unitaires financiers.

Comment présenter ce tableau :

- Utiliser des graphiques à colonnes empilées pour comparer côte à côte les coûts financiers et économiques, soit par catégorie d'intrants, soit par intervention.
- Comparer les coûts unitaires, superposer les valeurs des coûts unitaires économiques sur les valeurs financières dans le même graphique afin de visualiser les écarts et de mettre en évidence les contributions non monétaires.

Il est important de souligner que les contributions communautaires non rémunérées ou sous-payées ne doivent jamais être considérées comme un moyen approprié de réduire les coûts. Elles représentent en réalité des subventions cachées apportées par les communautés, qui risquent de compromettre l'équité et la durabilité des programmes. L'ONUSIDA recommande que les communautés soient rémunérées équitablement pour leur temps et leur expertise Documenter systématiquement les contributions non rémunérées dans l'analyse des coûts économiques constitue la première étape pour mesurer l'ensemble des coûts des interventions dirigées par les communautés, informer les bailleurs de fonds et les décideurs politiques, et renforcer le plaidoyer en faveur d'une rémunération équitable et adéquate.

Comprendre l'écart entre les coûts financiers et les coûts économiques permet de :

- **Quantifier les contributions communautaires non rémunérées :** un écart important reflète l'ampleur des apports des communautés ou des CLO non financés officiellement, tel que le temps bénévole, les locaux mis à disposition ou les dépenses couvertes à titre personnel.

Les contributions non rémunérées ne constituent pas des économies de coûts. Elles représentent des subventions cachées provenant des communautés, qui peuvent compromettre l'équité et la durabilité. La prise en compte des contributions en nature est une première étape pour reconnaître et valoriser les efforts des communautés, et soutenir le plaidoyer en faveur d'un financement équitable et durable.

- **Renforcer la planification et le plaidoyer** : certains apports non financés, comme un poste essentiel ou un loyer couvert informellement par le personnel, devraient à l'avenir être budgétisés. Mettre en évidence ces écarts aide à justifier les demandes de financement supplémentaire.
- **Reconnaître la valeur des efforts communautaires** : pour le gouvernement et les bailleurs, les coûts économiques montrent les ressources totales nécessaires à la mise en œuvre des programmes, en particulier dans les CLR où les contributions non rémunérées sont courantes. Ces données éclairent les politiques et les discussions budgétaires, tout en reconnaissant les communautés comme des contributeurs à part entière dont le temps et les ressources sont essentiels à la riposte.
- **Comparer les interventions** : certaines interventions dépendent davantage du travail bénévole et d'autres contributions en nature, ce qui entraîne des coûts économiques nettement supérieurs aux coûts financiers. Identifier les interventions les plus dépendantes de ces contributions est essentiel pour évaluer la viabilité, repérer les besoins de financement futurs, orienter les stratégies d'expansion et mesurer l'efficacité.

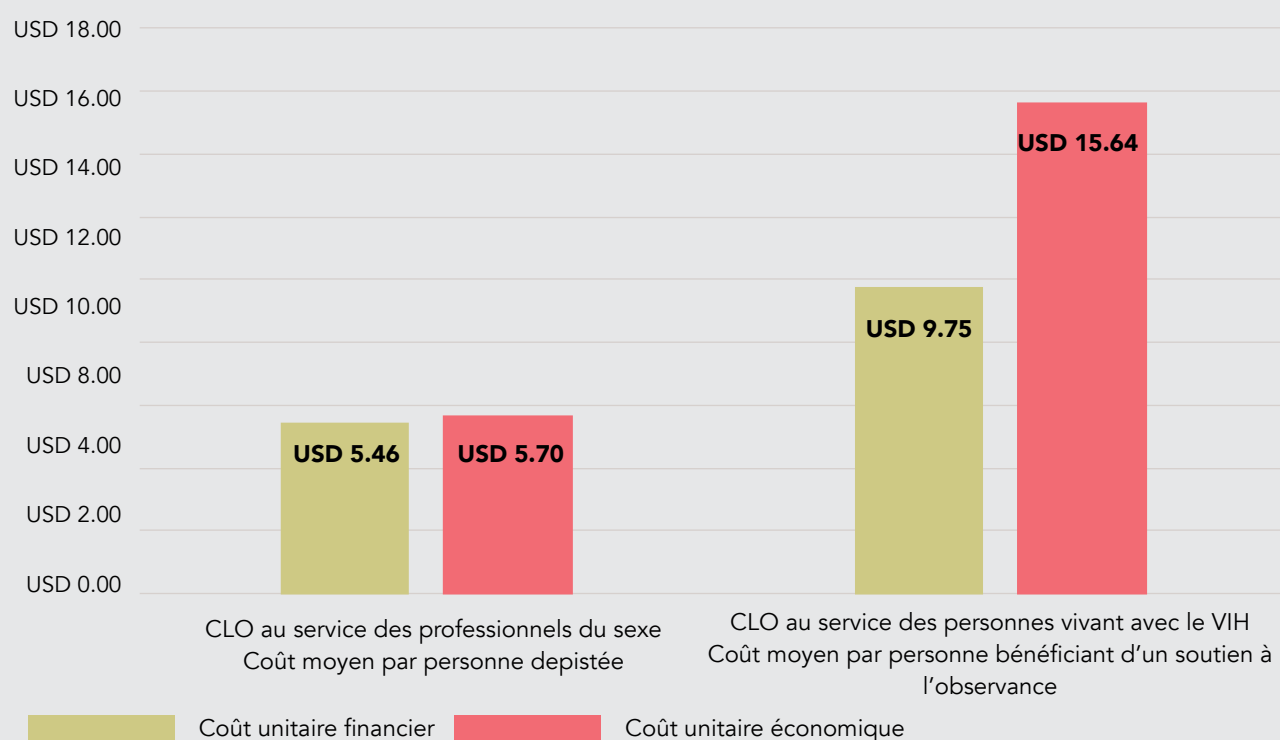
Encadré 9.9. Exemple de cas : comparaison des coûts financiers et économiques en Sierra Leone

Dans l'étude de coût menée en Sierra Leone, les deux CLO – l'une intervenant auprès des professionnelles du sexe et l'autre auprès des personnes vivant avec le VIH – s'appuient sur des pairs pour assurer la prestation des services. Cependant, le rôle et l'intensité des contributions communautaires varient selon l'intervention.

Au sein de la CLO des professionnelles du sexe, les pairs éducateurs reçoivent des indemnités pour leurs activités de dépistage VIH et de sensibilisation à la prévention. Ces allocations correspondent au taux de marché pour un travail équivalent en Sierra Leone, ce qui signifie que leur temps est entièrement rémunéré du point de vue financier. Par conséquent, les coûts économiques dépassent à peine les coûts financiers, ce qui indique des contributions en nature limitées.

En revanche, la CLO soutenant les personnes vivant avec le VIH propose des interventions continues d'observance du traitement (TAR). Ces interventions font intervenir des champions du traitement et des groupes d'entraide dont les contributions bénévoles sont importantes et durables. Le coût économique du soutien à l'observance est environ 25 % plus élevé que le coût financier, reflétant des apports communautaires non rémunérés significatifs.

Comparaison des coûts unitaires financiers et économiques



Cela a des implications importantes pour la mise à l'échelle et la durabilité. En Sierra Leone, la couverture du traitement antirétroviral (TAR) chez les personnes vivant avec le VIH est estimée en 2023 à 83 % (28). Mais pour les adolescents et les jeunes de 15 à 24 ans, la couverture n'est que de 32 % (29), et ce groupe présente plus souvent, des formes avancées de la maladie. Le renforcement de l'observance du traitement, en particulier chez les jeunes, constitue une priorité nationale. Toutefois, y parvenir à grande échelle, exige de mobiliser des ressources communautaires importantes. Les décideurs doivent évaluer si cet objectif est réalisable sans compromettre la qualité des soins ni la pérennité de la CLO.

9.6. Analyses supplémentaires

Au-delà de l'analyse descriptive des coûts, plusieurs approches analytiques peuvent être envisagées par les équipes si les données, les compétences et l'appui technique nécessaires sont disponibles :

- **Analyse de sensibilité** : permet d'évaluer comment les résultats varient selon différentes hypothèses. Par exemple, que se passe-t-il si la valeur du temps bénévole est estimée différemment, ou si les intrants partagés sont répartis selon d'autres méthodes ? Cette analyse peut être réalisée en testant une hypothèse à la fois, ou en entrant simultanément les valeurs les plus favorables et les moins favorables afin d'estimer l'effet combiné.
- **Analyse de scénarios** : Explore différents scénarios (« que se passerait-il si... ») afin de soutenir la planification ou la budgétisation. Par exemple en comparant les coûts selon des scénarios de mise en œuvre : à petite, moyenne et grande échelle.
- **Analyse coût-efficacité** : Évalue la rentabilité d'une intervention en comparant les coûts aux résultats obtenus (par exemple, le coût par infection à VIH évitée ou le coût par année de vie gagnée). Cette méthode nécessite des données pertinentes sur les résultats ou l'impact, un comparateur approprié, et l'assurance que l'analyse repose bien sur les coûts économiques.
- **Analyse d'équité ou de répartition** : Examine la manière dont les coûts ou les services sont distribués entre différentes populations (par exemple selon le sexe, l'âge ou la localisation géographique). Cette approche peut être utile pour la planification axée sur l'équité.

Ces analyses peuvent fournir des éclairages puissants, mais elles dépassent le champ d'application principal du présent guide et requièrent généralement une expertise méthodologique spécifique et des outils analytiques avancés. Lorsque cela est approprié, les CLO peuvent envisager de collaborer avec des chercheurs ou des analystes expérimentés pour approfondir ces analyses.

9.7. Application des données de coûts à la planification, à la budgétisation et au plaidoyer

Comme présenté au chapitre 3, les résultats de l'analyse des coûts peuvent servir à appuyer le suivi, à améliorer l'efficacité, à préparer des propositions de financement et de budgétisation, et à renforcer la planification à long terme. La présente section explique comment appliquer les résultats issus de l'outil d'analyse des coûts à chacun de ces objectifs, afin d'aider les équipes à utiliser l'analyse des coûts non pas comme un simple exercice technique, mais comme une base stratégique pour la planification, la négociation et le plaidoyer.

9.7.1. Suivi

Si les coûts totaux donnent une vue d'ensemble des tendances générales de dépenses, ils peuvent varier selon la disponibilité des financements ou de contraintes contextuelles et opérationnelles (par exemple, interruptions de programme). Les coûts unitaires sont donc beaucoup plus utiles pour le suivi, car ils indiquent le montant dépensé par personne atteinte ou par résultat obtenu. Ils permettent aux programmes de suivre leurs performances au fil du temps et selon différentes stratégies de mise en œuvre, d'identifier les tendances, expliquer les changements et éclairer les prises de décision.

Les programmes peuvent intégrer les coûts unitaires dans leur suivi de routine pour :

- **Suivre l'évolution des coûts unitaires dans le temps** : observer si les coûts unitaires augmentent ou diminuent aide à comprendre la dynamique de mise en œuvre.

Une hausse peut refléter une augmentation des prix des intrants (par exemple, le carburant ou la main-d'œuvre), des difficultés à atteindre certaines populations, ou encore une baisse de qualité liée à un manque de ressources (par exemple, lorsque la mise en œuvre se fait dans un délai trop court). Une baisse peut, au contraire, signaler une plus grande stabilité des opérations ou une portée accrue. Ces tendances doivent être interprétées à la lumière des observations qualitatives recueillies auprès du personnel et des bénéficiaires afin de comprendre les causes des variations et d'orienter les adaptations.

- **Surveiller la répartition des dépenses entre les intrants.:** examiner comment les dépenses évoluent entre les différentes catégories (par exemple personnel, transport, fournitures) aide à identifier les principaux facteurs de variation des coûts. Par exemple, l'équipe peut évaluer si le recours à des achats groupés pour négocier de meilleurs prix pour les principaux intrants serait plus rentable que des achats répétés de faible volume.
- **Repérer les tendances inhabituelles pour une analyse approfondie :** des variations soudaines des coûts unitaires ou de la répartition des intrants peuvent révéler des erreurs de données, des changements de mise en œuvre ou de nouveaux défis contextuels. En surveillant ces tendances et en identifiant rapidement les anomalies, les CLO sont mieux placées pour comprendre ce qui se passe sur le terrain, réagir de manière proactive, adapter leurs stratégies et justifier leurs besoins auprès des bailleurs de fonds et des partenaires techniques.

9.7.2. **Efficiencia**

L'analyse des coûts peut être un outil puissant pour identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité, entendue ici comme la capacité à maximiser les résultats (par exemple, le nombre de bénéficiaires atteints) ou à minimiser les coûts d'une intervention donnée. L'analyse des coûts unitaires, des structures de coûts et des tendances peut permettre aux CLO de réfléchir à la manière de mettre en œuvre les interventions de façon plus efficace, sans compromettre la qualité ni l'équité. L'objectif n'est pas de réduire les coûts de manière arbitraire, mais de s'appuyer sur des données probantes pour prendre des décisions éclairées et stratégiques concernant l'utilisation des ressources. Les CLO peuvent utiliser les données issues de l'analyse des coûts pour explorer l'efficacité de plusieurs façons :

- **Identifier les valeurs aberrantes ou les interventions à coûts élevés.** Si les coûts unitaires varient considérablement d'un site à l'autre ou selon les approches pour une même intervention, il peut être utile d'en examiner les causes. Certains sites utilisent-ils davantage de ressources pour obtenir les mêmes résultats ? Les différences de contexte expliquent-elles ces variations de coûts ? Comprendre ces écarts aide à repérer les bonnes pratiques et à identifier les domaines à améliorer.
- **Analyser les facteurs déterminants des coûts.** Examiner quels intrants (par exemple, le personnel, le transport ou les fournitures) représentent la plus grande part des dépenses totales peut orienter l'analyse vers les domaines où des gains d'efficacité sont possibles. Les coûts liés au personnel et aux fournitures médicales constituent souvent les principaux postes de dépense. Il ne s'agit pas nécessairement de les réduire, mais d'envisager des moyens d'optimiser leur utilisation. Par exemple, si une infirmière est affectée à un centre communautaire peu fréquenté, son temps n'est peut-être pas pleinement utilisé. Dans ce cas, il serait possible d'envisager d'autres tâches compatibles avec son rôle – comme des appels de suivi, des activités d'éducation à la santé ou de sensibilisation communautaire – afin d'accroître la productivité et de stimuler la demande sans compromettre la qualité des services. De même, si les coûts de transport ou d'approvisionnement sont systématiquement élevés, la mise en place d'achats groupés avec d'autres CLO pourrait réduire les prix unitaires et améliorer l'efficacité des coûts.
- **Relier les intrants aux résultats.** Les CLO peuvent examiner si des coûts plus élevés s'accompagnent de meilleurs résultats, ou si des résultats similaires peuvent être atteints avec moins de ressources. Par exemple, deux sites peuvent avoir des coûts unitaires similaires, mais l'un peut obtenir de meilleurs résultats – par exemple, un taux de rétention plus élevé ou une satisfaction plus forte des bénéficiaires. Ce type d'analyse permet de distinguer les stratégies à coût élevé mais à fort impact de celles à coût élevé et à faible impact. Ces comparaisons doivent toujours être interprétées en tenant compte de l'accès, de la qualité et de la pertinence pour la population desservie. Une stratégie qui semble moins « efficace » du point de vue des coûts peut néanmoins être la meilleure option si elle atteint des populations mal desservies, garantit des soins de qualité ou répond à des besoins communautaires spécifiques que d'autres ne couvrent pas.
- **Explorer la mise à l'échelle et les besoins en ressources.** Comprendre quelles interventions ou approches sont les plus efficaces peut éclairer la planification de leur extension. Si une approche obtient systématiquement de bons résultats à moindre coût, elle peut être priorisée lorsque les financements se raréfient ou lors de la préparation de nouvelles subventions. Lors de la projection des coûts pour la mise à l'échelle, il convient de tenir compte des économies d'échelle : à mesure que la portée du programme augmente, les coûts fixes (par exemple, gestion, équipements) sont répartis sur un plus grand nombre de résultats, ce qui réduit les coûts unitaires.

Les données probantes sont un pouvoir. Des coûts transparents et bien documentés aident les CLO à plaider en faveur d'un financement durable. Les données de coûts ne sont pas seulement des preuves financières – ce sont aussi des outils au service de l'équité et de la redevabilité.

9.7.3. Orienter les demandes de financement

Les données issues de l'analyse des coûts peuvent renforcer les propositions de financement en ancrant les demandes dans une expérience réelle de mise en œuvre. En présentant des coûts unitaires, des répartitions d'intrants et des besoins en ressources fondés sur des données chiffrées, les CLO démontrent transparence et crédibilité – deux qualités particulièrement valorisées par les bailleurs. Cette démarche permet de justifier les montants demandés, d'expliquer les variations de coûts entre interventions et de plaider pour un financement adéquat des interventions qui, même si elles semblent moins efficaces, demeurent essentielles au bien-être des communautés. Les résultats de l'analyse des coûts peuvent aider à :

- **Estimer les besoins totaux en ressources.** Les CLO peuvent estimer le montant de financement nécessaire pour atteindre un nombre cible de personnes en multipliant le coût unitaire par le résultat souhaité. Exemple : si le coût unitaire du dépistage du VIH est de 6,80 USD par personne et qu'un bailleur souhaite que la CLO teste 1000 personnes, le budget estimé serait d'environ 6800 USD pour atteindre cet objectif. Cette estimation constitue un point de départ utile pour la discussion, permettant à toutes les parties prenantes d'évaluer la faisabilité et de négocier le financement. Comparer les besoins estimés en ressources au budget réel peut également aider à identifier les écarts de financement et à montrer où un soutien supplémentaire est nécessaire pour atteindre les cibles convenues. Ces coûts incluent les coûts en investissement annualisés, un aspect essentiel à prendre en compte lors de la budgétisation à court terme ou pour interpréter les investissements ponctuels répartis sur plusieurs années. Comme mentionné précédemment, il peut exister des possibilités de réduire les coûts ou d'améliorer les résultats au fil du temps, ce qui permet d'affiner les besoins futurs en ressources.
- **Estimer et justifier les coûts des intrants.** L'analyse des coûts permet d'estimer les dépenses par catégorie d'intrants et d'expliquer pourquoi certaines interventions ou approches nécessitent davantage de ressources. Cette transparence aide les bailleurs à comprendre les principaux facteurs de coût et à appuyer des budgets plus justifiés et cohérents.
- **Estimer et justifier les coûts directs et centraux (hors intervention).** Si une analyse complète des coûts a été menée, les résultats peuvent servir à estimer non seulement les coûts directs de mise en œuvre des interventions, mais aussi les coûts centraux ou organisationnels nécessaires à leur soutien (gestion, coordination, supervision). Présenter cette vue d'ensemble permet de montrer les besoins structurels et de capacités nécessaires à la prestation des interventions. Même si un bailleur impose des restrictions sur les types de coûts qu'il finance, présenter l'ensemble des coûts aide la CLO à repérer les écarts de financement, à plaider pour un soutien additionnel ou à rechercher des sources de financement alternatives.
- **Mettre en évidence les lacunes en matière de soutien financier.** Si les coûts économiques montrent qu'une part importante des ressources provient de contributions bénévoles ou en nature, ces informations peuvent être utilisées de plusieurs façons : Plaider pour un financement accru de la part des bailleurs ou des gouvernements afin de soutenir les efforts actuellement sous-financés (par exemple, les indemnités pour pairs éducateurs) ou de couvrir les coûts pris en charge en nature, tels que les locaux mis à disposition ou les frais de transport du personnel payés de leur propre poche. Ces contributions sont essentielles à la prestation de services, mais restent souvent absentes des budgets financiers. Même si aucun financement supplémentaire n'est disponible à court terme, documenter systématiquement ces contributions permet de s'assurer qu'elles soient reconnues comme des intrants légitimes et précieux de la CLR. Cette reconnaissance renforce les partenariats, alimente les discussions de financement futures et contribue à valoriser le rôle et la contribution du travail communautaire.

9.7.4. Budgétisation à court terme

Lors de la préparation des budgets pour l'année à venir – qu'il s'agisse de poursuivre, d'étendre ou de répliquer des interventions – les données issues de l'analyse des coûts peuvent servir de référence pratique pour améliorer la précision et le réalisme des plans :

- **Utiliser les prix antérieurs pour élaborer les nouveaux budgets** : les résultats de l'analyse des coûts permettent d'éviter les estimations approximatives en s'appuyant sur les prix réels observés précédemment pour les biens, les services et le temps du personnel. Cette approche est particulièrement utile pour les postes tels que le transport, les fournitures ou le personnel. Les prix peuvent, le cas échéant, être ajustés pour tenir compte de l'inflation ou des évolutions du marché (**chapitre 10.2.2**).
- Estimer les quantités et fréquences à partir des mises en œuvre passées : un défi courant de la budgétisation consiste à surestimer ce qu'il est possible de réaliser en une année. Les données de coûts permettent d'examiner le nombre d'activités menées et leur fréquence dans le passé, fournissant ainsi une base réaliste pour définir de nouveaux objectifs et estimer les ressources nécessaires.
- **Utiliser la répartition des intrants comme outil de vérification** : la ventilation des coûts par type d'intrant (par exemple personnel, transport, fournitures) issue de l'analyse précédente peut servir de référence. Par exemple, si 35 % des coûts totaux de l'année précédente concernaient le personnel, l'équipe peut comparer cette proportion à celle du nouveau budget pour s'assurer qu'elle ne sous- ou surestime pas les principaux postes de dépense. Les écarts importants doivent être examinés et justifiés.
- **Vérifier la cohérence entre coûts totaux, activités prévues et coûts unitaires** : comparer les coûts totaux projetés et les résultats attendus dans le nouveau budget aux coûts unitaires issus des analyses passées. Si les valeurs ne correspondent pas, cela peut signaler des attentes irréalistes, des changements dans la structure des coûts ou une évolution de l'approche de mise en œuvre. Cette comparaison permet de s'assurer que les plans budgétaires reposent sur l'expérience réelle.

Tenir compte du calendrier réel des dépenses : dans les analyses de coûts, les coûts en investissement sont annualisés, c'est-à-dire répartis sur la durée de vie utile prévue de l'actif. Toutefois, dans les budgets, il est essentiel de tenir compte du moment où les dépenses seront réellement effectuées. Si un équipement ou une infrastructure doit être acheté au cours de l'année à venir, la totalité du coût doit être incluse dans le budget de cette année-là. En revanche, si l'actif a déjà été acquis, son coût ne doit pas être à nouveau budgétisé. Il est important d'aligner les hypothèses de l'analyse des coûts sur les besoins réels en trésorerie. Pour anticiper et planifier ces dépenses, il est recommandé de consulter le registre des actifs (**Annexe 9**) afin d'identifier les éléments susceptibles d'être remplacés dans les prochaines années. Cette démarche permet de garantir des budgets réalistes et d'éviter les imprévus liés à la trésorerie.

9.7.5. Planification à moyen et long terme et mobilisation des ressources

Les résultats de l'analyse des coûts peuvent soutenir les processus de planification nationale et les efforts visant à mobiliser et à affecter les ressources pour une riposte équitable et efficace au VIH. Lors de l'élaboration des plans stratégiques nationaux (PSN) ou des dossiers d'investissement, il est essentiel d'estimer les ressources nécessaires. Les CLO travaillant avec les populations clés et vulnérables doivent être pleinement représentées dans ces projections afin de garantir que les ripostes nationales soient inclusives, accessibles et équitables.

- **Estimer les besoins futurs en ressources** : les coûts unitaires – notamment lorsqu'ils sont calculés à partir de plusieurs CLO – ainsi que la fourchette observée entre elles peuvent servir de base pour estimer le coût de la mise à l'échelle ou du maintien des CLR. Lorsque des données de coûts sont disponibles pour plusieurs CLO, elles permettent aux planificateurs d'anticiper à la fois les coûts typiques et leurs variations, ce qui est particulièrement important pour la prestation de services dans des contextes géographiques ou auprès de populations différentes. Estimer les ressources nécessaires pour permettre aux CLO d'atteindre les populations clés et vulnérables garantit que les budgets nationaux et les efforts de mobilisation de ressources reflètent l'ensemble de la riposte – et pas seulement les services institutionnels ou gouvernementaux.

- **Intégrer les coûts économiques pour valoriser les contributions non rémunérées :** en comparant les coûts financiers et économiques, les CLO et les planificateurs nationaux peuvent estimer la valeur des contributions non rémunérées provenant des bénévoles, des pairs éducateurs et des infrastructures communautaires. Intégrer ces estimations dans les PSN permet de reconnaître le rôle essentiel des communautés dans la riposte nationale au VIH et d'éclairer les stratégies à long terme visant à assurer la durabilité de ces contributions.
- **Renforcer les demandes de financement et le plaidoyer :** démontrer clairement combien il en coûte pour atteindre certaines populations ou cibles – et pourquoi – aide les CLO et leurs partenaires à formuler des arguments de financement plus solides et fondés sur des données probantes. Des coûts unitaires associés à des résultats précis favorisent des discussions budgétaires transparentes et réalistes, renforçant ainsi la crédibilité des demandes de financement aux niveaux national et international.

Pour plus d'informations sur l'estimation des besoins en ressources et l'utilisation des coûts unitaires dans les processus de planification nationale de la riposte au VIH, se référer aux Lignes directrices de l'**ONUSIDA sur la budgétisation des plans stratégiques nationaux de lutte contre le VIH** (30,31).

PARTIE 4

Conseils pour la budgétisation

Cette section fournit des conseils pratiques pour l'élaboration de budgets destinés à soutenir les CLR. L'analyse des coûts estime rétrospectivement les ressources utilisées, tandis que la budgétisation prévoit les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les interventions planifiées.

Les budgets peuvent s'appuyer sur les résultats de l'analyse des coûts existants pour orienter les projections, ou être construits à partir de modélisations basées sur des hypothèses lorsque les données ne sont pas disponibles. L'approche proposée se concentre sur des étapes concrètes et utilise l'outil de budgétisation Excel présenté en annexe.

Chapitres inclus :

Chapitre 10

Budgétisation des besoins futurs en ressources

Chapitre 10

Budgétisation des besoins futurs en ressources

Le Chapitre 10 présente des instructions étape par étape pour projeter les coûts et établir des budgets pour les CLR. Il met en évidence deux approches principales : utiliser les résultats d'un exercice d'analyse des coûts pour orienter les projections, et modéliser les besoins en ressources à partir d'hypothèses lorsque les données de coûts ne sont pas disponibles.

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

1. Aligner les méthodes de budgétisation sur vos objectifs stratégiques.
2. Estimer les coûts prévisionnels à partir des coûts unitaires et des plans d'activités, ou en modélisant des hypothèses.
3. Compléter l'outil de budgétisation CLR

Documents d'accompagnement : Annexe 13, CLR Budgeting workbook (dossier Excel de budgétisation CLR) ; Annexe 14, CLR Budgeting workbook – Completed example with CLM (dossier Excel de budgétisation CLR – Exemple complété avec CLM) ; Annexe 15, CLR Budgeting workbook – Completed example with community-led edutainment (dossier Excel de budgétisation CLR – Exemple complété avec l'activité ludo-éducative).

La budgétisation consiste à projeter les coûts dans le futur afin d'estimer les dépenses sur une période donnée. Les budgets sont établis à partir d'hypothèses concernant les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention, ainsi que les prix et les quantités prévus de ces ressources. **Les chapitres 7 et 8** ont présenté le processus d'analyse des coûts, fondé sur l'utilisation réelle et historique des ressources. **Le chapitre 9** a ensuite expliqué comment interpréter et appliquer ces résultats, notamment pour estimer les coûts futurs à court et à long terme. Sur ces bases, la budgétisation peut s'appuyer sur les résultats d'un exercice d'analyse des coûts ou utiliser d'autres méthodes et sources de données. Le présent chapitre vise à doter l'équipe chargée de la budgétisation des compétences et connaissances nécessaires pour élaborer ses propres budgets, en fonction de l'objectif, de la portée, de la méthode et des sources de données disponibles.

Avant de commencer l'exercice, assurez-vous d'avoir accompli les étapes suivantes :

- Définir l'objectif et la portée de l'exercice de budgétisation (**chapitre 5**).
- Cartographier les interventions, les ressources directes et centrales, ainsi que les parties prenantes impliquées dans leur mise en œuvre (**chapitre 5**).
- Identifier les sources de données nécessaires pour collecter les prix et les quantités des intrants (**chapitre 5**).
- Examiner les coûts historiques – s'ils sont disponibles – à l'aide de l'outil d'analyse des coûts (**chapitres 7 et 8**).
- Analyser comment les résultats de l'analyse des coûts peuvent être utilisés pour orienter les projections (**chapitre 9**).

10.1. Présentation générale du dossier Excel sur la budgétisation CLR

Pour faciliter la budgétisation, ce guide s'accompagne d'un dossier Excel de budgétisation appelé « CLR Budgeting workbook » (**annexe 13**), un modèle vierge conçu pour automatiser les calculs des besoins prévisionnels. Cet outil permet d'utiliser les coûts observés ou d'établir de nouvelles projections afin d'estimer les besoins futurs en ressources, en précisant quand et comment chaque coût sera engagé. En outre, deux exemples complétés sont également fournis afin d'illustrer l'utilisation pratique du dossier Excel : l'un pour un exercice de CLM (**Annexe 14**) et l'autre pour une intervention ludo-éducative dirigée par la communauté (**Annexe 15**). D'autres outils de budgétisation utiles au CLR ont été présentés dans le **chapitre 1**, encadré 1.1. Ce chapitre guide les utilisateurs pour naviguer dans le dossier Excel et l'utiliser efficacement.

10.1.1. Configuration logicielle requise

Pour exploiter efficacement le dossier Excel, il faut disposer d'une version relativement récente de Microsoft Excel :

- **Recommandé** : Excel 2019 (vs.16.0) ou version ultérieure, y compris versions Microsoft 365.
- **Minimum** : Excel 2016 (v.16.0)
- **Remarque** : les versions antérieures ainsi que certaines alternatives gratuites ou en ligne, ne sont pas compatibles avec toutes les fonctionnalités du dossier Excel. L'utilisation de versions anciennes ou non compatibles peut provoquer des erreurs de calcul, des liens rompus ou des fonctionnalités manquantes.

Les utilisateurs n'ont pas besoin de créer des formules ni de manipuler Excel au-delà d'un usage de base. Toutefois, une compréhension élémentaire de la navigation dans les feuilles de calcul, de la saisie de données dans les cellules et de la lecture des menus déroulants ou des filtres est requise. Le dossier Excel calcule automatiquement les totaux et les coûts unitaires dès que les données sont saisies correctement.

10.1.2. Fonctions et limites du dossier Excel

- ✓ Ce dossier Excel peut : Projeter les ressources et les coûts d'une seule intervention communautaire liée au VIH. Si vous souhaitez estimer les coûts de plus d'une intervention, utiliser un dossier Excel distinct pour chacune. De même, si vous souhaitez estimer les coûts d'une même intervention mise en œuvre selon différents modèles ou approches, chaque modèle doit être saisi dans un dossier Excel distinct.
- ✓ Inclure les ressources d'un maximum de trois parties prenantes dans votre analyse (par exemple, une CLO qui supporte la plus grande partie des coûts financiers et économiques ; une agence gouvernementale qui fournit des locaux et des produits médicaux ; et un autre partenaire qui dispense des formations techniques). Pour une intervention avec une seule partie prenante, remplissez une seule feuille.
- ✓ Projeter les coûts sur une période maximale de quatre ans.
- ✓ Classer les ressources comme budgétisées (financières) ou non budgétisées (économiques), afin de tenir compte à la fois des contributions payées et en nature dans la planification.
- ✗ Ce dossier Excel ne peut pas Fournir des fonctions intégrées pour la planification financière à long terme au-delà de quatre ans, ni pour la réalisation d'analyses de scénarios ou de sensibilité (par exemple, extrapoler les résultats à d'autres populations ou tester l'impact de différentes hypothèses). Ces analyses doivent être effectuées manuellement et nécessitent des compétences supplémentaires, au-delà du champ couvert par ce dossier Excel.
- ✗ Générer automatiquement des graphiques ou de visualisations pour présenter les budgets.

10.1.3. Structure du dossier Excel

Le dossier Excel est composé d'onglets codés par couleur, affichés en bas du dossier Excel. Chaque onglet joue un rôle précis dans le processus d'analyse des coûts. Voici un aperçu:

Tableau 10.1. Aperçu du dossier Excel de budgétisation CLR

Couleur	Titre	Objectif / fonction
●	Instructions	Instructions pour comment utiliser le dossier Excel
●	Paramètres	Saisir les paramètres de référence, y compris la devise, année d'analyse, inflation, taux de change, durée de vie utile des actifs.
●	Données sur les coûts_1	Saisir les coûts pertinents pour la partie prenante 1, classer le type de coût et les allouer à l'intervention
●	Données sur les coûts_2	Idem pour le partenaire 2 – saisie, classification, allocation
●	Données sur les coûts_3	Idem pour le partenaire 3 – saisie, classification, allocation
●	Résultats (LCU)	Saisir les résultats de l'intervention. Cette feuille calcule automatiquement les résultats totaux et unitaires en devise locale (LCU) pour l'intervention.
●	Résultats (USD)	Générer automatiquement les coûts totaux et unitaires en dollars américain (USD) pour l'intervention ⁹ .

Conseils de navigation importants :

- Chaque feuille de données bleue correspond à un seul acteur ou à une seule partie prenante spécifique. Pour une intervention impliquant plusieurs parties prenantes, saisissez les données de chacune sur une feuille distincte. Par exemple, si une CLO couvre la majorité des coûts de mise en œuvre (salaires du personnel, transport, sensibilisation communautaire), qu'une agence gouvernementale fournit des ressources spécifiques (fournitures médicales, locaux...) et qu'un prestataire technique assure les formations, vous utiliserez trois feuilles bleues distinctes, une par acteur.
- Un seul dossier Excel est conçu pour projeter les coûts d'une seule intervention. Si vous établissez un budget pour plusieurs interventions, créez un dossier Excel distinct pour chacune.

⁹ Les résultats exprimés en dollars américains offrent une référence commune pour comparer et interpréter les coûts prévisionnels entre différents contextes, et sont largement utilisés dans les rapports destinés aux bailleurs et aux décideurs politiques. Cependant, le dossier Excel peut être paramétré dans toute autre devise en ajustant les champs de conversion

Encadré 10.1. Conseils d'utilisation du dossier Excel

- Remplir toutes les cellules jaunes ; les champs vides empêchent le calcul complet.
- Utiliser les menus déroulants quand ils sont disponibles pour limiter les erreurs et garantir l'exactitude.
- Eviter de modifier les cellules grises (elles contiennent des formules) pour protéger les calculs intégrés.
- Eviter de rajouter, supprimer, ou fusionner les lignes, colonnes ou cellules ; la structure du dossier Excel doit rester intacte.
- Sauvegarder des copies à plusieurs étapes du processus pour éviter toute perte de données.

10.2. Considérations clés avant d'utiliser l'outil de budgétisation

Avant de commencer l'exercice de budgétisation et d'utiliser l'outil, il est important de réfléchir à quelques éléments clés qui influencent la manière dont les coûts seront projetés et la façon dont l'outil pourra être utilisé de manière optimale. La présente section présente les principaux aspects à considérer : la définition de la période de budgétisation, la décision d'inclure ou non les coûts économiques, la distinction entre les intrants en investissement et les intrants récurrents, ainsi que l'application des facteurs d'allocation appropriés. Ces points doivent être clarifiés avant d'entreprendre le processus de budgétisation.

10.2.1. Définir la période de budgétisation

Comme expliqué au **chapitre 3**, la définition de l'horizon temporel, c'est-à-dire la période sur laquelle les coûts seront projetés, constitue une étape essentielle de tout exercice de budgétisation. Cette période doit être alignée sur l'objectif de l'exercice. Par exemple, si le budget est destiné à un bailleur de fonds, l'horizon temporel devrait correspondre à la durée de son cycle de financement.

Dans ce cadre, il convient de tenir compte des variations saisonnières et des différentes phases du projet. Par exemple, les campagnes de sensibilisation peuvent être plus intensives pendant la saison sèche, tandis que les déplacements et les activités communautaires peuvent être limitées durant la saison des pluies. Les coûts varient également entre la phase pilote et la mise en œuvre de routine : les premières périodes impliquent souvent des coûts de démarrage ponctuels, tandis que les années suivantes bénéficient des gains d'efficience acquis.

Des facteurs externes difficiles à prévoir, tels que des retards de décaissement, l'instabilité politique ou des ruptures de stock nationales, peuvent influencer sur le calendrier réel de mise en œuvre des activités. Il est donc essentiel d'ancrer la planification dans la réalité du contexte opérationnel afin d'éviter des calendriers trop ambitieux.

Lors de la saisie des données dans l'outil de budgétisation :

- Définir la période de budgétisation. Cet outil permet de projeter les coûts sur une période maximale de quatre ans.
- Identifier le moment où chaque intrant recensé lors de la cartographie des ressources directes et centrales devra être mobilisé (par exemple, achat ponctuel ou récurrent).
- Consulter, si des données de coûts sont disponibles s'y référer pour examiner les quantités réelles de ressources utilisées et la fréquence des activités. Cela aide à déterminer ce qu'il est réaliste de mettre en œuvre pour chaque année projetée.

Lorsqu'on projette des coûts sur plusieurs années, il est essentiel de tenir compte de l'inflation, c'est-à-dire de l'augmentation des prix au fil du temps.

10.2.2. Horizon pluriannuel et taux d'inflation

Lorsqu'on projette des coûts sur plusieurs années, il est essentiel de tenir compte de l'inflation, c'est-à-dire de l'augmentation des prix au fil du temps. Si l'inflation est ignorée, les budgets peuvent sous-estimer le coût réel de la prestation des services dans les années à venir, surtout dans les contextes où les prix évoluent rapidement ou de manière imprévisible. Les CLO peuvent ainsi se retrouver sous-financées si leurs projections reposent sur les prix actuels alors que les coûts réels augmentent au moment de la mise en œuvre.

Certains bailleurs de fonds fournissent les taux d'inflation à utiliser pour la budgétisation. En l'absence de directives, l'inflation peut être estimée à partir des :

- Taux d'inflation locaux pour les biens et services non échangeables, tels que les salaires locaux, les loyers de bureaux, les services publics ou le transport local ;
- Taux d'inflation internationaux pour les biens échangeables, tels que les produits importés (par exemple, les kits de dépistage du VIH, les lubrifiants, les fournitures de marque), les équipements et les véhicules achetés à l'étranger, ainsi que tout intrant dont le prix est libellé en dollars américains ou dans une autre devise étrangère.

L'outil de budgétisation permet de saisir les taux d'inflation et de les appliquer automatiquement sur plusieurs années. Vous serez invité à :

- Saisir le taux d'inflation fourni par le bailleur ;
- En l'absence de taux prescrit, saisir le taux moyen d'inflation de **l'IPC local**¹⁰ et celui de **l'IPC en dollars américains** (voir **encadré 10.2** pour plus de détails).

La feuille de calcul applique ensuite l'inflation aux prix actuels pour les années futures, en appliquant le taux d'inflation en dollars américains aux intrants échangeables et le taux d'inflation local aux intrants non échangeables. Dans ce dossier Excel, les intrants tels que les bâtiments ou espaces, le personnel, l'entretien des bâtiments, le transport et les autres coûts récurrents sont considérés comme non échangeables, tandis que les équipements, véhicules et fournitures sont considérés comme échangeables. Un exemple détaillé figure dans **l'encadré 10.2** et illustre la formule utilisée pour appliquer l'inflation sur plusieurs années dans le dossier Excel.

¹⁰ L'IPC est une mesure générale et couramment utilisée de l'inflation. Cependant, dans certains cas, il peut ne pas refléter les variations propres à certaines catégories de coûts. Par exemple, les salaires du secteur public de la santé peuvent avoir augmenté plus rapidement ou plus lentement que l'IPC. Lorsqu'il existe des données sectorielles fiables (comme un indice national des salaires pour les agents de santé), il est préférable d'utiliser ces données à la place.

Encadré 10.2. Exemple d'ajustement pour prendre en compte l'inflation future dans la budgétisation

Une CLO en Haïti prépare son budget interne et doit projeter la valeur future de ses coûts de personnel. Pour ce faire, elle utilise l'indice des prix à la consommation (IPC) local¹¹ moyen afin d'estimer le taux d'inflation futur des biens et services non échangeables, tels que les salaires du personnel local et les loyers.

En 2023, le coût annuel du personnel s'élevait à 1,3 million de gourdes haïtiennes (HTG), soit environ 10 000 dollars américains. Pour projeter les coûts de personnel de 2024 à 2026, l'organisation utilise le taux d'inflation moyen local observé entre 2018 et 2022, soit 0,21, et applique la formule suivante :

$$\text{Coût futur} = \text{Coût actuel} \times (1 + \text{Taux d'inflation})^{\text{Nombre d'années}}$$

	2023	2024	2025	2026
Coût annuel du personnel	HTG 1 318 424	HTG 1 318 424 x (1+0.21) = HTG 1 595 293	HTG 1 318 424 x (1+0.21) ² = HTG 1 930 305	HTG 1 318 424 x (1+0.21) ³ = HTG 2 335 669

Dans ce même budget, la CLO voudrait également inclure les coûts d'approvisionnement en préservatifs et lubrifiants de marque. Ces produits étant achetés à l'étranger en dollars américains, ils sont soumis à un taux d'inflation différent de celui des biens achetés en gourdes haïtiennes.

Pour actualiser les coûts des intrants échangeables, l'organisation consulte l'indice des prix à la consommation américain (IPC USD)¹² et calcule un taux d'inflation moyen de 2,46 %. Elle applique ensuite la même formule que ci-dessus pour projeter les coûts futurs :

	2023	2024	2025	2026
Coût annuel des préservatifs et des lubrifiants	USD 10 000	USD 10 000 x (1+0.0246) = USD 10 246	HTG 1 318 424 x (1+0.0246) ² = USD 10 498	HTG 1 318 424 x (1+0.0246) ³ = USD 10 756

¹¹ <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=HT>

¹² <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=US>

10.2.3. Coûts financiers et économiques

Il est essentiel de distinguer les coûts financiers des coûts économiques, comme expliqué dans la section consacrée à l'analyse des coûts de ce guide.

- Les coûts financiers correspondent aux dépenses payées par le(s) prestataire(s). Ils incluent les biens et services financés et inscrits dans un budget de subvention ou un budget opérationnel.
- Les coûts économiques englobent à la fois les coûts financiers et les contributions non rémunérées ou en nature, telles que le temps, les locaux ou les fournitures. Ils reflètent la valeur totale des ressources mobilisées pour mettre en œuvre une intervention, qu'elles soient ou non payées.

Tableau 10.2. Résumé des coûts financiers et économiques

Méthodes	Description	Objectif	Limites	Sources de données
Coûts financiers	Coût des ressources effectivement payées	Fournir une vision claire du financement direct nécessaire à la mise en œuvre d'une intervention	Ne prend pas en compte les contributions en nature des communautés et suppose que ces contributions continueront	Registres de dépenses, bons de commande, factures, rapports opérationnels.
Coûts économiques	Valeur totale des ressources utilisées, qu'elles soient payées ou non	Tenir compte à la fois des dépenses financières explicites et des contributions non monétaires nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention	Analyse plus complexe, nécessitant une analyse approfondie de la valeur des contributions en nature	Prix du marché, entretiens, salaire minimum.

Les exercices de budgétisation se concentrent généralement sur les coûts financiers, mais il est essentiel, surtout dans le contexte des CLR, d'intégrer également les contributions en nature. De nombreuses CLO dépendent du travail bénévole, des fournitures offertes ou d'autres formes de soutien informel. Ces contributions sont réelles et précieuses, mais pas toujours durables. Les comptabiliser permet de :

- Comprendre l'ensemble des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention ;
- Identifier les domaines où des contributions non rémunérées comblent les lacunes de financement ;
- Plaider pour le maintien ou l'augmentation du soutien, qu'il soit financier ou en nature ;
- Évaluer si les contributions communautaires actuelles peuvent être maintenues dans le temps ou si un financement supplémentaire sera nécessaire.

L'outil de budgétisation applique ces mêmes concepts selon les termes suivants :

- Coûts budgétés : ressources payées (financées) et incluses dans le budget ;
- Coûts non budgétés : ressources fournies en nature ou non encore financées.

Cette distinction permet de suivre à la fois les ressources financières mobilisées pour l'intervention et le degré de dépendance aux contributions non rémunérées, afin d'évaluer la viabilité de la mise en œuvre.

Conseils pour remplir l'outil de budgétisation :

- Examiner la liste des intrants clés identifiés lors de la cartographie des processus, des ressources centrales et des parties prenantes (**chapitre 5**).
- Spécifier pour chaque intrant s'il est :
 - Budgétisé (financé) ;
 - Non budgétisé (en nature ou non financé) ;
 - Partiellement financé et partiellement en nature.

Dans l'outil Excel, si seuls les coûts financiers sont budgétés, ignorer les colonnes intitulées « non budgétisé ».

10.2.4. Coûts en investissement vs coûts récurrents

- Comme indiqué au **chapitre 3**, les intrants utilisés pour mettre en œuvre une intervention se classent en deux catégories : coûts en investissement et coûts récurrents.
- Les coûts en investissement concernent les biens dont la durée de vie utile dépasse un an, tels que les véhicules, ordinateurs portables ou équipements. Ils peuvent également inclure les coûts de démarrage liés à la mise en place de systèmes ou de matériels non remplacés régulièrement.
- Les coûts récurrents couvrent les biens et services utilisés sur une période inférieure à un an, tels que les salaires du personnel, les indemnités journalières, le carburant, l'internet ou les fournitures de bureau.

Dans les exercices d'analyse des coûts, les intrants en investissement sont annualisés (répartis sur leur durée de vie utile) afin de refléter leur utilisation au fil du temps. En revanche, dans la budgétisation – notamment lorsqu'il s'agit de coûts financiers –, l'objectif est différent : il s'agit de déterminer quand la dépense sera engagée et quel en sera le montant total.

Dans l'outil de budgétisation, il est demandé aux utilisateurs de répertorier toutes les ressources en investissement nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention. Pour chaque élément, il convient de :

- Indiquer si l'article est déjà détenu ou prévu à l'achat pendant la période budgétaire ;
- Préciser l'année d'achat (si budgétisé) ;
- Indiquer la durée de vie utile (en années).

Le dossier Excel de budgétisation :

- Attribue la totalité du coût d'un bien en investissement (nouvel achat) à l'année de son acquisition ;
- Suit la valeur résiduelle de tout bien non budgétisé (déjà détenu) sur sa durée de vie utile
- Aide les utilisateurs à anticiper les besoins de remplacement des biens en investissement susceptibles d'arriver en fin de vie pendant la période de mise en œuvre de l'intervention.

Par exemple, si un véhicule est budgétisé pour un achat en année 1 à un coût de 30 000 USD, le montant total s'affiche dans l'année 1 de l'outil de budgétisation. Si le véhicule est déjà détenu et a une durée de vie utile de 10 ans, l'outil le traite comme un bien non budgétisé et calcule automatiquement une valeur annuelle de 3000 USD pour refléter l'utilisation continue d'une ressource non financée (voir **encadré 10.7**).

10.2.5. Facteurs d'allocation

Lorsqu'un exercice de budgétisation couvre plusieurs interventions, modèles de prestation ou sites/partenaires, certains intrants peuvent être partagés. Pour attribuer correctement ces coûts partagés, l'outil Excel intègre des colonnes d'allocation dans chaque feuille d'intrants.

Elles permettent d'indiquer la proportion de chaque intrant attribué à l'intervention, au modèle ou au site 1, 2 ou 3, afin d'assurer une répartition équitable des ressources et d'éviter les doubles comptages.

Cette étape est particulièrement importante lorsque :

- Les intrants sont utilisés partiellement pour l'intervention budgétisée.
- Le même intrant soutient plusieurs interventions ou modèles.

Par exemple :

- Si un directeur exécutif consacre 30 % de son temps à l'intervention CLM attribuer 30 % de son coût à cette intervention.
- Une tablette achetée spécifiquement pour la collecte de données CLM est attribuée à 100 % au CLM.
- Si trois modèles différents de mise en œuvre du CLM partagent le même véhicule, allouer le coût du véhicule de manière égale (33 % /33 % /34 %) ou selon le relevé de kilométrage réel ou l'utilisation estimée.

Si un exercice d'analyse des coûts a déjà été réalisé, les mêmes facteurs d'allocation – par exemple, les carnets de bord, les feuilles de temps, les études de temps et de mouvements ou la cartographie des activités – sont appliqués directement dans l'outil de budgétisation pour allouer les coûts projetés.

Si aucune analyse préalable n'a été faite et que le budget est établi à partir de zéro, formuler des hypothèses réalistes fondées sur l'utilisation des intrants pour chaque intervention ou modèle. (voir **encadré 10.3** pour un exemple).

Encadré 10.3. Exemple : approche descendante pour l'allocation des coûts au-dessus du niveau de service

Une CLO vise à répartir avec précision ses coûts généraux – tels que les salaires administratifs, le loyer, les services publics et les dépenses opérationnelles – entre ses trois interventions : 1) les cours d'alphabétisation ; 2) le soutien scolaire après l'école ; 3) la formation professionnelle.

Étape 1. L'organisation commence par déterminer les coûts généraux supportés par la CLO. Pour ce faire, elle examine les registres financiers et les rapports budgétaires afin d'identifier l'ensemble des coûts centraux liés au fonctionnement de la structure. Ces coûts individuels sont saisis dans le dossier Excel pour un total de 20 000 USD.

Étape 2. Une fois ces coûts généraux déterminés, l'organisation les répartit entre les interventions selon une méthode d'allocation. Cette méthode peut être fondée sur des facteurs tels que le temps du personnel consacré à chaque intervention, la proportion de ressources utilisées par chacune d'elles ou la part relative des coûts directs.

Les formations professionnelles représentent la part la plus importante des coûts directs par rapport aux deux autres interventions. Au total, 60 % des dépenses du programme sont allouées à la formation professionnelle, 20 % aux cours d'alphabétisation et 20 % au soutien scolaire après l'école.

Étape 3. En conséquence, la CLO prépare un budget dans lequel 12 000 USD de ses coûts hors service (ou centraux) sont imputés à la formation professionnelle, 4000 USD aux cours d'alphabétisation et 4000 USD au soutien scolaire après l'école. Les bailleurs reçoivent ainsi une justification concise et transparente pour le budget de chaque projet et les coûts généraux estimés.

- Lors de la saisie des pourcentages d'allocation dans l'outil, veiller à prendre en compte tout intrant susceptible d'être partagé entre plusieurs interventions ou modèles. Ces éléments auront été identifiés à l'aide des outils de cartographie des processus et des ressources centrales présentés au chapitre 5.
- Si des données de coûts sont disponibles, les utiliser pour déterminer la part de chaque intrant attribué à chaque composante.
- En l'absence de données, formuler des hypothèses raisonnables et transparentes, puis les documenter séparément.

10.3. Utilisation du dossier Excel de budgétisation CLR

10.3.1. Saisie des paramètres (onglet noir)

La feuille paramètres (Parameters) () définit les hypothèses de base et les valeurs de conversion que le dossier Excel utilise pour tous ses calculs : devises, taux d'inflation et de change, ainsi que la durée de vie utile des biens en investissement. Compléter correctement la feuille paramètres (paramètres) est essentiel, car les données saisies ici pilotent tous les ajustements de coûts, conversions et annualisations dans le dossier Excel. Des saisies incorrectes ou incomplètes dans l'onglet entraînent des erreurs dans les calculs ultérieurs et faussent les résultats.

Encadré 10.4. Saisie de la feuille de paramètres

Objectif :

- Définir les hypothèses et valeurs de conversion (devise, année de calcul, inflation, taux de change, durée de vie utile).

Étapes générales :

- Saisir les valeurs dans toutes les cellules jaunes.
- Inclure la source pour chaque valeur, si disponible.
- Vérifier les entrées préremplies (ex. durée de vie utile) et les adapter si des valeurs locales plus appropriées existent.

Parameters				
This sheet contains the key parameters for your costing. Enter or review values in yellow cells to confirm they are relevant to your context. All subsequent calculations, including inflation adjustments, currency conversion and annualization, depend on the values entered here.				
Parameters	Description	Value	Source	Comments
Currency units				
Country	Country name	Philippines	N/A	
Local currency unit (LCU)	Local currency	PHP	N/A	
International currency unit (USD)	International currency used for specific purchases and converting results. Often US Dollars (USD).	USD	N/A	
Inflation rates				
Inflation: Average Consumer Price (annual %)	Average inflation rate of LCU using local consumer price index	4,27%	World Bank CPI: https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG	Average inflation rate between 2022-2025
Inflation: Average USD Consumer Price (annual %)	Average inflation rate of USD using GDP deflator	4,20%		
Exchange rates				
Exchange rate: USD per 1 LCU	Amount of USD needed to exchange for 1 unit of LCU	0,017673048	https://www.xe.com/currencytables/?from=PHP&date=2025-08-24#table-section	Date: Aug 24, 2025
Exchange rate: LCU per 1 USD	Amount of LCU needed to exchange for 1 unit of USD	56,58333641		
Useful life, in years				
Land value	Period of time over which assets are expected to provide an economic value. Use the recommended useful life years or change to reflect locally adapted life years.	10	Commission on Audit (2003). Table of Estimated Useful Life of Property, Plant and Equipment. https://bigf.gov.ph/wp-content/uploads/2021/05/Estimated-Useful-Life-of-PPE.pdf	Changed to local useful life years
Building value		30		
Vehicles		7		
Furniture		5		
Electronics		5		
Medical		10		
Start-up		2		

Champs à renseigner :

- **Unités monétaires** : définir les devises opérationnelles
 - **Pays** : saisir le nom complet du pays dans lequel la budgétisation est effectuée.
 - **LCU** : devise locale dans laquelle la plupart des achats seront effectués.
 - **Unité monétaire internationale** : devise utilisée pour des achats internationaux ou des comparaisons, généralement le dollar américain. (USD)
- **Taux d'inflation** : pour appliquer l'inflation dans les projections futures.
 - **Inflation locale** (en pourcentage annuel) : saisir la moyenne de l'IPC¹³ local calculée sur les cinq dernières années civiles complètes pour votre pays.
 - **Inflation en dollars** (en pourcentage annuel) : saisir la moyenne de l'IPC américain calculée sur les cinq dernières années¹⁴ civiles complètes.
 - **Trouver ces données** :
 - Consulter l'IPC (indice des prix à la consommation) via la base de données de la Banque mondiale <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
 - Sur le côté droit du graphique, cliquez sur Télécharger, puis sélectionnez Excel.
 - Dans le fichier Excel, consulter l'onglet « Data » (données) pour obtenir les taux annuels pertinents.
 - Rechercher le pays concerné.

¹³ L'IPC est une mesure générale et couramment utilisée de l'inflation. Cependant, dans certains cas, il peut ne pas refléter les variations propres à certaines catégories de coûts. Par exemple, les salaires du personnel du secteur de la santé publique peuvent avoir augmenté plus rapidement ou plus lentement que l'IPC. Lorsque des données sectorielles fiables sont disponibles (par exemple, un indice national des salaires pour les agents de santé), il est recommandé d'utiliser ces données à la place.

¹⁴ Ou le prix à la consommation moyen du pays concerné si une autre unité monétaire internationale est utilisée.

Encadré 10.4. Saisie de la feuille de paramètres

- Calculez la moyenne annuelle de l'IPC sur les cinq dernières années civiles complètes précédant l'année de début de votre budget.
- Saisissez ce nombre décimal dans la cellule C15.
- Répétez pour les États-Unis afin d'obtenir le taux d'inflation USD.
- Entrez ce taux (décimal) dans la cellule C16.

— Pour en savoir plus sur le calcul de l'inflation, voir l'**encadré 10.2**.

— **Remarque** : si un bailleur de fonds ou un gouvernement prescrit un taux d'inflation pour la planification, suivre cette directive et indiquer la source.

▪ **Taux de change** : pour définir la conversion entre la monnaie locale (LCU) et le dollars américain (USD)

— **Taux de change : dollar américain pour 1 LCU** : saisir le nombre de dollars américains (USD) nécessaires pour acheter 1 unité monétaire locale (LCU).

— **Taux de change : unité monétaire locale (LCU) pour 1 dollar américain** : saisir le nombre d'unités de monnaie locale (LCU) nécessaires pour acheter 1 dollar américain (USD)¹⁵.

— **Comment obtenir ces informations** :

- Se rendre à la page des tableaux de change de XE : <https://www.xe.com/currencytables/>
- Dans le menu, sous l'intitulé Devise, sélectionner votre monnaie locale
- Dans la cellule « Date », sélectionner la date du jour
- Cliquer sur voir le tableau "View Table"
- Repérer la valeur dans la colonne dollars (USD) par unité locale (LCU). C'est le nombre de dollars pour 1 unité monétaire locale (LCU). Entrer cette valeur dans la cellule C19.
- Repérer la valeur dans la colonne unité (LCU) par dollars (USD) – c'est le nombre d'unité monétaire (LCU) pour 1 USD. Entrer cette valeur dans la cellule C20.

▪ **Durée de vie utile (en années)** : estimer la durée de vie utile attendue des biens en investissement.

— Le dossier Excel comprend des valeurs par défaut pour la durée de vie utile, basées sur des recommandations internationales. Vérifier et ajuster ces valeurs si des estimations locales plus précises ou mieux adaptées au contexte local sont disponibles.

— **Valider ou mettre à jour ces valeurs** :

- Consulter le service comptable ou financier de votre organisation ou d'une organisation partenaire. Ils disposent peut-être d'un plan d'amortissement interne et de directives utilisés pour les rapports d'audit.
- Vérifier avec les ministères gouvernementaux ou des organismes bailleurs de fonds, ils peuvent disposer des données sur la durée de vie standard des actifs.
- Prendre en compte le contexte local : des conditions d'utilisation difficiles peuvent réduire la durée de vie utile (ex. véhicules dans des zones rurales ou inondables). Un équipement bien entretenu peut durer plus longtemps.
- Mettre à jour les valeurs dans la feuille Excel si des preuves locales indiquent une durée de vie différente.
- Indiquer la source et la justification dans la colonne « Source » adjacente.

¹⁵ Ou, si une autre monnaie internationale est utilisée, saisir le taux correspondant par rapport à cette devise.

Si vous budgétisez une intervention que vous mettez actuellement en œuvre, ancrer les hypothèses dans les résultats de l'analyse de coûts ou les données historiques, dans la mesure du possible.

10.4. Saisie des données sur les coûts (onglets bleus)

Dans cette section, vous apprendrez à remplir les feuilles Cost Data (données sur les coûts) afin que le dossier Excel fonctionne correctement et produise des projections précises des coûts totaux. Ces instructions expliquent les champs obligatoires, la manière correcte de saisir les informations et les erreurs courantes à éviter.

Une feuille Cost Data (données sur les coûts) est prévue pour chaque partenaire. Si l'intervention comprend plusieurs contributeurs – par exemple, une CLO supportant la majorité des coûts financiers et économiques de mise en œuvre, une institution gouvernementale fournissant des fournitures médicales et des locaux, ou encore un autre partenaire dispensant des formations techniques – vous pouvez suivre les ressources de chaque contributeur séparément en remplissant sa feuille Excel respective.

Une fois ces étapes complétées, le dossier Excel effectuera automatiquement les calculs nécessaires pour ajuster, classer et synthétiser vos coûts.

10.4.1. Saisie des données relatives aux coûts (colonnes A à K)

Cette section explique comment enregistrer les informations de base pour chaque ligne de ressource (article, prix, quantité et année) à l'aide des données de planification et des hypothèses retenues. Inclure à la fois les coûts budgétés (financiers) et non budgétés (en nature), afin que les résultats reflètent l'ensemble des ressources nécessaires. La saisie correcte de ces champs est essentielle, car ils alimentent directement tous les calculs ultérieurs.

Si vous budgétisez une intervention que vous mettez actuellement en œuvre, ancrer les hypothèses dans les résultats de l'analyse de coûts ou les données historiques, dans la mesure du possible. Vérifier les prix (factures récentes, grilles salariales, tarifs contractuels) et les quantités prévues (volumes d'activité passées, registres d'activité, ratios de personnel). Il est courant de surestimer les quantités ou les cibles programmatiques, ce qui peut entraîner un dépassement du budget initial ou une sous-estimation des fonds. Si une mise à l'échelle est prévue : comparer les objectifs réalisables aux performances récentes et à la capacité de mise en œuvre réelle (effectifs de personnel, délais d'approvisionnement, logistique) et documenter brièvement la justification et la source de chaque hypothèse clé

Encadré 10.5. Saisie des colonnes A à K

Objectif :

- Saisir les lignes de ressources prévues dans feuille Cost Data (données de coûts) afin d'enregistrer la quantité, le prix et d'autres détails de base pour chaque intrant nécessaire à la mise en œuvre de l'intervention.

Étapes générales :

- Utiliser jusqu'à trois feuilles Cost Data (données de coûts) ; une par partie prenante/acteur supportant les coûts de l'intervention.
- Si l'analyse ne porte que sur une seule partie prenante, masquer (click droit de la souris) les feuilles Excel inutilisées pour éviter toute confusion.
- Saisir toutes les données dans les cellules jaunes uniquement ; les cellules grisées contiennent des formules.
- Compléter tous les champs obligatoires des colonnes A à K pour permettre à l'outil Excel d'effectuer correctement les calculs.

Instructions étape par étape :

Colonne	En-tête	Description
A	Stakeholder (partie prenante)	Nom de l'acteur ou organisation (par exemple, CLO, agence gouvernementale, partenaire technique).
B	Data source – quantity (source des données – quantité)	Origine des données sur la quantité projetée (par exemple, hypothèse anticipée, cibles de service ou volumes passés issus des rapports financiers, fiches de stock, inventaire d'actifs, registres des bénévoles)
C	Data source – cost (source des données – coût)	Origine des données sur le prix projeté (par exemple, devis récents, rapports d'achat historiques, valeur de revente, grilles salariales).
E	Cost Item description (description des articles de coût)	Nom de chaque intrant ou article (par exemple, "kit de test VIH, "tablette").

A	B	C	D	E
Sources			Expenditure inputs	
Stakeholder	Data Source: quantity	Data Source: cost	Item	
<i>Specify the stakeholder or</i>	<i>Specify the name of the</i>	<i>Specify the name of</i>	<i>List all relevant cost items below</i>	
Implementing CLO			Executive director	
Implementing CLO			Executive director	
Implementing CLO			Executive director	
Implementing CLO			Executive director	
Implementing CLO			Programme Officer	
Implementing CLO			Programme Officer	
Implementing CLO			Programme Officer	
Implementing CLO			Programme Officer	
Implementing CLO			Enumerators- Stipend	
Implementing CLO			Enumerators- Stipend	
Implementing CLO			Enumerators- Stipend	
Implementing CLO			Enumerators- Stipend	
Implementing CLO			Enumerators- Unpaid time	
Implementing CLO			Enumerators- Unpaid time	
Implementing CLO			Enumerators- Unpaid time	

Encadré 10.5. Saisie des colonnes A à K

Colonne	En-tête	Description
G	Year (année)	Indiquer l'année pendant laquelle les coûts seront engagés en sélectionnant Année 1, Année 2, Année 3 ou Année 4 dans le menu déroulant. Pour les ressources déjà utilisées et non prévues dans le nouveau budget (par exemple, équipements déjà possédés), choisir « Déjà acheté ». Pour les coûts répartis sur plusieurs années, créer une ligne distincte pour chaque année.
H	Quantity (quantité)	Saisir le montant prévu.
I	Unit (unité)	Préciser l'unité de mesure (par personne, par mois, par session).
J	Unit cost (coût unitaire)	Entrer le coût projeté dans la devise d'achat.
K	Currency (devise)	Sélectionner la devise du prix saisi dans la colonne J.

G	H	I	J	K
Costs				
Year <i>Specify the year the cost is incurred</i>	Quantity <i>Specify quantity</i>	Unit <i>Indicate if cost is per person, per month, or per session</i>	Unit cost <i>Specify the cost</i>	Currency <i>Select the currency</i>
Year 1		1 per year	75.000,00	PHP
Year 2		1 per year	75.000,00	PHP
Year 3		1 per year	75.000,00	PHP
Year 4		1 per year	75.000,00	PHP
Year 1		1 per year	50.000,00	PHP
Year 2		1 per year	50.000,00	PHP
Year 3		1 per year	50.000,00	PHP
Year 4		1 per year	50.000,00	PHP
Year 1	72	per person month	570,00	PHP
Year 2	72	per person month	570,00	PHP
Year 3	72	per person month	570,00	PHP
Year 4	72	per person month	570,00	PHP
Year 1	72	per person month	610,00	PHP
Year 2	72	per person month	610,00	PHP

Vérifications :

- Compléter et vérifier intégralement les colonnes G et K ; toute cellule laissée vide ou incorrecte entraîne des erreurs dans les calculs subséquents
- Contrôler les saisies via la colonne L (grise). Cette colonne multiplie automatiquement la quantité par le coût unitaire. Parcourir la colonne pour s'assurer qu'elle ne contient ni cases vides, ni messages #REF!, #ERROR! ou #N/A.
- Si les lignes dupliquées sont dupliquées pour des items pluriannuels, vérifier que chaque année est représentée qu'une fois seulement dans la colonne I.

10.4.2. Identification des types de coûts (colonnes N-P)

Dans cette section, classer chaque élément selon son type (budgété ou non budgété), sa catégorie d'intrant (investissement ou récurrent). Indiquer la durée de vie utile pour les biens en investissement.

Encadré 10.6. Saisie des colonnes N à P

Objectifs :

Classer chaque article afin de :

- Distinguer les ressources budgétisées (financières) des ressources non budgétisées (en nature / données).
- Regrouper les biens selon la catégorie d'intrant de coût
- Définir la durée de vie utile en années pour les biens en investissement (pour la planification du remplacement et les rapports économiques).

Étapes générales :

- Compléter cette section après avoir saisi toutes les données de coût dans les colonnes N à P.

Instructions étape par étape :

Colonne	Header	Description
N	Budgeted? (budgétisé ?)	Choisir entre « budgétisé » et « non budgétisé ». Si un même article comporte à la fois des composantes payées et des contributions en nature, répartissez-le sur deux lignes (une budgétisée et une non budgétisée) en indiquant les sources appropriées. Par exemple, vous pouvez inscrire les indemnités des pairs éducateurs sur une ligne et les heures non rémunérées sur une autre ligne distincte.
O	Cost input category (catégorie d'intrant)	Choisir la catégorie de l'intrant parmi les catégories investissement ou récurrente. Les intrants commençant par C sont des biens en investissement. Ceux commençant par R sont des articles récurrents. Remarque : l'outil de budgétisation ne prévoit pas une catégorie « démarrage » distincte. Par conséquent, saisir les achats de démarrage comme des intrants récurrents ponctuels dans l'année concernée, sauf s'il s'agit de biens durables répondant à de capitalisation.
P	Useful life years (durée de vie utile en années)	Requis uniquement pour les biens en investissement déjà détenus qui seront utilisés pendant la période budgétaire. L'outil Excel répartit la valeur non budgétisée (économique) de ces biens sur les années selon leur durée de vie utile. Les nouveaux achats en investissement réalisés pendant la période budgétaire doivent être saisis pour leur coût d'achat total de l'année d'achat et ne sont pas annualisés.

Encadré 10.6. Saisie des colonnes N à P

N	O	P
Cost type		
Budgeted?	Cost input	Useful life years (only for capital inputs) Leave blank if recurrent
Indicate if item is budgeted	Select the type of cost input	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Budgeted	R3: Transport/Vehicle operations & maintenance	
Budgeted	R3: Transport/Vehicle operations & maintenance	
Budgeted	R3: Transport/Vehicle operations & maintenance	
Budgeted	R3: Transport/Vehicle operations & maintenance	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R1: Personnel & Per diems	
Non-budgeted	R2: Supplies & Commodities	
Budgeted	R2: Supplies & Commodities	
Budgeted	R2: Supplies & Commodities	
Budgeted	R2: Supplies & Commodities	
Non-budgeted	R2: Supplies & Commodities	
Non-budgeted	R2: Supplies & Commodities	
Budgeted	R6: Other recurrent costs	

Vérifications :

- Remplir entièrement et correctement les colonnes N à P ; toute entrée manquante ou incorrecte entraîne des erreurs dans les calculs ultérieurs.
- Vérifier les saisies en consultant les colonnes Y à Z (grises). Ces colonnes ajustent automatiquement les coûts en fonction de l'inflation historique et annualisent les coûts en investissement en fonction des données indiquées dans la feuille Excel « Parameters » (paramètres). Réviser ces colonnes pour s'assurer qu'aucune cellule n'est vide et aucune inscription telle que #REF!, #ERROR! ou #N/A apparaît.

Encadré 10.7. Articles en investissement dans l'outil de budgétisation : nouveaux achats et actifs déjà détenus

Exemple 1 : comptabilisation d'un véhicule déjà détenu

Supposons qu'un véhicule ait été acheté il y a deux ans pour 30 000 USD. Ce véhicule serait saisi comme suit :

- Colonne G : Previously purchased (in use) (acheté précédemment (en service))
- Colonne J : 30 000
- Colonne K : USD
- Colonne N : Non-budgeted (non budgété)
- Colonne O : C3: Vehicles (C3 : Véhicules -le préfixe C indique un bien en investissement)
- Colonne P : Vehicles (véhicules), avec une durée de vie utile fixée à 7 ans, comme indiqué dans la feuille Parameters (paramètres)

Le dossier Excel traite le véhicule comme un actif déjà détenu, et répartit sa valeur économique annuelle sur les années 1 à 4. La valeur d'usage non budgétisée est de 4 285,71 USD par an, comptabilisée aux années 1, 2, 3 et 4.

Exemple 2 : planification d'achat d'un véhicule en année 2

Supposons que la CLO prévoie d'acheter un véhicule au cours de l'année 2. Ce coût serait saisi comme suit :

- Colonne G : Year 2 (année 2)
- Colonne J : 30 000
- Colonne K : USD
- Colonne N : Budgeted (budgété)
- Colonne O : C3: Vehicles (C3 : Véhicules -le préfixe C indique un bien en investissement)

Le dossier Excel affiche le coût financier de l'achat du véhicule en année 2, soit 30 000 USD enregistrés intégralement en Année 2.

Encadré 10.8. Conseil pratique : vérifier l'exhaustivité du budget

Avant de poursuivre, vérifier que tous les coûts et ressources pertinentes sont bien saisis correctement. Une vérification rapide permet d'identifier tôt d'éventuelles lacunes, afin d'ajuster les hypothèses et d'ajouter des lignes avant de finaliser les projections.

Instructions étape par étape :

- Dans la feuille Cost Data (données sur les coûts), aller à l'en-tête de la colonne O, nommée « Cost input » (intrant de coût), cliquer sur le bouton filtre pour examiner les lignes de coûts par catégorie d'intrant.
- Repérer les postes coûteux, comme par exemple, personnel, produits/fournitures, transport, loyer/espace, formation.
- Si l'objectif est de présenter les besoins de ressources complets, inclure les contributions non budgétisées (par exemple locaux offerts, temps bénévole).
- Vérifier par recoupement les résultats des calculs antérieurs ou les dépenses historiques, confirmer que tous les postes matériels sont saisis et que les prix/quantités sont crédibles.
- Vérifier que les éléments pluriannuels ou ponctuels apparaissent dans les années appropriées.
- Lorsque le prix ou la quantité est incertain, indiquer l'hypothèse retenue et sa source afin de pouvoir les revoir lors de la validation.

Enjeux : C'est le moment de vérifier que toutes les ressources ont été correctement saisies selon l'objectif et la portée de l'exercice budgétaire. Assurer cette exhaustivité dès maintenant garantit que les étapes d'allocation et d'analyse reflèteront l'ensemble des ressources prévues.

10.4.3. Allocation des coûts entre les interventions (colonnes R–T)

Dans cette étape, vous indiquerez la manière dont chaque article est attribué à l'intervention. Cela est particulièrement crucial pour les frais généraux ou les ressources centrales partagées entre plusieurs interventions. Une allocation appropriée garantit la part adéquate du soutien central, tels que la gestion, le loyer, les services publics, nécessaire à la mise en œuvre des interventions directes. Si un exercice d'analyse des coûts a déjà été réalisée, utilisez les données existantes (par exemple, données sur la répartition du temps du personnel, mesures de superficie, registres d'utilisation ou parts de coûts directs) pour étayer vos projections. Cette démarche offre une base empirique et transparente à vos hypothèses et produit des estimations budgétaires plus réalistes.

Encadré 10.9. Saisie des colonnes R à T

Objectif :

- Les colonnes R à T consignent l'allocation de chaque article vers l'intervention budgétisé. Cela assure que les coûts partagés sont correctement alloués et que les coûts directs sont entièrement assignés.

Étapes générales :

- Indiquer dans la colonne R si l'article est un coût d'intervention direct ou un coût central partagé.
- Enregistrer dans la colonne S la source de données ou la justification du facteur d'allocation.
- Saisir le pourcentage d'allocation pour l'intervention visée dans la colonne T.
- Pour les coûts directs de l'intervention, saisir 100 %.

Instructions étape par étape :

- Noter si le coût est direct ou partagé, et entrer le pourcentage d'allocation dans la colonne T.
 - Coûts directs : 100 % attribués à l'intervention.
 - Coûts partagés : appliquer le pourcentage d'allocation.
- Documenter la source ou la justification du facteur d'allocation dans la colonne S.

E	R	S	T
Expenditure inputs	Allocation to intervention		
Item	Central/Direct	Allocation factor	% Dedicated to intervention
List all relevant cost items below	Indicate if cost is direct	Specify the source or	Enter the % of this input
Internet bill office wifi Y1	Shared central cost	% of organizational budget :	30%
Internet bill office wifi Y2	Shared central cost	% of organizational budget :	30%
Internet bill office wifi Y3	Shared central cost	% of organizational budget :	30%
Internet bill office wifi Y4	Shared central cost	% of organizational budget :	30%

Vérifications :

- Comme expliqué au **chapitre 7** et illustré dans l'**encadré 10.3**, utiliser des variables quantifiables et mesurables pour l'allocation (ex. pourcentage de surface, pourcentage du temps du personnel, nombre de sessions, pourcentage des coûts directs).
- Au cours de l'atelier de validation, présenter ces facteurs d'allocation aux équipes et au personnel des CLO pour revue, et les ajuster si nécessaire.

10.5. Saisie des résultats de l'intervention

Dans le cadre de la budgétisation, la section « Results » (résultats) enregistre les cibles prévues pour l'intervention sur la période budgétaire (années 1 à 4). Ces projections servent à calculer les coûts unitaires prévisionnels (par exemple, le coût budgété par personne atteinte) et à vérifier si les plans de ressources sont alignés avec les objectifs de mise en œuvre. Si l'intervention a déjà été mise en œuvre auparavant, comparez les objectifs aux résultats historiques ou aux résultats de l'analyse des coûts afin d'éviter des projections trop ambitieuses. Vous pouvez planifier une amélioration de l'efficacité ou une augmentation du volume, mais les objectifs doivent rester réalistes, compte tenu des capacités en personnel, des processus d'approvisionnement et des capacités opérationnelles de mise en œuvre.

Encadré 10.10. Comment remplir la feuille Résultats

Objectif :

- Résumer les données recueillies sur les cibles ou résultats prévisionnels de l'intervention.

Étapes générales :

- Saisir les données relatives aux cibles ou résultats prévisionnels dans les cellules jaunes.
- Inclure jusqu'à trois indicateurs pour l'intervention considérée.
- Indiquer les objectifs pour chaque année budgétaire (années 1 à 4), en cohérence avec la période budgétaire

Output/Outcome 1 name=
Target during budgeting period =
Projected Unit cost =

# of health facilities in CLM			
11,00	30,00	50,00	60,00
320.020,94	89.637,90	47.136,98	38.981,62

of health facilities in CLM
60,00
181.751,90

Output/Outcome 2 name=
Target during budgeting period =
Projected Unit cost =

# of health facility clients reporting to CLM			
700,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00
5.028,90	1.344,57	785,62	584,72

of health facility clients reporting to CLM
9.700,00
1.124,24

Output/Outcome 3 name=
Target during budgeting period =
Projected Unit cost =

# of severe CLM incidents* reported and followed-up			
20,00	70,00	100,00	148,00
176.011,51	38.416,24	23.568,49	15.803,36

of severe CLM incidents* reported and followed-up
338,00
32.263,65

*severe CLM incidents defined as cases of ARV stockout and reported incidents of violence, harassment, stigma, discrimination, and breaches of confidentiality

Instructions étape par étape :

- Nommer les indicateurs dans les lignes 85, 89 et 93. Vous pouvez saisir jusqu'à trois indicateurs.
- Entrer les cibles pour chaque année du budget dans les lignes 86, 90 et 94.
- La cible totale prévue sur la période de budget est additionnée automatiquement dans les lignes G86, G90 et G4.
- Les coûts unitaires prévisionnels sont calculés automatiquement dans les lignes 87, 91 et 95.

10.6. Revue des résultats (onglets orange)

Une fois les données de coûts saisies et classifiées, passer aux feuilles « Results » (résultats) pour revoir les coûts totaux et unitaires générés par le dossier Excel. Deux feuilles « Results » (résultats) sont disponibles : l'une en USD et l'autre en LCU (unité monétaire locale), en utilisant le taux de change saisi dans la feuille « Parameters » (paramètres).

Les feuilles d'analyse récapitulative présentent :

- Coût total prévisionnel de l'intervention par année et globalement : ligne 82.
- Totaux prévisionnels par partenaire (partie prenante) par année et globalement : lignes 21, 42, 62.
- Totaux prévisionnels et proportion par type d'intrant : colonnes G-H.
- Totaux prévisionnels et proportion des coûts centraux et des coûts directs d'intervention : colonnes J-K
- Totaux prévisionnels budgétés et non budgétés : colonnes G et S.
- Coûts unitaires prévisionnels par année, budgétés et non budgétés, et pour l'ensemble de la période budgétaire : lignes 87, 91 et 95.

Avant de partager ces projections de coûts avec d'autres parties prenantes, effectuer les vérifications nécessaires pour s'assurer que l'analyse a été réalisée correctement. (Voir **encadré 10.11**).

Encadré 10.11. Conseil pratique : vérification de la fiabilité du budget

- **Vérifiez les totaux par rapport à la feuille Cost Data (données de coûts)**

- Pour chaque partie prenante et pour chaque année, filtrer la feuille Cost Data (données de coûts) et confirmer que la somme des totaux par ligne correspond aux totaux figurant dans la feuille des résultats.
- Vérifier ponctuellement certains articles pour s'assurer qu'ils apparaissent dans l'année (ou les années) prévue.
- Vérifier que l'indicateur « échangeable / non échangeable » a bien entraîné l'application correcte de l'indice des prix à la consommation (IPC) : IPC en dollars américains pour les intrants échangeables, IPC local pour les intrants non échangeables, et que les conversions de devises sont plausibles.

- **Équilibre entre coûts budgétisés et non budgétisés**

- Si l'objectif est de présenter la totalité des besoins en ressources, confirmer que les contributions non budgétisées sont incluses (par exemple, locaux offerts, temps bénévole).
- Examiner le coût total des ressources non budgétisées : est-il réaliste et durable pour la période ?
- Repérer toute dépendance excessive aux contributions en nature et, le cas échéant, envisager d'en discuter avec l'équipe CLO.

- **Vérifier les intrants**

- Comparer la répartition des coûts par catégorie d'intrants (personnel, produits, transport, loyer, formation, etc.) avec les résultats d'analyses de coûts antérieures ou les dépenses historiques.
- Toute variation significative doit être explicitement justifiée (par exemple, montée en charge prévue, révision salariale, nouveau modèle de prestation de service).

- **Examinez les coûts unitaires**

- Si cette intervention a déjà fait l'objet d'une analyse de coûts, comparer les coûts unitaires projetés aux coûts unitaires observés.
- Si aucune analyse de coûts n'a encore été réalisée, comparer les coûts unitaires projetés à ceux rapportés dans la littérature publiée (voir **chapitre 9.4**).
- Si le coût unitaire projeté est nettement inférieur aux valeurs de référence, se demander :
 - Les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention ont-elles été sous-estimées ?
 - Les cibles fixées sont-elles trop ambitieuses ?
- Si le coût unitaire projeté est nettement supérieur aux valeurs de référence, se demander :
 - Les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention ont-elles été surestimées ?
 - Les cibles sont-elles trop prudentes ?

- **Validez avec l'équipe de la CLO**

- Partager les totaux et les coûts unitaires projetés avec les équipes programme, finances et direction.
- Utiliser la session de validation pour confirmer les hypothèses, les bases d'allocation et les cibles, et ajuster si nécessaire.

En résumé, les résultats de la budgétisation doivent être interprétés non pas isolément, mais en lien avec les données de l'analyse des coûts, la performance historique et les considérations plus larges de durabilité.

10.7. Interprétation et utilisation des résultats de la budgétisation

Les principes d'interprétation des résultats de la budgétisation sont, pour la plupart, similaires à ceux présentés pour l'analyse des coûts au **chapitre 9**. Il est donc recommandé de consulter ce chapitre pour obtenir des orientations détaillées sur l'analyse des coûts totaux, des coûts unitaires et de la répartition des coûts. Toutefois, certaines considérations propres à la budgétisation méritent une attention particulière.

Premièrement, il est souvent utile de comparer les ressources budgétisées avec les coûts observés. Comme expliqué au **chapitre 9.5**, l'analyse des coûts fournit un enregistrement de l'utilisation réelle des ressources, tandis que la budgétisation projette les besoins futurs. En comparant les deux, les CLO peuvent évaluer si leurs budgets sont réalistes et alignés sur l'expérience de mise en œuvre. Cet exercice permet de repérer les sous- ou surestimations systématiques des intrants et des cibles, et d'expliquer les écarts entre les plans et les performances réelles. De telles comparaisons aident à identifier les intrants sous-financés ou surévalués, offrant ainsi la possibilité de réaffecter ou de mobiliser les ressources de manière stratégique.

Deuxièmement, il convient d'examiner la durabilité des ressources financières par rapport aux ressources économiques. Comme indiqué au **chapitre 9.5**, les résultats de l'analyse des coûts tiennent compte à la fois des contributions payées (financières) et des contributions non rémunérées ou en nature (économiques), tandis que l'outil de budgétisation permet de suivre les ressources budgétisées et non budgétisées. Comparer les deux approches aide à évaluer la durabilité de la base de ressources dans le temps et à déterminer si la dépendance aux contributions non rémunérées augmente ou diminue. Cette analyse peut orienter le plaidoyer auprès des gouvernements et des bailleurs afin de garantir que des intrants essentiels mais souvent sous-valorisés – tels que le temps des pairs éducateurs, les locaux prêtés ou la mobilisation communautaire bénévole – soient correctement financés dans les budgets futurs.

Troisièmement, il est essentiel de suivre l'évolution dans le temps. La comparaison des résultats de budgétisation d'une année sur l'autre, et par rapport à ceux de l'analyse des coûts, permet de déterminer si les stratégies de mise en œuvre deviennent plus efficaces, si les hypothèses sur les intrants demeurent valides, et si les besoins en ressources évoluent avec l'expansion du programme ou les changements de contexte. Ce type d'analyse de tendance s'inscrit dans les usages de suivi et d'efficacité des données de coûts présentés aux **chapitres 9.6.1 et 9.6.2**, et fournit une base factuelle essentielle pour adapter à la fois les programmes et les stratégies de financement.

En résumé, les résultats de la budgétisation doivent être interprétés non pas isolément, mais en lien avec les données de l'analyse des coûts, la performance historique et les considérations plus larges de durabilité. Utilisés ainsi, ils s'intègrent dans un cycle d'apprentissage continu pour les CLO : les données issues de l'analyse des coûts permettent d'élaborer des budgets plus réalistes ; les budgets guident la mise en œuvre ; et la comparaison entre les coûts projetés et les coûts réels alimente la planification et le plaidoyer futurs. Ce processus itératif aide les CLO à aligner leurs plans sur la réalité, à identifier et à défendre les intrants sous-financés, et à renforcer la viabilité à long terme des CLR.



Glossaire

À base communautaire	Interventions ou services mis en œuvre dans des milieux communautaires ou destinés à des populations clés et vulnérables spécifiques. Les activités à base communautaire se concentrent sur un lieu ou un groupe bénéficiaire précis, mais le leadership et la prise de décision peuvent relever d'acteurs externes plutôt que de la communauté elle-même.
Activités	Tâches ou actions entreprises dans le cadre d'une intervention. Les activités constituent les éléments de base d'une intervention et reposent sur des ressources mesurables, appelées intrants. Elles sont généralement suivies à l'aide de résultats immédiats, tels que le nombre de pairs éducateurs formés ou de réunions communautaires organisées.
Analyse des coûts	Processus consistant à estimer la valeur des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention. Il comprend trois étapes : l'identification des intrants, la mesure de leurs quantités et l'attribution d'une valeur monétaire. Contrairement à la budgétisation, qui anticipe les dépenses futures, l'analyse des coûts évalue les ressources effectivement utilisées.
Analyse des coûts par approche ascendante	Approche d'analyse des coûts qui consiste à mesurer la quantité et le coût unitaire des intrants individuels utilisés pour mettre en œuvre une intervention. Ces intrants sont ensuite agrégés afin d'estimer le coût unitaire ainsi que le coût total de l'intervention.
Analyse des coûts par approche descendante	Approche d'analyse des coûts qui part des dépenses totales enregistrées dans les registres financiers ou comptables, puis répartit (ou désagrège) ces coûts entre différents sites, interventions ou résultats spécifiques.
Annualisation	Méthode utilisée dans l'analyse des coûts pour répartir le coût ponctuel d'un intrant sur sa durée de vie utile. Plutôt que d'attribuer le coût total à l'année d'acquisition, l'annualisation en répartit une fraction sur chaque année d'utilisation.
Budgétisation	Processus consistant à traduire les activités et interventions prévues en plans financiers projetant les dépenses futures sur une période déterminée. Contrairement à l'analyse des coûts, la budgétisation consiste à allouer les ressources à l'avance, en précisant quand et par qui les transactions financières devront avoir lieu.
Contributions en nature	Ressources non monétaires fournies par un prestataire pour soutenir une intervention. Elles comprennent à la fois des ressources offertes (par exemple, l'utilisation gratuite d'un espace, le transport fourni, le soutien professionnel bénévole) et des ressources non rémunérées (par exemple, le temps consacré par des bénévoles ou les contributions des membres de la communauté). Bien qu'il n'y ait pas d'échange monétaire, ces contributions sont prises en compte dans l'analyse des coûts économiques.
Coût central	Coût qui n'est pas directement attribuable à une seule intervention, mais qui est essentiel au fonctionnement global d'une organisation. Il comprend, par exemple, les dépenses liées à l'administration, aux systèmes informatiques, à l'entretien des bâtiments, aux achats ou à la tenue des registres.
Coût complet	Coût total de la prestation d'un service, incluant l'ensemble des ressources directes, indirectes et partagées mobilisées. Le coût complet est souvent comparé au coût incrémental, qui ne tient compte que des ressources additionnelles nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle intervention.
Coût de démarrage	Activité ponctuelle nécessaire au lancement d'une intervention, telle que la planification initiale, la formation ou la mobilisation. Les coûts de démarrage sont considérés comme des coûts d'investissement et sont annualisés sur leur durée de vie utile.

Coût d'opportunité	Valeur de la meilleure alternative à laquelle on renonce lorsqu'une ressource est utilisée à une fin donnée. Ce concept s'applique aussi bien aux ressources non rémunérées (par exemple, le temps consacré par des bénévoles ou les biens offerts en nature) qu'aux ressources payées dont le prix du marché ne reflète pas la valeur réelle (par exemple, les médicaments subventionnés ou les intérêts non perçus sur des fonds).
Coût économique	Valeur totale de l'ensemble des ressources utilisées pour fournir un service, y compris les coûts d'opportunité. Le coût économique dépasse les seules dépenses financières en intégrant et en valorisant les contributions non monétaires, telles que le temps consacré par les bénévoles, les biens offerts ou les services en nature.
Coût en investissement	Coût ponctuel lié à des biens ayant une durée de vie utile supérieure à un an, tels que les bâtiments, l'équipement ou les véhicules. Certaines activités de démarrage, comme la formation initiale ou la mise en place de systèmes, peuvent également être considérées comme des coûts en investissement.
Coût financier	Valeur des biens et services effectivement payés pour la mise en œuvre d'une intervention. Contrairement aux données de dépenses, le coût financier répartit la valeur des biens en investissement (par exemple, les véhicules ou l'équipement) sur leur durée de vie utile. Il exclut les contributions non monétaires, qui sont intégrées dans le coût économique.
Coût incrémental	Coût additionnel associé à l'introduction d'un nouveau service ou d'une nouvelle activité venant s'ajouter à un programme existant. Il ne prend en compte que les ressources utilisées au-delà d'un niveau de référence préalablement défini.
Coût partagé	Coût qui bénéficie à plusieurs services ou interventions et doit être alloué entre eux. Il peut s'agir, par exemple, du personnel administratif, de véhicules partagés ou de locaux utilisés conjointement.
Coût récurrent	Coût des ressources dont la durée de vie utile est d'un an ou moins, telles que les salaires, les indemnités journalières, les fournitures, les services publics et l'entretien courant.
Coût unitaire	Coût moyen de production d'une unité de service ou de résultat, calculé en divisant le coût total par le nombre d'unités fournies au cours d'une période donnée.
Dirigée par la communauté	Intervention, service ou riposte initié, conçu, mis en œuvre et contrôlé par et pour les membres ou les groupes d'intérêt de la communauté. Le leadership, le pouvoir décisionnel et la responsabilité relèvent des acteurs communautaires eux-mêmes. Une intervention dirigée par la communauté peut être à base communautaire (mise en œuvre dans un milieu communautaire), mais ce qui la définit, c'est avant tout le leadership communautaire.
Étude de temps et de mouvements	Méthode utilisée pour mesurer la répartition du temps du personnel entre différentes interventions. Les données peuvent être recueillies par observation directe, par saisie directe du personnel à l'aide de feuilles de temps, ou à partir d'estimations fondées sur les souvenirs des prestataires. Les études de temps et de mouvements permettent de produire des estimations plus précises des intrants nécessaires à l'analyse des coûts.
Facteur d'allocation	Proportion utilisée pour répartir les coûts partagés ou centraux entre plusieurs interventions, activités, programmes ou sites. Par exemple, le temps de travail du personnel, l'utilisation des véhicules ou l'espace de bureau peuvent être alloués en partie à chaque intervention ou site.
Facteur de coût	Intrant ou groupe d'intrants représentant une part importante du coût total d'une intervention. Les facteurs de coût permettent d'identifier les ressources ou activités qui influencent le plus la structure ou la variation des coûts. Par exemple, le personnel ou le transport peuvent constituer les principaux facteurs de coût dans les interventions communautaires de lutte contre le VIH.

Facteurs sociétaux favorables (également appelés « actions clés visant à créer un environnement propice »)

Interventions visant à éliminer les obstacles sociétaux qui entravent l'accès équitable aux services de santé et de prévention du VIH, tels que la stigmatisation, la discrimination, l'inégalité ou les lois et politiques punitives. Ces actions favorisent la création d'un environnement propice fondé sur les droits humains, l'équité et la qualité, afin de renforcer l'efficacité et la portée des programmes de base.

Inflation

Augmentation générale et durable des prix des biens et services au fil du temps, entraînant une diminution du pouvoir d'achat de la monnaie. Dans l'analyse des coûts et la budgétisation, il est essentiel d'en tenir compte lors de la comparaison des coûts entre différentes années, car une même somme d'argent permettra d'acquérir moins de ressources à l'avenir.

Intervention

Ensemble d'actions ou d'activités coordonnées visant à atteindre un objectif spécifique dans le cadre d'une riposte. Une intervention se caractérise par l'utilisation planifiée de ressources pour produire des résultats mesurables. Elle est généralement évaluée à l'aide de résultats immédiats et intermédiaires, tels que le nombre de bénéficiaires atteints ou de personnes nouvellement dépistées.

Intrants

Ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention. Parfois appelés catégories de coûts ou ingrédients, les intrants correspondent aux éléments mobilisés pour réaliser des activités. Ils ne doivent pas être confondus avec les activités elles-mêmes : par exemple, une réunion est une activité, tandis que le temps de travail du personnel, les fournitures et l'espace utilisés pour cette réunion sont des intrants.

Maladie du VIH à stade avancé

L'OMS définit la maladie à VIH avancée comme un taux de cellules CD4 inférieur à 200 cellules/mm³ ou un stade 3 ou 4 de la classification de l'OMS chez les adultes et les adolescents. Tous les enfants de moins de cinq ans sont considérés comme atteints d'une maladie à VIH avancée. Cette définition inclut à la fois les personnes qui se présentent pour la première fois aux soins sans avoir encore initié de traitement antirétroviral (TAR) et celles qui reprennent les soins après une interruption du traitement.

Perspective

Point de vue à partir duquel les coûts sont estimés dans une analyse économique, indiquant qui les supporte. La perspective de l'utilisateur rend compte des coûts supportés par les clients ou les bénéficiaires pour accéder à un service ou à une intervention, ou pour les utiliser. La perspective du prestataire reflète les coûts engagés pour la production des services au point de prestation par les structures ou acteurs considérés comme prestataires. La perspective du payeur fait référence aux coûts supportés par l'entité qui finance ou rembourse les services, comme un gouvernement, un régime d'assurance maladie ou un bailleur de fonds. Enfin, la perspective sociétale est la plus large : elle inclut tous les coûts encourus, quel que soit le payeur ou le bénéficiaire.

Populations clés

L'ONUSIDA définit les populations clés comme les groupes les plus exposés au risque d'infection par le VIH et souvent confrontés à la stigmatisation, à la discrimination et à des lois ou politiques punitives. Ces populations comprennent : les hommes homosexuels et autres hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes ; les professionnel(les) de sexe et leurs clients ; les personnes transgenres ; les personnes qui s'injectent des drogues ; ainsi que les détenus et autres personnes incarcérées.

Populations vulnérables

Définies en fonction du contexte social, économique et épidémiologique propre à chaque pays, les populations vulnérables sont celles qui, sans appartenir nécessairement à un groupe de population clé, présentent un risque accru d'exposition au VIH en raison de facteurs structurels ou contextuels. Ces populations peuvent inclure : les adolescentes et jeunes femmes ; les adolescents et jeunes hommes ; les femmes enceintes et allaitantes ; les enfants et nourrissons exposés au VIH ; les partenaires des personnes vivant avec le VIH ; les partenaires des femmes bénéficiant de soins prénatals ; les victimes de violences sexuelles ; les personnes en situation de handicap ; les orphelins et enfants vulnérables ; ainsi que les hommes non circoncis vivant dans des zones à forte prévalence.

Riposte/réponse

Ensemble coordonné d'interventions visant à faire face à une problématique complexe, pouvant nécessiter plusieurs approches complémentaires. Dans le contexte des ripostes communautaires au VIH (RLC), l'ONUSIDA met en avant sept domaines d'action clés : plaidoyer ; prestation de services ; éducation et information ; recherche participative ; suivi et évaluation ; renforcement des capacités et financement.

Ressources non rémunérées

Ressources utilisées pour fournir ou accéder à une intervention, mais pour lesquelles aucun paiement n'est effectué par la partie concernée (par exemple, le prestataire, le payeur ou l'utilisateur dont les coûts sont estimés). Elles se distinguent des ressources offertes, qui sont délibérément mises à disposition sans compensation financière – comme le temps consacré par des bénévoles ou les services professionnels pro bono. Les ressources non rémunérées apparaissent souvent lorsque des intrants sont achetés ou fournis par une autre partie prenante, mais ne figurent pas dans les comptes du payeur, du prestataire ou de l'utilisateur analysé. Il peut s'agir, par exemple, d'équipements ou de fournitures achetés par une organisation partenaire, ou d'articles personnels (tels que des téléphones ou des moyens de transport) utilisés sans remboursement. Bien que certains guides classent ces ressources parmi les biens offerts, il est important de les distinguer afin de mettre en évidence et de valoriser les contributions de la communauté indépendamment des soutiens financiers externes.

Ressources offertes

Biens ou services délibérément fournis sans contrepartie financière afin de soutenir la mise en œuvre d'une intervention. Il peut s'agir, par exemple, du temps consacré par des bénévoles, de services professionnels offerts gratuitement, de l'utilisation sans frais d'un espace ou encore d'un transport mis à disposition à titre gracieux. Dans certains guides, les biens offerts englobent également les ressources fournies par d'autres organisations ou parties prenantes extérieures à la communauté. Toutefois, il est important de les distinguer afin de mettre en évidence et de valoriser les contributions communautaires indépendamment des soutiens financiers externes.

Résultats immédiats

Résultats directs d'une activité ou d'une intervention, généralement mesurés à l'aide des données de suivi de routine. Ils correspondent à ce qui a été effectivement réalisé ou fourni. Par exemple : le nombre de bénévoles formés, de préservatifs distribués ou de supports pédagogiques produits.

Résultats intermédiaires

Résultats observés à court ou moyen terme au niveau individuel ou populationnel. Ils traduisent les changements en matière de santé ou de comportement découlant de la prestation de services – par exemple, le nombre de personnes dépistées, diagnostiquées ou orientées vers des soins. Contrairement aux résultats immédiats, ils mesurent les effets ou l'adoption de ce qui a été fourni, plutôt que la prestation elle-même.

Sources

1. Les définitions relatives à l'analyse des coûts sont adaptées du [GHCC Reference Case for Global Health Costing](#) (32), des [PrEP Costing Guidelines](#) (33), du [Rapid Syphilis Test Toolkit Guide](#) (34) et des [Guidelines for Costing Social and Behavior Change Health Interventions](#) (35).
2. Les définitions relatives aux ripostes dirigées par la communauté et aux réponses à base communautaire, ainsi que les populations clés et vulnérables, sont adaptées du [guide terminologique de l'ONUSIDA](#) (5).

Références

1. World AIDS Day Report 2023: Let Communities Lead [Internet]. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2023 [cited 2025 Sep 15]. Available from: https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/2023WADreport_en.pdf
2. HIV and Universal Health Coverage: A Guide for Civil Society [Internet]. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2019 [cited 2025 Sep 15]. Available from: https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/hiv-uhc-guide-civil-society_en.pdf
3. Indravudh PP, McGee K, Sibanda EL, Corbett EL, Fielding K, Terris-Prestholt F. Community-led strategies for communicable disease prevention and management in low- and middle- income countries: A mixed-methods systematic review of health, social, and economic impact. PLOS Glob Public Health. 2025 Apr 2;5(4):e0004304.
4. Political Declaration on HIV and AIDS: Ending Inequalities and Getting on Track to End AIDS by 2030. Contract No.: Agenda Item 10 New York; 2021.
5. UNAIDS Terminology Guidelines. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2024.
6. Technical Brief: Community Systems Strengthening [Internet]. Geneva: The Global Fund; 2022 [cited 2025 Sep 15]. Available from: https://resources.theglobalfund.org/media/14248/cr_community-systems_technical-briefing-note_en.pdf
7. Ayala G, Sprague L, van der Merwe LL-A, Thomas RM, Chang J, Arreola S, et al. Peer- and community-led responses to HIV: A scoping review. PLoS ONE. 2021 Dec 1;16(12):e0260555.
8. UNAIDS Guidance: Partnering for sustainable, community-led responses to HIV [Internet]. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2026.
9. Minkler M, Wallerstein NB. Improving Health Through Community Organization and Community Building. In: Glanz K, Rimer BK, Lewis FM, editors. Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2015.
10. McGee KV, Sprague L, Indravudh P, Nassif E, Gonzalez RP, Taslim A, et al. Qualifying community-led HIV responses: Bridging the gap between terminology and practice. 2025;
11. Draper AK, Hewitt G, Rifkin S. Chasing the dragon: Developing indicators for the assessment of community participation in health programmes. Soc Sci Med. 2010 Sep;71(6):1102–9.
12. Sprague L. Definitions of Civil Society Organizations and Community-led Responses. Regional dialogue on financial sustainability of community-led responses in West & Central Africa convened by USAID, the Global Fund, OCEAC, RAP+ AOC/AC, CSO/WCA, ACB and UNAIDS; 2023 May 9; Dakar.
13. Rodriguez-García R, Bonnel R, N’Jie N, Olivier J, Pascual FB, Wodon Q. Analyzing Community Responses to HIV and AIDS: Operational Framework and Typology. Washington, DC: World Bank: Policy Research Working Paper 5532; 2011.
14. Community Systems Strengthening Framework. Geneva: The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria; 2014.
15. Greer SL, Kosinska M, Wismar M. What Civil Society Does in and for Health: A Framework. In: Greer SL, Wismar M, Pastorino G, Kosinska M, editors. Civil Society and Health: Contributions and Potential. Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policies; 2017. p. 27–40.
16. Community Responses for Health: A Gamechanger for Primary Health Care and Universal Health Coverage. Brighton: Frontline AIDS; 2019.

17. Communities deliver: the critical role of communities in reaching global targets to end the AIDS epidemic. Geneva and Hove: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) and STOP AIDS Alliance; 2015.
18. Establishing community-led monitoring of HIV services. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2021.
19. Community-based monitoring: An Overview. Geneva: The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria; 2020.
20. Clinic-Community Collaboration Toolkit: Working together to improve PMTCT and paediatric HIV treatment, care and support. AIDSFonds, Positive Action for Children Fund (PACF) and Paediatric-Adolescent Treatment Africa (PATA); 2024.
21. Social Audit: A Toolkit. A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement. Hyderabad: Centre for Good Governance; 2005.
22. The Community Score Card (CSC): A generic guide for implementing CARE's CSC process to improve quality of services. Malawi: Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE); 2013.
23. Grassroots to Global: Seven Steps to Citizen-Driven Accountability for the Sustainable Development Goals. London: World Vision International; 2015.
24. McIntyre A. Participatory Action Research. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.; 2008.
25. Community-based participatory research: A guide to ethical principles and practice. 2nd edition. Durham and Bristol: Centre for Social Justice and Community Action & National Coordinating Centre for Public Engagement; 2022.
26. End Inequalities. End AIDS. Global AIDS Strategy 2021-2026. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2021.
27. Whittington D, Cook J. Valuing changes in time use in low- and middle-income countries. *Journal of Benefit-Cost Analysis*; 2019;10(S1):51-72. doi:10.1017/bca.2018.21
28. Batura N, Skordis J, Palmer T, Odiambo A, Copas A, Vanhuysse F, Dickin S, Eleveld A, Mwaki A, Ochieng C, Haghparsat-Bidgoli H. Cost-effectiveness of conditional cash transfers to retain women in the continuum of care during pregnancy, birth and the postnatal period: Protocol for an economic evaluation of the Afya trial in Kenya. *BMJ Open*; 2019 Nov 6;9(11):e032161. doi: 10.1136/bmjopen-2019-032161. PMID: 31699743; PMCID: PMC6858100.
29. McGee KV, Indravudh P, Nassif E, Edward A, Terris-Prestholt F. Database: Costs and Cost-Effectiveness of the community HIV responses: A systematic literature review. [Internet]. Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2024 [cited 2025 Sep 15]. Available from: https://hivfinancial.unaids.org/CLR_Systematic_Review_2024-06-06.xlsx
30. Joint United Nations Programme on HIV/AIDS. Sierra Leone Country Fact Sheet [Internet]. [cited 2025 Sep 15]. Available from: <https://www.unaids.org/en/regionscountries/countries/sierraleone>
31. Baldeh M, Kizito S, Lakoh S, Sesay D, Williams SA, Barrie U, et al. Advanced HIV disease and associated factors among young people aged 15-24 years at a tertiary hospital in Sierra Leone: a cross-sectional study. *BMC Infect Dis*. 2024 Jun 20;24(1):611.
32. Practical Methods for Projecting the Costs of National Strategic Plans for HIV. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2025.
33. Joint United Nations Programme on HIV/AIDS. Training Videos for Costing National Strategic Plans for HIV [Internet]. YouTube. 2025 [cited 2025 Sep 15]. Available from: https://www.youtube.com/playlist?list=PLm24qjjmwsqq9hXl41OclM1ZZlla_r4P
34. Vassal A, Sweeney S, Kahn J, Gomez GB, Bollinger L, Marseille E, et al. Global Health Cost Consortium Reference Case [Internet]. Reference case for estimating the costs of global health services and interventions. 2017 [cited 2022 Nov 18]. Available from: https://ghcosting.org/download/word/GHCC%20Draft%20Reference%20Case_Version%206.0_%209_12_17.docx

35. DeCormier PW, Kripke K, Bollinger L, Forsythe S. PrEP Costing Guidelines. Durhan, NC: Avenir Health, for the Optimizing Prevention Technology Introduction on Schedule (OPTIONS) Consortium; 2018.
36. Terris-Prestholt F, Santos A, Sweeney S, Kumaranayake L. The rapid syphilis test toolkit. Implementation 1: Guidelines for cost effectiveness analysis of syphilis screening strategies. The Global Health Network; 2011 p. 96.
37. Rosen JE, DeCormier Plosky W, Bollinger L. Guidelines for Costing of Social and Behavior Change Health Interventions. 2019 [cited 2022 Nov 18];80. Available from: <https://breakthroughactionandresearch.org/wp-content/uploads/2019/10/guidelines-for-costing-sbc-interventions.pdf>

Annexes



Annexes

Annexe 1. Outils et guide existants pour l'analyse des coûts et la budgétisation liés au VIH

Voici une sélection de ressources existantes qui peuvent être utiles pour l'analyse des coûts ou la budgétisation des interventions liées au VIH. Bien qu'elles n'aient pas été développées spécifiquement pour les CLR, elles peuvent offrir des principes, des méthodes ou des outils utiles qui peuvent être adaptés pour être utilisés dans ce contexte.

Source	Description et utilisation
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) Guide pour l'analyse des coûts des stratégies de prévention du VIH (1)	Présente les méthodes d'analyse des coûts des interventions de prévention du VIH. Utile pour les planificateurs, les analystes et les responsables de la mise en œuvre des programmes de prévention au niveau national.
Population Council Guide pour l'analyse des coûts des interventions sanitaires visant à modifier les comportements sociaux (2)	Explique les principes fondamentaux de l'analyse des coûts et les applique aux interventions visant à modifier les comportements sociaux. Utile pour les équipes de recherche qui réalisent des analyses de coûts de programmes de changement social et comportemental.
Global Health Cost Consortium (GHCC) Référence pour l'estimation des coûts des services et interventions de santé mondiaux (3)	Présente les principes et normes clés pour la génération et la communication d'estimations de coûts dans le domaine de la santé mondiale. Bien qu'il ne soit pas spécifique au VIH ou aux CLR, il fournit un cadre de référence fondamental pour assurer la rigueur méthodologique et la comparabilité entre les études d'analyse des coûts.
Groupe de travail sur la responsabilité communautaire (CLAW) Comment procéder à la budgétisation pour le suivi communautaire (4)	Offre des conseils pratiques et adaptés aux organisations de la société civile qui mettent en œuvre le CLM. Il décrit les types d'activités et de ressources à prendre en compte et propose des questions clés pour guider la planification et la budgétisation. Utile pour les planificateurs et responsables de la mise en œuvre du CLM.
FHI 360 Going Online : une aide à la budgétisation et à la programmation pour les interventions virtuelles en matière de VIH (5)	Fournit une aide à la budgétisation pour la prestation de services virtuels liés au VIH. Utile pour les responsables de la mise en œuvre qui planifient des programmes de sensibilisation en ligne ou décentralisés.
Le Fonds mondial Guide pour la budgétisation des subventions (6)	Fournit des conseils normalisés en matière de budgétisation pour la préparation des demandes de subventions du Fonds mondial. Utile pour les organisations qui sollicitent ou gèrent des financements du Fonds mondial.
Société internationale du sida (IAS) Suivi communautaire des programmes et politiques liés au VIH, à la tuberculose et au paludisme : guide pour soutenir l'inclusion du CLM dans les demandes de financement auprès du Fonds mondial (7)	Soutient l'intégration du CLM dans les demandes de financement adressées au Fonds mondial, ainsi que dans les consultations, dialogues et documents stratégiques nationaux et régionaux connexes.
Organisation mondiale de la santé (OMS) Chapitre 9 du Planning Guide de planification de la riposte du secteur de la santé au VIH/sida (8)	Fournit des orientations de haut niveau sur la budgétisation et l'estimation des besoins en ressources pour la planification de la riposte au VIH. Utile pour les planificateurs nationaux de la santé et les décideurs politiques.

Références :

1. Costing Guidelines for HIV Prevention Strategies. Geneva: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS; 2000.
2. Rosen, James E., Willyanne DeCormier Plosky, and Lori Bollinger. Guidelines for Costing of Social and Behavior Change Health Interventions. Breakthrough RESEARCH. Washington DC: Population Council. 2019.
3. Vassall A, Sweeney S, Kahn J, et al. Reference case for estimating the costs of global health services and interventions. London: London School of Hygiene and Tropical Medicine; 2017. Available from: <https://researchonline.lshtm.ac.uk/id/eprint/4653001>
4. Community-led Accountability Working Group (CLAW). How to Budget for Community-led Monitoring. Washington, DC: Georgetown University O'Neill Institute; April 2022. Available at: <https://clawconsortium.org/how-to-budget-for-community-led-monitoring/>
5. FHI 360. Going Online: a budgeting and programming aid for virtual HIV interventions. Version 1. Durham (NC): FHI 360; 2021. Available from: <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/resource-going-online-budgeting-guide.pdf>
6. Guidelines for Grant Budgeting. Geneva: The Global Fund; 2023.
7. IAS—the International AIDS Society. A guide to support inclusion of CLM in funding requests to the Global Fund. 2022. https://bit.ly/clm_guide
8. World Health Organization. Planning Guide for the Health Sector Response to HIV/AIDS. 2011. Available from: <https://iris.who.int/handle/10665/44747>

Annexe 2. Tableaux de référence pour définir les paramètres des exercices d'analyse des coûts et de budgétisation

Cette annexe présente des tableaux de référence destinés à faciliter la prise de décision sur les principaux paramètres à définir lors de la planification d'un exercice d'analyse des coûts ou de budgétisation. Ces paramètres – notamment la perspective, l'horizon temporel et le type de coût (financier ou économique, pratiques normatives ou pratiques observées) – doivent être choisis en fonction de l'objectif principal de l'exercice et de l'utilisation prévue des résultats. Ils servent de guide pratique pour orienter les choix méthodologiques, sans constituer des règles prescriptives.

Tableau A2.1. Critères de sélection de la perspective

Objectif	Quelle perspective ?	Pourquoi ?
Suivi	Payeur, prestataire, utilisateur ou société	Dépend de ce qui est suivi : Payeur : coût du financement. Prestataire : coût de la prestation de services. Utilisateur : équité et charge financière. Société : efficacité et durabilité globales.
Efficiencia / efficacité	Payeur ou prestataire	Comprendre comment maximiser les résultats immédiats pour un budget donné.
Priorisation	Payeur, prestataire, utilisateur ou société	Dépend du décideur. Il est souvent recommandé d'adopter une perspective sociétale pour tenir compte des effets plus larges sur la société. En pratique, la plupart des analyses coût-efficacité utilisent la perspective du prestataire.
Orienter la tarification ou le financement	Payeur ou prestataire	Dépend de la position de l'acteur dans le système : Payeur : déterminer les montants à financer (par exemple, bailleur de fonds, gouvernement, contrat social). Prestataire : s'assurer que tous les coûts sont intégrés dans le budget ou la subvention. Communauté : identifier ou mobiliser des fonds pour rémunérer équitablement les bénévoles.
Planification à court terme et budgétisation	Payeur ou prestataire	Dépend du planificateur : Prestataire : lorsque la budgétisation est interne à l'organisation. Payeur : lorsque la budgétisation vise une demande de financement ou de subvention.
Planification et budgétisation à moyen et long terme	Payeur ou prestataire	Dans les plans stratégiques ou nationaux, la perspective du payeur est généralement privilégiée pour estimer le financement nécessaire sur plusieurs années.

Tableau A2.2. Critères de sélection de l'horizon temporel

Objectif	Quel horizon temporel ?	Pourquoi ?
Suivi	Un an (analyse annuelle)	Les analyses de coûts permettent aux CLO de suivre l'évolution des dépenses, d'observer les tendances et d'éclairer la planification et les rapports de routine.
Efficience / efficacité	Au moins un an, idéalement incluant la phase de démarrage et au moins six mois de mise en œuvre ; plusieurs années si possible	Un horizon pluriannuel permet d'évaluer l'évolution de l'efficience au fil du temps, notamment après la phase de démarrage.
Priorisation	Aligné sur le calendrier politique concerné ; peut inclure une seule année de coûts, mais doit tenir compte des bénéfices sur plusieurs années (comme dans les analyses coût-efficacité)	Permet aux décideurs d'évaluer les effets à moyen et long terme. Par exemple, une intervention de réduction des risques d'un an peut générer des bénéfices sanitaires et sociaux bien après sa mise en œuvre, qui doivent être pris en compte dans la décision.
Orienter la tarification ou le financement	En général, une année ou la période nécessaire pour le recouvrement complet des coûts	Les bailleurs et payeurs ont besoin d'estimations de coûts moyens sur une période définie pour éclairer la fixation des prix ou les décisions de financement. Cette période doit refléter la durée pendant laquelle les coûts demeurent stables. Par exemple, le coût d'un traitement antirétroviral est souvent estimé sur une année, mais il peut être décomposé entre coûts de démarrage et coûts récurrents.
Planification à court terme et budgétisation	Un à trois ans	Correspond à la durée habituelle des cycles de budgétisation des organisations et bailleurs de fonds.
Planification et budgétisation à moyen et long terme	Trois à cinq ans	Correspond à l'horizon temporel des documents stratégiques tels que les plans nationaux de lutte contre le VIH, les dossiers d'investissement ou les cycles de financement pluriannuels des bailleurs.

Tableau A2.3. Critères de sélection entre analyses financières et économiques selon l'objectif

Objectif	Quelles sont les analyses des coûts ?	Pourquoi ?
Suivi	Financières et/ou économiques, selon la perspective	Les coûts financiers permettent de suivre les dépenses du point de vue du payeur. Les coûts économiques reflètent l'utilisation complète des ressources du côté des prestataires et des utilisateurs.
Efficience / efficacité	Financières et/ou économiques, selon la perspective	Les payeurs peuvent se concentrer sur les dépenses réelles (coûts financiers). Les prestataires peuvent estimer les coûts économiques afin d'évaluer la rentabilité globale, y compris les contributions non rémunérées.

Priorisation	Économiques	Permettent aux décideurs de comparer équitablement différentes options, qu'elles impliquent des ressources payées ou offertes.
Orientation de la tarification ou du financement	Financières et économiques	Les coûts financiers sont nécessaires pour fixer les prix et assurer le recouvrement des dépenses. Les coûts économiques garantissent une rémunération équitable du temps et des ressources offertes et tiennent compte des contributions susceptibles d'être perdues si elles ne sont pas financées.
Planification à court terme et budgétisation	Financières	À court terme, les planificateurs se concentrent sur les dépenses effectives et les besoins budgétaires immédiats.
Planification et budgétisation à moyen et long terme	Financières et économiques	Les budgets se basent souvent sur les coûts financiers. À moyen et long terme, il est recommandé d'intégrer les coûts économiques pour garantir la pérennité des activités et la reconnaissance des contributions en nature des CLO.

Tableau A2.4. Critères de sélection entre bonnes pratiques normatives et pratiques observées

Objectif	Quelles sont les analyses des coûts ?	Pourquoi ?
Suivi	Pratiques observées	Les mesures observées sont les plus pertinentes pour suivre les coûts réels et comprendre les facteurs qui influencent les coûts dans le monde réel.
Efficience / efficacité	Pratiques observées et bonnes pratiques normatives	Comparer les pratiques observées aux protocoles ou normes de prestation permet d'identifier les inefficacités dans la mise en œuvre et dans le système de santé, et de repérer les possibilités de réduire les coûts ou d'améliorer les résultats immédiats.
Priorisation	Bonnes pratiques normatives et pratiques observées	Permet de comparer les modèles idéaux et la prestation réelle, en particulier pour les interventions innovantes ou émergentes, afin d'orienter les choix d'allocation des ressources limitées pour maximiser les gains de santé. Les décisions de tarification peuvent s'appuyer sur les modèles idéaux (pour estimer un coût de référence) ou sur les coûts réels observés (pour refléter le contexte de prestation).
Orienter la tarification ou le financement	Bonnes pratiques normatives et/ou pratiques observées	Les projections budgétaires s'appuient souvent sur les bonnes pratiques normatives, mais les estimations de prix ou de dépenses peuvent utiliser les coûts réels observés selon le contexte.
Planification à court terme et budgétisation	Bonnes pratiques normatives et/ou pratiques observées	Les projections à long terme peuvent combiner les deux approches : les bonnes pratiques normatives pour la planification prospective, et les pratiques observées pour intégrer les coûts économiques réels, y compris les contributions en nature.
Planification et budgétisation à moyen et long terme	Pratiques observées	Les mesures observées sont les plus pertinentes pour suivre les coûts réels et comprendre les facteurs qui influencent les coûts dans le monde réel.

Annexe 3. Tableau récapitulatif des sources de données par type d'intrant

Ce tableau présente une vue d'ensemble des principales sources de données utilisées pour chaque catégorie d'intrant dans le cadre des exercices d'analyse des coûts et de budgétisation. Il sert d'outil de référence rapide pour planifier la collecte des données, en complément des descriptions et recommandations détaillées du **chapitre 4**.

Tableau A3.1. Potential data sources by types of inputs

Type d'intrant	Sources de données		
	Quantification	Valorisation	Allocation
Investissement			
Espace de bâtiment (par exemple, immeuble de bureaux, pièce, entrepôt) et autres articles en investissement liés au bâtiment	Mesures physiques des pièces ; plans des bâtiments ; logiciels de cartographie.	Rapports de dépenses, factures, bons de commande, registres de vente originaux, formulaires d'assurance ou fiscaux, contrats de location, devis immobiliers ou de construction, valeur marchande de bâtiments ou d'espaces similaires.	Proportion de la surface au sol utilisée pour l'intervention (observation) ; proportion de bénéficiaires par intervention (registres d'activités) ; proportion du temps et de l'espace utilisés par bénéficiaire (études de temps et de mouvements).
Véhicules et équipements connexes (par exemple, véhicules, motos, générateurs)	Comptage des articles, registres d'inventaire, carnets de bord.	Rapports de dépenses, bons de commande, factures, registres de vente, devis des fabricants ou concessionnaires, valeur marchande de véhicules aux spécifications similaires.	Proportion du temps de déplacement consacré à chaque intervention (parc automobile) ; proportion de la distance parcourue (parc automobile, relevés du compteur kilométrique, logiciel de cartographie).
Équipement (par exemple, mobilier, matériel informatique, de bureau, médical ou de laboratoire) et frais connexes (par exemple, transport, taxes, droits et tarifs douaniers)	Recensement direct, registres d'inventaire.	Rapports de dépenses, bons de commande, factures, listes d'achats, prix de vente initiaux ou actuels, devis.	Proportion du temps consacré à chaque intervention (études de temps et de mouvements) ; proportion de bénéficiaires (registre des activités, registre de laboratoire).

Type d'intrant	Sources de données		
	Quantification	Valorisation	Allocation
Récurrent			
Personnel payé (par exemple, personnel direct, personnel de soutien)	Dossiers des ressources humaines ou des finances (rôles, contrats), observation directe, entretiens.	Salaire payé : rapports de dépenses, registres RH ou financiers, valeur déclarée par le salarié. Inclure le salaire, les avantages sociaux, les impôts, la retraite et les indemnités.	Proportion du temps consacrée aux interventions (feuilles de temps, études de temps et de mouvements, entretiens) ; proportion de bénéficiaires (registres d'activités).
Personnel non rémunéré ou partiellement rémunéré (par exemple, bénévoles, stagiaires, pairs éducateurs, pairs navigateurs, champions)	Registres des bénévoles, feuilles de temps, observation directe, entretiens.	Salaire équivalent selon les compétences : références pour les salaires nationaux ou régionaux. Salaire minimum : références pour les salaires nationaux ou régionaux. Coût d'opportunité du travail perdu : valeur autodéclarée.	Identique au personnel payé.
Fournitures et consommables (par exemple, médicaux, de laboratoire, de bureau) et articles récurrents connexes (par exemple, expédition, taxes, droits et tarifs)	Observation directe, entretiens, registres d'inventaire, fiches de stock. Inclure les pertes (produits périmés ou endommagés).	Rapports de dépenses, bons de commande, factures, listes d'achats, prix de vente initiaux ou actuels, devis.	Proportion de bénéficiaires servis (registres d'activités) ; registres de laboratoire (pour les fournitures de laboratoire) ; proportion du temps utilisé (observation, études de temps et de mouvements).
Entretien des bâtiments (par exemple, services publics, réparations, assurance, nettoyage, sécurité)	Rapports de dépenses, factures, bons de commande, observation directe ou entretiens pour les articles en nature.	Identique à ce qui précède ; contrats de location, factures de services publics, tarifs du marché local.	Identique aux articles de bâtiment.
Transport et entretien des véhicules (par exemple, carburant, huile, réparations, assurance, transports publics)	Rapports de dépenses, factures, bons de commande, observation directe ou entretiens pour les articles en nature.	Comme ci-dessus ; listes de prix des carburants, contrats de service, polices d'assurance, tarifs locaux pour le transport.	Identique aux articles en investissement liés aux véhicules.
Autres dépenses récurrentes	Rapports de dépenses, factures, bons de commande, observation directe ou entretiens pour les articles en nature.	Comme ci-dessus.	Proportion utilisée pour chaque intervention (observation, études de temps et de mouvements).
Formations récurrentes	Registres de présence, calendriers et programmes de formation, registres de la fréquence des formations.	Rapports de dépenses, factures, bons de commande ou tarifs du marché local pour les lieux, honoraires, matériel, restauration, déplacements.	Proportion du temps allouée aux interventions (calendrier des formations) ; proportion de participants (registres de présence).
Indemnités au client	Rapports de dépenses, registres de petite caisse, estimations du personnel si non- détaillées par article.	Identique à ci-dessus ; tarifs du marché pour le transport.	Feuilles de présence, registres d'activités.

Annexe 4. Cartographie des interventions, des ressources et des données – Dossier Excel

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel Cartographie des interventions, des ressources et des données :
[insérer le lien]. Le workbook comprend un onglet distinct pour chacun des outils présentés au chapitre 5 :

Onglet 1 : Définition de l'intervention

Onglet 2 : Objectif et paramètres

Onglet 3 : Cartographie des processus

Onglet 4 : Cartographie des ressources centrales

Onglet 5 : Cartographie des parties prenantes

Onglet 6 : Cartographie des données

Annexe 5. Protocole d'accord entre parties prenantes

Le présent protocole d'accord définit les termes de la collaboration entre **[nom du partenaire 1]** et **[nom du partenaire 2]** dans le cadre de **[nom de l'étude/de l'exercice]**. Il précise les rôles, les responsabilités et les garanties relatives à la collecte, au partage et à l'utilisation des données pendant et après l'exercice.

1. Parties à l'accord

- **Partenaire 1** : Insérer [Nom de l'organisation], [nom du représentant], [coordonnées], [rôle dans l'étude/l'exercice].
- **Partenaire 2** : Insérer [Nom de l'organisation], [nom du représentant], [coordonnées], [rôle dans l'étude/l'exercice].

2. Paramètres de l'étude :

L'objectif de cette étude est de **[estimer les coûts / établir le budget]** de **[insérer le nom de l'/des intervention(s)]** mise(s) en œuvre par **[insérer le nom du/des prestataire(s)/organisation(s)]** à **[insérer le(s) lieu(x)]**.

Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- **[Insérer l'objectif principal n° 1]**
- **[Insérer l'objectif principal n° 2]**

L'étude comprendra les activités suivantes : **[collecte des données, vérification des données, analyse, validation des résultats, diffusion des conclusions – à adapter selon le cas]**.

L'étude devrait se dérouler du **[insérer la date de début]** au **[insérer la date de fin]**, avec comme principales étapes : **[insérer les jalons alignés sur le plan de travail]**.

3. Rôles et responsabilités

Les membres de l'équipe s'engagent à :

- Participer aux formations et ateliers prévus (**par exemple, orientation sur la collecte de données, examen des résultats préliminaires, validation, diffusion**).
- Contribuer activement à la collecte, à la vérification et à l'analyse des données, selon les tâches qui leur sont assignées.
- Examiner les résultats préliminaires et finaux et fournir des commentaires en temps utile.
- Soutenir la diffusion des résultats, conformément aux engagements convenus.

Activité	Rôle du partenaire 1	Rôle du partenaire 2
Collecte de données	Décrire les responsabilités	Décrire les responsabilités
Vérification des données	Décrire les responsabilités	Décrire les responsabilités
Analyse des données	Décrire les responsabilités	Décrire les responsabilités
Formations/ateliers	Décrire les responsabilités	Décrire les responsabilités
Validation des résultats	Décrire les responsabilités	Décrire les responsabilités
Diffusion des résultats	Décrire les responsabilités	Décrire les responsabilités
Publication (le cas échéant)	Décrire les responsabilités	Décrire les responsabilités

4. Partage et propriété des données :

Les partenaires s'engagent à partager les données pertinentes uniquement dans le cadre de la présente étude. Chaque partenaire conserve la propriété complète et les droits permanents sur les données qu'il fournit. Le **[insérer le nom et le rôle du propriétaire des données]** conservera la copie principale de l'ensemble des données, accessible aux autres partenaires selon les modalités convenues.

Types de données à partager (à adapter selon le contexte) :

- Données financières : **budgets, dépenses, salaires / allocations, registres d'achats.**
- Données programmatiques : **statistiques sur la prestation de services, rapports de suivi et d'évaluation, indicateurs de résultats immédiats.**
- Données opérationnelles : **répartition du temps de travail du personnel, inventaires, carnets de bord des véhicules.**
- Données qualitatives : **notes d'entretien, comptes rendus de réunion, rapports contextuels.**

Accès aux données et stockage :

- Les données seront stockées sur **[insérer le nom de la plateforme : par exemple, SharePoint, Dropbox, serveur sécurisé]**.
- L'accès sera limité à : **[noms et fonctions : par exemple, directeur exécutif, autres contacts de l'organisation, chercheur principal, membres autorisés de l'équipe]**.
- Toute personne ayant accès aux données devra signer un accord de confidentialité.
- Des sauvegardes hebdomadaires seront effectuées sur **[insérer la méthode : par exemple, disque dur externe chiffré]** et remises à **[insérer le nom de l'organisation]** à la fin de l'étude.

5. Confidentialité

- Aucune information personnelle identifiable ne sera collectée sans accord explicite et approbation préalable. Cela inclut : noms, adresses, numéros de téléphone, adresses électroniques, numéros d'identification nationale et identifiants de santé des clients, membres, employés et bénévoles.
- Toutes les données seront collectées et communiquées uniquement sous forme agrégée.
- Les données relatives aux salaires et aux allocations seront chiffrées, stockées de manière sécurisée et ne seront jamais partagées sous leur forme brute.

En cas de violation ou de suspicion de violation :

- Informer **[insérer le nom du propriétaire des données]** et l'ensemble des partenaires dans les 24 heures.
- Prendre immédiatement les mesures nécessaires pour contenir la violation (par exemple, révoquer l'accès, sécuriser les fichiers).
- Mener un examen conjoint afin d'identifier la cause et les mesures correctives à mettre en œuvre.
- Déterminer si les personnes ou organisations concernées doivent être informées.

6. Risques et avantages

Avantages potentiels de l'étude / de l'exercice :

- Renforcement des capacités organisationnelles en matière d'analyse des coûts et de budgétisation, y compris le développement des compétences du personnel participant.
- Production d'estimations détaillées des coûts **[actuels / futurs]** de **[l'intervention fournie par le prestataire], afin d'éclairer la planification, le plaidoyer et la mobilisation des ressources.**
- Possibilité de participer aux ateliers de formation à l'analyse des données et aux exercices de validation, et de les coanimer. Amélioration de la visibilité des contributions de l'organisation grâce à leur inclusion dans les résultats de l'étude, sous réserve d'un accord mutuel.

Risques potentiels :

- Gêne éventuelle liée au partage de données financières, opérationnelles ou programmatiques.
- Risque minimal de violation de la confidentialité, atténué par les mesures de sécurité décrites dans le présent protocole (par exemple, stockage sécurisé, accès contrôlé, chiffrement).
- Charge de travail supplémentaire potentielle pour le personnel, à planifier en amont.
- **[Facultatif : insérer ici tout risque spécifique au contexte, tel que les risques liés à des sensibilités politiques ou juridiques dans l'environnement opérationnel.]**

7. Prise de décision et résolution des litiges

Les décisions seront prises conjointement et consignées par écrit. En cas de désaccord :

- Les partenaires tenteront de résoudre la question par le dialogue direct ;
- Si le différend persiste, un tiers neutre sera désigné pour servir de médiateur :

Tiers neutre désigné : [Nom, organisation, coordonnées].

8. Durée de l'accord et responsabilités après l'étude

Le présent protocole d'accord restera en vigueur du **[date de début]** au **[date de fin]**, ou jusqu'à ce que tous les livrables aient été communiqués.

À l'issue de l'étude :

- Le **[nom du propriétaire des données]** conserve la garde de l'ensemble des données.
- Tous les partenaires restent liés par les dispositions de confidentialité du présent protocole.
- Toute utilisation future des données, y compris pour des publications, nécessitera l'accord écrit de tous les partenaires.

Nom : _____

Rôle : _____

Organisation : _____

Signature : _____

Date : _____

Nom : _____

Fonction : _____

Organisation : _____

Signature : _____

Date : _____

Annexe 6. Accord de confidentialité

Le présent accord confirme mon engagement à protéger la confidentialité de toutes les données, documents et informations auxquels j'ai accès dans le cadre de [insérer le nom de l'étude/de l'exercice].

1. Parties à l'accord

Nom de la personne / fonction dans l'étude

Organisation principale ou propriétaire des données

2. Informations confidentielles

Aux fins du présent accord, les « informations confidentielles » comprennent, sans s'y limiter :

- Toute information permettant d'identifier une personne (nom, adresse, numéro de téléphone, adresse électronique, numéro d'identification nationale, identifiant de santé) concernant les clients, membres, personnel, bénévoles ou autres individus.
- L'adresse physique de la CLO, ainsi que l'emplacement des points d'accès, des sites de sensibilisation ou de toute zone où des services sont fournis aux membres ou clients des populations clés.
- Toute information permettant d'identifier directement ou indirectement les membres des populations clés, les clients ou autres groupes vulnérables bénéficiaires de la CLO.
- Les informations relatives aux salaires, indemnités ou à toute autre forme de rémunération du personnel, des sous-traitants ou des bénévoles.
- Toute donnée d'étude non publiée, qu'elle soit financière, programmatique, opérationnelle ou qualitative.
- Les informations communiquées verbalement et identifiées comme confidentielles lors de réunions, d'ateliers ou de sessions de formation.

3. Mes engagements

- Je m'engage à : Accéder aux informations confidentielles et les utiliser uniquement aux fins de l'étude.
- Ne pas divulguer d'information confidentielle à toute personne non autorisée, conformément au protocole d'accord de l'étude.
- Veiller à ce que tous les documents, fichiers et données soient stockés de manière sécurisée (protégés par mot de passe, chiffrés ou conservés dans un espace verrouillé).
- Transmettre les données uniquement via la plateforme sécurisée approuvée [insérer le nom – par exemple, **SharePoint, Dropbox**].
- Signaler toute violation présumée ou avérée de la confidentialité à [insérer le nom / les coordonnées du **responsable ou propriétaire des données**] dans un délai de 24 heures.
- Restituer ou supprimer définitivement toutes les informations confidentielles en ma possession à la fin de ma participation à l'étude.

4. Conséquences du non-respect de l'accord

Je comprends que le non-respect de cet accord peut entraîner :

- Mon exclusion immédiate de l'équipe chargée de l'étude.
- La notification de mon employeur ou de mon organisation.
- D'éventuelles poursuites judiciaires ou disciplinaires, conformément à la loi.

5. Durée de l'accord

Le présent accord est contraignant à compter de la date de signature et demeure en vigueur **indéfiniment** pour toutes les informations classées comme confidentielles, y compris les données sensibles telles que les emplacements des points d'accès, les adresses des CLO et toute information permettant d'identifier les membres ou clients des populations clés. Pour les autres données liées à l'étude, les obligations restent en vigueur jusqu'à ce que toutes les données soient restituées ou supprimées de manière sécurisée et que toutes les activités de diffusion soient terminées.

Nom : _____

Rôle : _____

Organisation : _____

Signature : _____

Date : _____

Annexe 7. Consentement éclairé – Personnel de la CLO et prestataire de services

Date : [Insérer la date]

Introduction

Bonjour, je m'appelle **[nom]**, et je travaille avec **[nom de l'institution]** pour mener une analyse des coûts de la riposte communautaire dans le **domaine de la santé**.

Fiche d'orientation

Les CLO jouent un rôle essentiel en aidant les membres de la communauté à **[insérer les avantages / résultats en matière de santé]** et en contribuant de manière significative à la riposte nationale dans le domaine **[domaine de la santé]**. Cette étude vise à estimer les ressources nécessaires à la prestation de services dans **[domaine de services]** par **[organisation(s) communautaire(s)]**, afin de mieux comprendre les contributions et les coûts associés.

Si vous acceptez de participer, nous pourrions :

- Mesurer l'espace du bâtiment dans lequel vous travaillez, ainsi que l'équipement et les fournitures que vous utilisez.
- S'interroger sur les services que vous fournissez, les ressources utilisées et les coûts associés à ces services, y compris vos revenus ou votre salaire.
- Observer le temps nécessaire à la prestation de **[services]** au cours d'une journée de travail normale.
- Se demander de remplir une feuille de temps sur une période de **[insérer le nombre de jours]** afin d'enregistrer la répartition de votre temps entre **[insérer les interventions]**.

Remarque importante Cette étude n'évalue ni ne contrôle la qualité des soins ou des services que vous fournissez. Elle se concentre uniquement sur le temps et les ressources nécessaires à la prestation des services.

Confidentialité et gestion des données

- Aucune information permettant d'identifier vos clients, les membres des populations clés ou les lieux précis où les services sont fournis ne sera collectée.
- Nous ne serons pas présents lors de vos consultations privées avec vos clients, et nous n'enregistrerons ni ne consignerons aucune information les concernant.
- Les informations relatives à votre salaire ou à vos revenus resteront strictement confidentielles. Elles seront conservées dans des fichiers chiffrés, accessibles uniquement à l'équipe chargée de l'étude.
- Toutes les données recueillies seront stockées en toute sécurité, sur [SharePoint / Dropbox / autre – préciser], avec un accès limité au **[nom du directeur exécutif]**, à **[autres contacts de l'organisation]**, au **[nom du chercheur principal]** et aux membres autorisés de l'équipe de recherche.
- Des sauvegardes hebdomadaires seront effectuées sur un disque dur chiffré et transmises à [nom de l'organisation] à la fin de l'étude.
- Toutes les informations fournies seront présentées sous forme agrégée afin qu'aucun individu ne puisse être identifié.

Rémunération

La participation à cette étude est volontaire et **[non rémunérée / accompagnée d'une rémunération / soutenue par un geste de reconnaissance]**.

[Sélectionnez l'option applicable :]

Aucune compensation ne sera versée à vous-même ou à votre organisation.

ou Vous recevrez [préciser le montant ou le type de compensation –par exemple, remboursement des frais de transport, montant en espèces, repas ou rafraîchissements].

ou Votre organisation recevra [préciser le montant ou le type de compensation] en reconnaissance du temps consacré à cette étude.

Approbations et contacts :

Cette étude a été examinée et approuvée par le comité d'éthique **[insérer le nom du comité]**. Pour toute questions concernant l'étude, vous pouvez contacter :

Chercheur principal : **[nom, téléphone, e-mail]**

Comité d'éthique et d'examen scientifique : **[nom, téléphone, e-mail]**

Participation volontaire

Votre participation est entièrement volontaire. Vous pouvez :

Refusez de répondre à toute question.

Interrompre l'entretien ou l'observation à tout moment.

Vous retirez de l'étude sans pénalité ni perte d'avantages.

Déclaration de consentement

Veuillez cocher la case pour confirmer que vous comprenez :

- ☐ J'ai lu (ou on m'a lu) les informations ci-dessus.
- ☐ Je comprends en quoi consiste l'étude et pourquoi elle est menée.
- ☐ Je comprends que ma participation est volontaire et que je peux me retirer à tout moment sans pénalité.
- ☐ Je comprends comment mes données seront conservées de manière confidentielle.
- ☐ J'accepte de participer à cette étude.

Nom du Participant _____

Signature: _____

Date: _____

Nom du Chercheur _____

Signature: _____

Date: _____

Annexe 8. Diaporamas de formation et d'atelier pour les réunions clés d'engagement

La présente annexe fournit des jeux de diapositives PowerPoint adaptables destinées à guider les cinq ateliers fondamentaux d'engagement et de formation décrits au **chapitre 6**. Chaque jeu est structuré afin d'aider le facilitateur principal à préparer et à animer des sessions qui renforcent les capacités, améliorent la participation des parties prenantes et permettent d'atteindre les jalons requis à chaque étape de l'exercice d'estimation des coûts ou de budgétisation.

Dans ce jeu de diapositives, vous trouverez cinq sections :

- **Réunion introductive avec les parties prenantes** : présentation de l'objectif, champ d'application, des méthodes, des résultats attendus et discussion sur le protocole d'accord.
- **Orientation de l'équipe sur la collecte de données** : introduction à l'économie de la santé, processus et outils de collecte de données, élaboration du plan de travail.
- **Examen des résultats préliminaires et analyse** : approfondissement des notions d'économie de la santé (analyse), présentation des résultats préliminaires, validation des facteurs d'allocation et identification des lacunes dans les données.
- **Validation des résultats** : présentation et discussion des résultats finaux, interprétation et ajustements convenus.
- **Réunion de diffusion** : présentation des résultats finaux, discussion sur les implications et planification des prochaines étapes.

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger les diapositives PowerPoint : [https://hivfinancial.unaids.org/A8_Training_workshops_slides.pptx].

Annexe 9. Dossier Excel sur la collecte de données relatives aux coûts

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel « CLR Costing_ Data Collection workbook » (dossier Excel sur la collecte de données relatives aux coûts) : [https://hivfinancial.unaids.org/A9_Data_collection_workbook_costing.xlsx]

Le dossier Excel comprend un onglet distinct pour chacun des outils présentés au **chapitre 7**, notamment :

Blue tab	Outputs
Green tab	Capital inputs (Buildings & Land, Equipment & Vehicles)
Yellow tab	Recurrent inputs (Personnel, Recurrent Inputs, Trainings)
Orange tab	Allocation factor tools (Vehicle Logbook, Timesheets)

Annexe 10. Dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel « CLR Costing workbook » [https://hivfinancial.unaids.org/A10_Data_analysis_workbook_costing.xlsx]

Ce dossier Excel est un modèle vierge conçu pour y saisir vos propres données. Il comprend plusieurs onglets, chacun correspondant aux étapes d'analyse des coûts décrites au **chapitre 8**:

- Onglet 1 : Instructions
- Onglet 2 : Paramètres
- Onglet 3 : Données de coûts_1
- Onglet 4 : Données de coûts_2
- Onglet 5 : Données de coûts_3
- Onglet 7 : Résultats en unité monétaire locale
- Onglet 8 : Résultats en dollars américains

Annexe 11. Dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR – Exemple complété avec CLM

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel « Costing workbook – Completed example with CLM » (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR – Exemple complété avec CLM CLR_Exemple CLM : [https://hivfinancial.unaids.org/A11_Costing_worked_example_CLM.xlsx])

Cette annexe fournit une version complétée du dossier Excel d'analyse des coûts CLR, remplie de données illustratives provenant d'une intervention CLM. Elle vise à montrer comment remplir, étape par étape le modèle vierge (**annexe 10**).

Annexe 12. Dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR – Exemple complété avec intervention ludo-éducative

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel « CLR Costing workbook – Completed example with edutainment » (dossier Excel pour l'analyse des coûts CLR – Exemple complété avec intervention ludo-éducative): [https://hivfinancial.unaids.org/A11_Costing_worked_example_edutainment.xlsx]

Cette annexe fournit une version complète du dossier Excel d'analyse des coûts CLR, remplie de données illustratives provenant d'une intervention ludo-éducative dirigée par la communauté. Elle démontre comment le modèle vierge (**annexe 10**) peut être appliqué à un autre type d'intervention.

Annexe 13. Dossier Excel de budgétisation CLR

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel « CLR Budgeting workbook » (dossier Excel de budgétisation CLR) : [https://hivfinancial.unaids.org/A13_Budgeting_workbook.xlsx]

Ce dossier Excel est un modèle vierge conçu pour que vous puissiez le remplir avec vos propres données. Il contient une série d'onglets, chacun correspondant aux étapes de budgétisation décrites au **chapitre 10** :

Onglet 1 : Instructions

Onglet 2 : Paramètres

Onglet 3 : Données de coûts_1

Onglet 4 : Données de coûts_2

Onglet 5 : Données de coûts_3

Onglet 7 : Résultats en unité monétaire locale

Onglet 8 : Résultats en dollars américains

Annexe 14. Dossier Excel de budgétisation CLR – Exemple complété avec CLM

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel « CLR Budgeting workbook – Completed example with CLM » (dossier Excel de budgétisation CLR – Exemple complété avec CLM) : [https://hivfinancial.unaids.org/A14_Budgeting_worked_example_CLM.xlsx]

Cette annexe présente une version complète du dossier Excel de budgétisation CLR, remplie de données illustratives issues d'une intervention CLM. Elle vise à montrer aux utilisateurs comment renseigner étape par étape le modèle vierge (**annexe 13**).

Annexe 15. Dossier Excel de budgétisation CLR – Exemple complété avec l'activité ludo-éducative

Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le dossier Excel « CLR Budgeting workbook – Completed example with community-led edutainment » (dossier Excel de budgétisation CLR – Exemple complété avec l'activité ludo-éducative): [https://hivfinancial.unaids.org/A15_Budgeting_worked_example_edutainment.xlsx]

Cette annexe fournit une version complète du dossier Excel de la budgétisation CLR, illustré avec des données issues d'une intervention ludo-éducative dirigée par la communauté. Elle démontre comment le modèle vierge (**annexe 13**) peut être appliqué à un autre type d'intervention.

© Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), 2026

Certains droits réservés. Ce travail est disponible sous la licence Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Internationales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO ; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.fr>).

Selon les termes de cette licence, vous êtes autorisé-e à copier, redistribuer et adapter l'œuvre à des fins non commerciales, à condition que l'œuvre soit correctement citée, comme indiqué ci-dessous. Toute utilisation de cette œuvre ne doit jamais laisser entendre que l'ONUSIDA soutient une organisation, des produits ou des services spécifiques. L'utilisation du logo de l'ONUSIDA n'est pas autorisée. Si vous adaptez l'œuvre, vous devez diffuser votre œuvre en utilisant la même licence Creative Commons ou une licence équivalente. Si vous traduisez cette œuvre, vous devez ajouter la clause de non-responsabilité suivante ainsi que la citation suggérée : « Cette traduction n'a pas été réalisée par l'ONUSIDA. L'ONUSIDA n'est pas responsable du contenu ou de l'exactitude de cette traduction. La version originale en anglais est la version contraignante et authentique. »

Toute médiation relative à des litiges découlant de la licence sera menée conformément au règlement de médiation de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<https://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules/index.html>).

Proposition de citation. Assurer la pérennité des ripostes au VIH dirigées par la communauté : Guide technique pour l'estimation des coûts et la budgétisation. Genève : Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida ; 2026. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Matériel tiers. Si vous souhaitez réutiliser du matériel de cette œuvre qui est attribué à un tiers, par exemple des tableaux, des chiffres ou des illustrations, il vous incombe de déterminer si vous avez besoin d'une autorisation pour le réutiliser et d'obtenir le cas échéant l'autorisation du ou de la titulaire du droit d'auteur. Le risque de réclamations suite à une violation d'un élément appartenant à un tiers dans le cadre de l'œuvre incombe exclusivement à l'utilisateur ou l'utilisatrice. Les désignations utilisées et la présentation du matériel dans la présente publication n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part de l'ONUSIDA concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une région ou de ses autorités, ni la délimitation de ses frontières ou de ses limites. Les lignes pointillées sur les cartes représentent des limites approximatives pour lesquelles il n'y a peut-être pas encore d'accord définitif.

La mention d'entreprises spécifiques ou de produits de certains fabricants n'implique pas que l'ONUSIDA les approuve ou les recommande par rapport à d'autres de nature similaire qui ne sont pas mentionnés. Sauf erreurs et omissions, les noms des produits déposés ou brevetés sont identifiables, car ils commencent par une majuscule.

Toutes les précautions raisonnables ont été prises par l'ONUSIDA pour vérifier les informations contenues dans cette publication. Toutefois, le matériel publié est distribué sans garantie de quelque nature que ce soit, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation du matériel incombe au lecteur ou à la lectrice. L'ONUSIDA ne pourra en aucun cas être tenue responsable des dommages résultant de son utilisation.



ONUSIDA
Programme commun des
Nations Unies sur le VIH/sida

20 Avenue Appia
1211 Genève 27
Suisse

+41 22 595 59 92

unaids.org