



Coalitions des entreprises contre le  
**VIH/SIDA:**

Lignes directrices pour le développement de coalitions des entreprises contre le VIH et le SIDA



©2004

La Banque internationale pour la reconstruction et le développement/

La Banque mondiale

1818 H Street NW

Washington, DC 20433 Etats-Unis d'Amérique

Ce document peut être librement reproduit, traduit et distribué, pour autant qu'aucun profit matériel n'en soit dégagé.

Les observations, commentaires et déductions exprimés dans le présent document reflètent la pensée de leurs auteurs et ne sauraient par conséquent impliquer nécessairement le point de vue du Conseil des Directeurs exécutifs de la Banque mondiale.

Toute demande d'information complémentaire ou d'obtention de cet outil technique soit dans sa version imprimée, soit sur CD-ROM devra être adressée à ACTafrica.

**Site Internet :**

[www.worldbank.org/afr/aids](http://www.worldbank.org/afr/aids)

**Ou par courrier électronique :**

[actafrica@worldbank.org](mailto:actafrica@worldbank.org)

**Ou par courrier postal :**

ACTafrica (AIDS Campaign Team for Africa)

La Banque Mondiale

1818 H Street, N.W.

Washington, D.C. 20433

Tel. : 202 458 0606

Fax : 202 522 7396

*Éditrice principale : Elizabeth J. Ashbourne, (Groupe Banque mondiale) avec l'appui de Kate Taylor (Forum économique mondial, Initiative mondiale de la Santé) et Caroline Hope (Corporate Council on Africa)*

## **Remerciements**

Nous souhaitons remercier Alf Ivar Blikberg et Martina Gmur (Forum économique mondial); Edward Vela et Georgiana Braga-Orillard (Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le SIDA); Wendy B. Abramson et Kanika Bahl (John Snow Inc.); Marelize Gorgens (GAMET), Sabine Durier (IFC against AIDS), Dennis Weeks and Lisa Gihring (Chemonics International), et l'Équipe de ACTAfrica (Banque mondiale) pour leur contribution à ce document. Merci à tous de nous avoir accordé leur temps avec une telle générosité. Nous sommes également reconnaissants pour les contributions des nombreuses coalitions d'entreprises contre le VIH et le SIDA dans le monde entier et pour leurs conseils qui ont permis d'accroître l'utilité de cet outil.

## Acronymes



ARV	Médicament antirétroviral
CASB	Coalition des entreprises du Botswana contre le SIDA
CAST	Coalition des entreprises thaïlandaises contre le SIDA
CAVK	Conseil des entreprises sur le VIH et le SIDA du Kenya
CAVO	Coalition des entreprises ougandaises contre le VIH et le SIDA
CAVS	Coalition des entreprises du Swaziland contre le VIH et le SIDA
CAVZ	Coalition des entreprises de la Zambie contre le VIH et le SIDA
CTV	Conseil et test volontaires (pour le VIH)
CEN	Conseil national des entreprises pour la prévention du SIDA, Brésil
CMA	Coalition mondiale des entreprises contre le SIDA
CNCS	Conseil national de contrôle du SIDA
CNS	Conseil/Commission national/e sur le SIDA
DFID	Département pour le développement international, Royaume-Uni
FEM	Forum économique mondial
GBM	Groupe de la Banque mondiale
IMS	Initiative mondiale sur la santé, Forum économique mondial
IST	Infection sexuellement transmissible
MAP	Programme plurinational contre le VIH/SIDA de la Banque mondiale
MST	Maladie sexuellement transmissible
NABCOA	Coalition des entreprises de la Namibie contre le SIDA
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PME	Petite et moyenne entreprise
PSVAZ	Projet sectoriel des entreprises de la Zambie sur le VIH et le SIDA
PVVS	Personnes vivant avec le VIH et le SIDA
SABCOHA	Coalition des entreprises de l’Afrique du Sud contre le VIH et le SIDA
TAR	Thérapie antirétrovirale

## Table des matières



Remerciements.....	iii
Acronymes .....	iv
Table des matières.....	v
Avant-propos .....	vii
Vue d'ensemble.....	1
I. Pourquoi former une coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA ?.....	3
II. Développement d'une coalition des entreprises .....	5
III. Évaluer la nécessité d'une coalition des entreprises .....	9
IV. Déclarations de mission et de vision .....	11
V. Plan stratégique.....	15
VI. Plan d'organisation.....	33
VII. Plan financier.....	39
VIII. Considérations légales .....	43
IX. Rendre la coalition opérationnelle .....	45
X. Suivi, évaluation et compte-rendus.....	53
Annexe 1 : .....	57
Liste des ressources et références	
Annexe 2 : .....	69
Liste de contrôle pour la formation d'une coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA	
Annexe 3 : .....	70
Échantillon : Présenter l'argument – Le VIH et le SIDA et le secteur privé	
Annexe 4 : .....	72
Modèle pour conduire une analyse nationale de situation	
Annexe 5 : .....	73
Questions clés pour le développement d'une déclaration de mission	
Annexe 6 : .....	74
Cadre d'évaluation des produits/services	
Annexe 7 : .....	76
Exemple de déclaration d'engagement	
Annexe 8 : .....	77
Organigrammes des coalitions d'entreprises actuelles	
Annexe 9 : .....	79
Organisation générale de la déclaration de revenu (Financement par rapport aux dépenses projetées)	
Annexe 10 : .....	80
Matrice de cadre – Comment développer un cadre de S&E	



## Avant-propos



La *Trousse à outils sur la manière de former une coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA* est un guide pratique, opérationnel, opportun et pertinent à l'intention des compagnies et/ou dirigeants du secteur privé qui veulent unir leurs efforts dans la lutte contre le VIH et le SIDA. Elle inclut les leçons de l'expérience et les exemples de ceux qui s'intéressent à la formation ou au renforcement de l'efficacité d'une coalition des entreprises pour lutter contre le VIH et le SIDA. Cette trousse peut être utilisée comme un guide, par étapes successives, ou comme une référence, pour confronter certains défis spécifiques ou stratégiques.

Il est important de noter que le terme de «coalition des entreprises» est utilisé partout dans cette trousse. Il est entendu que d'autres organisations, y compris les chambres de commerce, les syndicats, les fédérations d'employeurs et d'autres associations d'entreprises peuvent remplir des fonctions similaires ou complémentaires. Cette trousse est conçue pour assister tout groupe de représentants du secteur privé qui souhaiterait appuyer les actions des entreprises contre le VIH et le SIDA.

Cette trousse ne prétend pas être un document complet faisant autorité; son but est plutôt de fournir les principes et cadres-clés pour la formation d'une coalition. Il est important de reconnaître que, dans de nombreux pays, des coalitions d'entreprises sont en cours d'élaboration ou fonctionnent déjà avec succès. Pour une liste de Coalitions des entreprises en place et des ressources y afférentes, voir l'Annexe 1 : Liste des ressources et références

Enfin, ce guide a été développé sous forme de document vivant, bénéficiant des leçons et expériences que nous acquérons tous les jours. Les partenaires impliqués et les coalitions nationales d'entreprises se sont engagés à revoir la trousse annuellement pour incorporer des exemples nouveaux et des stratégies plus efficaces d'appui à l'engagement du secteur privé dans la lutte contre le VIH et le SIDA.





## Vue d'ensemble



Le VIH et le SIDA affaiblissent le tissu social et économique. Au-delà des tragédies humaines, le VIH et le SIDA conduisent à la dégradation de la santé et de l'éducation des citoyens. Du fait que l'épidémie affecte les populations pendant leurs années les plus productives, les forces actuelles et futures de travail sont de plus en plus vulnérables. Le VIH et le SIDA peuvent augmenter les coûts des affaires et réduire le potentiel des marchés à long terme. Il peuvent aussi avoir un impact sur l'environnement de l'investissement et le flux des capitaux étrangers.

Le milieu des entreprises, élément vital de la société, répond de plus en plus à l'épidémie. Certaines compagnies sont motivées par leurs propres intérêts éclairés et un sentiment de responsabilité sociale d'entreprise citoyenne. D'autres réagissent aux effets directs réels ou potentiels du SIDA sur leurs propres opérations, y compris :

- *L'augmentation des coûts* : Du fait du nombre croissant d'employés ayant contracté l'infection à VIH, les entreprises doivent couvrir les coûts croissants de l'assurance santé, de l'absentéisme médical, et des allocations pour frais de funérailles, ainsi que du recrutement et de la formation de personnels nouvellement recrutés.
- *Un environnement affaibli des affaires* : Le VIH et le SIDA rendent les économies nationales vulnérables. L'impact croissant du SIDA sur les affaires décourage l'investissement et réduit la production pour les devises étrangères.
- *Une base de consommation menacée* : Dans l'ensemble, la demande pour les biens et services décroît, ce qui fragilise la base de consommation pour les entreprises. Les ménages dépensent davantage en soins de santé, ce qui réduit les revenus disponibles et augmente le risque de perdre leur base de revenu.

Dans les pays fortement affectés par l'épidémie, les entreprises déclarent des baisses de la productivité provoquées par :

- *L'absentéisme en augmentation*, du fait de la maladie et des soins à apporter aux membres de la famille malades, et de l'organisation et de la participation aux funérailles des membres de la famille et des amis.
- *Le niveau élevé de remplacement du personnel* pour cause de décès ou de maladie. Les compagnies perdent l'expérience institutionnelle, ce qui détourne l'attention de la direction vers la formation de nouveaux employés.
- *La baisse du moral du personnel* résultant de la maladie, de la souffrance, et de la perte de membres de la famille, d'amis et de collègues.

Les entreprises répondent souvent à ces menaces de manière isolée. Cependant, la formation de coalitions ou d'associations d'entreprises est plus efficace et permet à la communauté des affaires de disséminer les bonnes pratiques et de développer une réponse coordonnée au sein de la stratégie nationale. Les coalitions nationales d'entreprises contre le VIH et le SIDA sont un forum pour la coopération et le partenariat et agissent comme interlocuteurs entre les réponses du secteur public et du secteur privé en matière de VIH et de SIDA.

## I. Pourquoi former une coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA ?



Dans les zones présentant une prévalence élevée, le VIH et le SIDA peuvent nuire aux entreprises de manière significative, tant au niveau des employés que de celui des marchés. Les entreprises admettent de plus en plus cet impact. Selon une enquête mondiale récemment menée auprès de 7.789 dirigeants d'entreprise dans 103 pays, 47 pour cent ont déclaré que le VIH et le SIDA ont ou auront un certain impact sur leur activité, et 21 pour cent pensent qu'ils auront un impact majeur.<sup>1</sup>

Les coalitions nationales d'entreprises permettent aux compagnies d'utiliser leurs ressources plus efficacement pour lutter contre la maladie. Les coalitions aident les entreprises en facilitant la dissémination de l'information, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle pour le développement de produits et de services destinés à la riposte au VIH et au SIDA, et en créant un front solide et unifié pour le débat public de politiques et de plaidoyers. Elles peuvent agir comme fournisseurs de produits et services et assister les participants pour les analyses d'impact, le développement de l'éducation, les programmes de dépistage et de traitement, la formation des éducateurs pairs, et la conception et l'exécution d'autres interventions dans le milieu du travail ou même au sein de la communauté. Les coalitions nationales des affaires contre le VIH et le SIDA sont souvent des points focaux importants pour le dialogue avec d'autres participants, s'agissant en particulier des programmes nationaux gouvernementaux de riposte au VIH.

Les entreprises membres d'une coalition disposent souvent de ressources financières substantielles, de réseaux professionnels et politiques bien établis, et de fortes motivations pour combattre la maladie. Ces paramètres peuvent être combinés, par le biais de partenariats, avec les connaissances et l'expertise actuelles sur les interventions relatives au VIH et au SIDA dans le secteur public, ce qui permet une plus grande ouverture et davantage d'impact. De plus, agir par le biais d'une coalition des entreprises réduit les défis potentiels liés aux relations publiques qu'une entreprise isolée peut être amenée à relever lorsqu'elle traite d'un sujet aussi sensible et politique que le SIDA.

---

<sup>1</sup> Forum économique mondial et ONUSIDA : 2004. Les affaires et le SIDA : Qui, moi ? Une revue mondiale de la réponse au VIH et au SIDA, 2003-2004, Genève : Forum économique mondial.



## II. Développement d'une coalition des entreprises



### Définition et intention

Avant le lancement d'une coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA, qu'elle soit internationale, nationale ou sous-régionale, de nombreux choix stratégiques, financiers et organisationnels importants doivent être faits. Un plan d'affaires fournit un cadre important pour intégrer ces aspects et s'assurer qu'ils forment un ensemble cohérent et logique. Habituellement, le plan d'affaires pour les coalitions contre le VIH et le SIDA est rédigé après que les éléments majeurs (stratégiques, organisationnels, financiers, etc.) ont été déterminés.

Cette section fournit un cadre pour un plan d'affaires réussi. Le reste de la trousse à outils donne plus de détails sur la manière de développer les sections individuelles du plan.

#### Un bon plan d'affaires fournira :

- ✦ Un document «vivant», fréquemment utilisé
- ✦ Un cadre pour vérifier la faisabilité et la logique de la planification de la coalition
- ✦ Un guide pour les participants sur la manière dont la coalition atteindra ses objectifs
- ✦ Une ressource pour identifier et attirer des partenaires et un appui.

#### Les composantes principales d'un plan d'affaires sont présentées ci-dessous :

#### Résumé d'orientation

- ✦ En un ou deux paragraphes, décrivez ce que vous allez faire, pourquoi et comment vous allez le faire.

#### Contexte national des entreprises et de l'infection à VIH

(se référer à l'Annexe 4)

- ✦ Quel est le degré de gravité de l'épidémie ?
- ✦ Quel est l'impact de l'épidémie sur la communauté des affaires ?
- ✦ Quelles sont les mesures prises par la communauté des affaires et les divers acteurs du secteur public pour gérer la maladie ?
- ✦ Quelle serait la valeur ajoutée de la formation d'une coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA ?

### **Analyse des besoins** (se référer à l'Annexe 3)

- Évaluation de la demande : Le VIH et le SIDA est-il un problème significatif ou croissant pour la communauté des affaires ?
- Évaluation de l'offre : Quelles sont les organisations de la communauté des affaires qui fournissent actuellement des services en matière de VIH et de SIDA ?
- Analyses des carences : Quels sont les écarts entre la demande et l'offre s'agissant de services liés à la riposte au VIH et au SIDA ?

### **Mission et vision**

- Mission : Quelles sont les intentions de la coalition ? Que cherche-t-elle à réaliser ?
- Vision : Où se situera la coalition dans le moyen et le long terme ?

### **Plan stratégique**

- Quelle est la valeur proposée par la coalition ?
- Quelles sont ses forces et les faiblesses-clés ?
- Quels sont les besoins insatisfaits auxquels répond la coalition ?
- Comment est-ce que les activités décrites dans le plan stratégique rempliront les objectifs exprimés dans la mission et la vision ?
- Qui sont les membres de base de la coalition ?
- Quels sont les produits et types distincts d'assistance qui seront offerts par la coalition ?
- Quelle est la stratégie de commercialisation et de communication ?
- Quels sont les types de partenariats et de collaborations que le plan de la coalition prévoit pour atteindre ses objectifs stratégiques ?
- Quels sont les systèmes de suivi et les points de référence qui seront utilisés pour mesurer la performance par rapport à la stratégie ?

### **Plan organisationnel**

- Comment est-ce que la coalition sera organisée (secrétariat, conseil d'administration, charte organisationnelle, etc.) ?
- Quelle est la structure de gestion/direction de la coalition, et quelles sont ses qualifications pour remplir ses propres objectifs ?
- Qui, au sein de la coalition, sera responsable de quoi ?

### Plan financier

- Quel est le budget de la coalition ? Les revenus de la coalition sont-ils suffisants pour soutenir les coûts des activités de la coalition ?
- Comment est-ce que la coalition sera maintenue d'un point de vue fiscal ?
- Si des contraintes existent en termes de ressources, est-ce que la coalition utilise les fonds disponibles de la manière la plus efficace (par le biais de partenariats, de l'utilisation efficace de la technologie, etc.) ?

### Formalités légales

- Quelles sont les options, dans votre pays, pour enregistrer une coalition ?
- Quelles sont les exigences de compte-rendu pour chaque structure légale envisageable ?
- Quels seront les types de ressources disponibles et pour combien de temps ?

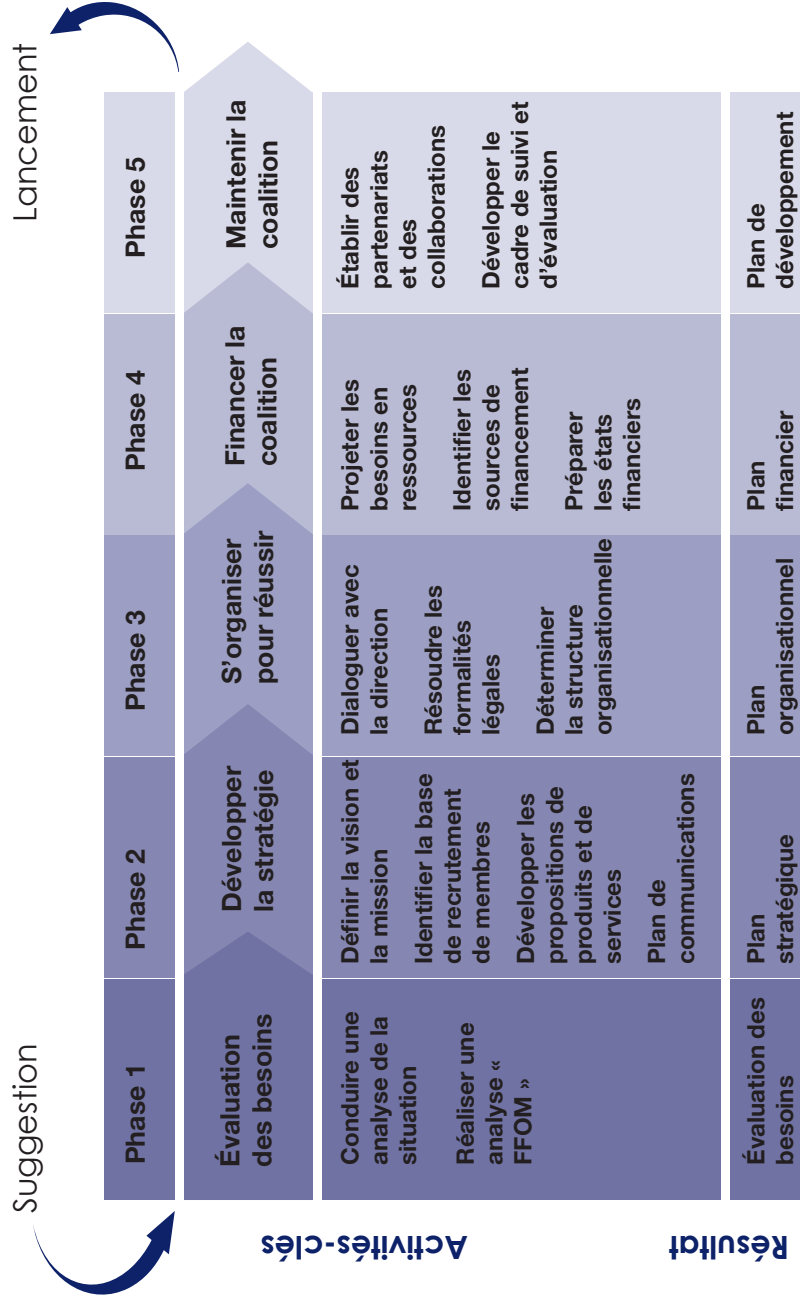
### Plan de travail

- Quel est le tableau chronologique et les jalons-clés anticipés par la coalition ?
- Quelles sont les étapes suivantes ? Qui est responsable de chaque étape et à quel moment ?

### Suivi et évaluation

- Quelles sont les activités portant sur la coalition d'entreprises elle-même, les compagnies membres et la communauté élargie ?
- Comment mesurerez-vous le facteur réussite ?
- Comment rendrez-vous compte des données ?

Rassembler le tout :





### III. Évaluer la nécessité d'une coalition des entreprises



Pour toute entreprise qui envisage la formation d'une coalition des entreprises, une des premières étapes devrait être l'évaluation des besoins. Il s'agit d'un outil pratique et stratégique pour déterminer les rôles et activités réels et il inclut une **Analyse de la demande, de l'offre et des insuffisances**.

#### A. Évaluation de la demande

- ✦ **Modèle pour conduire une analyse nationale de la situation**  
 En évaluant la demande, les coalitions devraient commencer par analyser le niveau de sévérité de l'épidémie de VIH et de SIDA sur les lieux de travail et dans la communauté et comprendre la stratégie nationale et les priorités. Les statistiques et les données sont disponibles sur le site internet de la Banque ([www.worldbank.org/afr/aids/map.htm](http://www.worldbank.org/afr/aids/map.htm)) ou sur le site internet de l'ONUSIDA ([www.unaids.org/en/resources/epidemiology/asp](http://www.unaids.org/en/resources/epidemiology/asp)). On peut supposer que la prévalence nationale du VIH et le SIDA reflètera celle du secteur privé. Dans certains secteurs industriels, les facteurs de prévalence et de vulnérabilité sont supérieurs à la prévalence nationale (par ex. les mines, les transports, etc.).
- ✦ **Évaluation des besoins des affaires**  
 En déterminant les produits et services qui pourraient être sollicités, les coalitions devraient évaluer le niveau actuel d'intérêt et d'expertise parmi leurs membres du secteur privé. Il est utile de prendre en considération les besoins distincts des grandes multinationales et des compagnies nationales, des petites et moyennes entreprises (PME), et ceux des micro-entreprises ainsi que du secteur informel. Avec cette information, les coalitions peuvent façonner des stratégies et apporter des propositions d'activités qui ont des avantages comparatifs clairs. Les autres contraintes imposées à la communauté des affaires (par ex. une réglementation et une législation nationales, les exigences des syndicats, etc.) doivent aussi être prises en considération.

Des enquêtes informelles peuvent être réalisées auprès des entreprises par le biais d'appels téléphoniques, de visites ou lors de sessions d'affaires. En plus des questions sur les produits et services qui seraient utiles, les enquêtes informelles peuvent évaluer le niveau d'inquiétude, parmi les dirigeants, au sujet du VIH et le SIDA, la volonté, de la part des plus hauts responsables, de développer des initiatives dans le cadre de la riposte au VIH et au SIDA sur les lieux de travail, et l'intérêt des dirigeants pour la formation d'une coalition contre le VIH et le SIDA. Une enquête serait aussi une méthode utile pour se renseigner au sujet des initiatives existantes sur les lieux de travail.

## B. Évaluation de l'offre

Déterminer qui fait quoi (localisation des actions) - sur les questions liées au VIH et au SIDA - est essentiel pour plusieurs raisons. Premièrement, la localisation des actions permet d'éviter la duplication des efforts ou une concurrence inutile. Deuxièmement, les conclusions peuvent être utilisées pour identifier les partenaires potentiels, les sources d'appui, les militants silencieux et d'autres ressources.

La détermination de l'offre de services dans un pays donné permet aux coalitions d'entreprises émergentes de s'appuyer sur l'information qui existe déjà. Les sources potentielles incluent des organisations telles que l'ONUSIDA, les Chambres de commerce, les Commissions nationales de riposte au SIDA, les organisations de services SIDA, les entreprises individuelles, les ONG et les PVVS.

## C. Analyse des insuffisances

Les résultats provenant des évaluations énumérées plus haut peuvent aider à déterminer si des insuffisances existent dans la fourniture de services aux entreprises dans le cadre de la riposte au VIH et au SIDA. De plus, l'analyse des insuffisances aidera également à identifier un forum où le milieu des entreprises peut apporter un appui ou des conseils coordonnés en matière de politique. L'achèvement d'une Matrice d'analyse de la situation aidera à souligner les domaines les plus critiques en termes de besoins insatisfaits. La manière de conduire une analyse de situation est décrite à l'Annexe 4.

## D. Identifier les dirigeants

Les résultats des analyses de la demande, de l'offre et des insuffisances fournissent une structure initiale à partir de laquelle une coalition peut se former; cependant, l'étape suivante est critique et consiste à identifier un noyau de dirigeants qui sont engagés personnellement et professionnellement<sup>2</sup>. Former une coalition et la mener de l'idée au lancement est un défi qui nécessite des dirigeants puissants, une organisation solide et une attention portée sur l'administration et les détails. Les pages suivantes de cette trousse à outils fournissent des fiches d'exercice pour aider au développement de ces diverses composantes.

---

<sup>2</sup> Bien que le nombre de compagnies nécessaires pour former une coalition ne soit pas établi, l'expérience montre que, avec une participation aussi réduite que 5 compagnies, des entreprises engagées peuvent apporter assez d'énergie pour rassembler un groupe bien plus grand.

## IV. Déclarations de mission et de vision



Des déclarations claires et concises de mission et de vision devraient favoriser l'élaboration de la stratégie à adopter, comme cela est décrit dans la Section VI. L'encadré 4.1 présente les questions-clés qui devraient être couvertes dans la déclaration de vision et de mission.

### A. Déclaration de mission

#### Définition et intention

**Mission:** La déclaration de mission constitue une déclaration d'intention. Elle peut aussi contenir les valeurs fondamentales ou la philosophie d'une organisation. Pour plus de conseils, voir l'Annexe 5 : Questions-clés pour le développement d'une déclaration de mission.

La mission sert à :

- ✦ Clarifier les objectifs de la coalition par rapport à la lutte contre VIH et le SIDA pour garantir la cohérence entre les buts énumérés et la stratégie à développer.
- ✦ Fournir une fondation pour la prise de décisions.
- ✦ S'assurer qu'il n'y aura pas de *dérive de la mission* avec la croissance et les changements de l'organisation, c'est-à-dire que la coalition continue de se concentrer sur les objectifs qu'elle se donne – la lutte contre le VIH et le SIDA.
- ✦ Informer, de manière claire et succincte, les publics internes et externes des intentions et de la direction de la coalition.

#### Encadré 4.1: Déclarations de mission et de vision

- Mission:** Pourquoi est-ce que la coalition souhaite entreprendre des actions contre le VIH et le SIDA ?
- Vision:** Quelles sont les réalisations auxquelles la coalition souhaite parvenir en 5-10 ans ?

Source: McKinsey & Company, "The Dynamic Board: Lessons from High-Performing Nonprofits." 2003

#### Encadré 4.2 : Exemples de déclarations de mission émises par des Coalitions d'entreprises

**Zambie :** S'engager par rapport à la prévention et à l'éradication du VIH et du SIDA sur les lieux de travail en fournissant les programmes d'enseignement, les conseils et les services y afférents à la communauté des entreprises.

**Ouganda :** Pour réduire l'impact du VIH et du SIDA sur les lieux de travail du secteur privé de l'Ouganda et au sein de l'ensemble de la communauté par le biais du développement, de la promotion et de l'exécution de stratégies innovantes conçues pour fournir des programmes de qualité, en temps opportun et adaptés de prévention et de traitement du VIH et du SIDA.

**Asie :** Contribuer aux actions engagées par les entreprises asiatiques dans le cadre de la riposte au VIH et au SIDA. Pour y parvenir, nous collaborons avec les entreprises et les fournisseurs de services en Asie.

## B. Vision

### Définition et intention

La conception d'une vision est dérivée de la déclaration de mission et décrit ce que la coalition souhaite accomplir à moyen et à long terme. Développer une déclaration de vision devrait tenir d'un processus commun et répétitif. Une vision : <sup>3</sup>

- ✦ Fournit des directives à l'organisation pendant le développement de la stratégie ;
- ✦ Présente une feuille de route qui indique ce que l'organisation souhaite accomplir pendant les 5-10 années à venir ;
- ✦ Inclut les aspirations organisationnelles ainsi que l'impact que l'organisation souhaite avoir sur les questions relatives au VIH et au SIDA ;
- ✦ Fournit un point de référence par rapport auquel les progrès réalisés peuvent être mesurés ;
- ✦ Est suffisamment quantifiable pour permettre une évaluation objective des progrès réalisés.

#### Encadré 4.3 : Exemples de déclarations de vision émises par des coalitions d'entreprises

**Ouganda** : Une main-d'œuvre ougandaise qui est en meilleure santé et plus productive. Sur le lieu de travail, une corporation active et responsable vis-à-vis de ses employés, des communautés et de la nation contre les dangers et les dégâts de l'épidémie de VIH et de SIDA.

**Namibie** : Pour aider à développer un secteur privé où :

- Le milieu des entreprises est informé et s'engage dans la riposte au VIH et au SIDA
- L'état sérologique vis-à-vis du VIH et du SIDA est traité dans la confidentialité et avec sensibilité
- Les personnes ne sont pas persécutées parce qu'elles sont séropositives ou atteintes du SIDA
- Les personnes prennent leur santé en charge et ont un comportement sexuel responsable
- Les personnes vivant avec l'infection/la maladie sont soutenues
- La vie productive des personnes infectées par le VIH est prolongée

<sup>3</sup> Information adaptée de "Kilpatrick, Andrea, Cvsa, Vishy, et Jansen, Paul: The Dynamic Board: Lessons from High-Performing Nonprofits," 2003. Publié par The Nonprofit Practice à McKinsey & Company, produit par le New Design Center.

**Encadré 4.4 : Comment développer une déclaration de mission réussie :****Où commencer ?<sup>3</sup>**

**Les étapes de base suivantes peuvent être utilisées pour développer une déclaration de mission. Souvenez-vous, le processus est flexible et peut être adaptée aux besoins de votre coalition.**

- ❑ **Réfléchir à la raison pour laquelle la coalition souhaite entreprendre une action contre le VIH et le SIDA.** Pour une fiche d'exercices, voir l'Annexe 5 où sont énumérées les questions-clés pour le développement d'une déclaration de mission.
- ❑ **Impliquer les divers participants.** Développer une déclaration de mission est une excellente occasion de rechercher un engagement partagé par les diverses communautés servies par la coalition. Impliquer les dirigeants, le conseil d'administration, le personnel-clé, les clients et ceux qui appuient la coalition.
- ❑ **Tester les possibilités de réussite auprès de participants divers.** Vérifier les projets de déclarations les plus prometteurs auprès de collègues, des membres du conseil d'administration, du personnel, des consommateurs et des personnes qui soutiennent la coalition. Utiliser leurs commentaires pour affiner la déclaration finale

Une fois que la déclaration de mission est établie, elle devrait être utilisée comme suit :

- ❑ **Communiquer la mission.** Communiquer clairement la mission aux membres du conseil d'administration, au personnel et aux autres communautés concernées. Dans la mesure où la mission est destinée à guider les activités de l'organisation, il est important que le conseil et le personnel en soient bien informés et n'y voient pas d'objections majeures.
- ❑ **Intégrer la mission.** Utiliser la mission régulièrement au cours des réunions du conseil d'administration et des sessions stratégiques pour guider les prises de décisions et choisir entre des activités concurrentes.

**Réviser la mission.** La déclaration de mission devrait être un outil flexible. La réviser au moins une fois tous les trois ans pour s'assurer qu'elle reste opportune et répond toujours aux besoins de l'environnement actuel.

<sup>4</sup> Dees, Gregory, Jed Emerson, and Peter Economy. 2001. *Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Entrepreneurs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



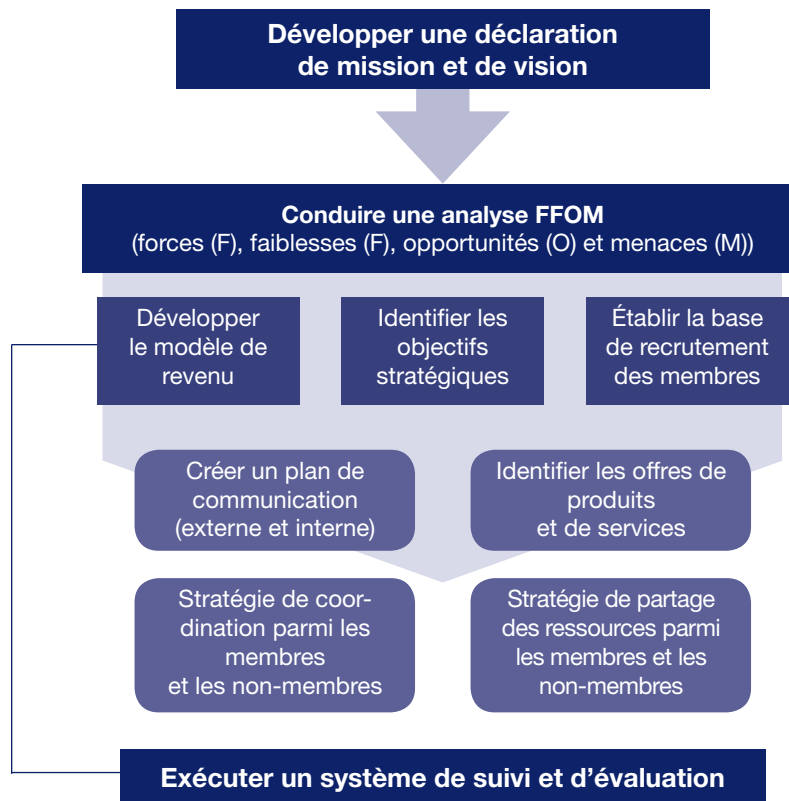
## V. Plan stratégique



### Planification stratégique

La planification stratégique est un effort discipliné de prises de décisions et d'actions fondamentales qui façonnent et guident ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait, avec une orientation sur l'avenir. Une fois le plan stratégique élaboré, un plan opérationnel pour l'année à venir doit être préparé. Il s'agit d'un calendrier d'événements et de responsabilités qui donne les détails des actions à engager pour atteindre les buts et remplir les objectifs présentés dans le plan stratégique.<sup>5</sup>

#### Encadré 5.1 Cadre de planification stratégique



La planification stratégique de la coalition devrait être envisagée dans le contexte du Cadre/Politique national de riposte au VIH et au SIDA.

<sup>5</sup> "Strategic Planning" Blackerby Associates, Inc. 2003 ([http://www.allianceonline.org/FAQ/strategic\\_planning](http://www.allianceonline.org/FAQ/strategic_planning))

## A. Identifier les forces/faiblesses de la coalition et les opportunités/menaces

Bien qu'il soit difficile de conduire une évaluation complète des forces et des faiblesses de la coalition pendant les étapes initiales de son élaboration, un examen de l'environnement interne et externe est une partie importante du processus de planification stratégique.

Les questions générales à traiter incluent :

- ✦ Qui sont les dirigeants du milieu des entreprises qui pourraient partager leurs expériences et motiver les autres ?
- ✦ Quel est le degré de sensibilisation du public au sujet du VIH et du SIDA ?
- ✦ Quelles sont les entreprises qui traitent déjà de cette question ?
- ✦ Quels sont les types de financement et de ressources disponibles ? Pour combien de temps ?
- ✦ Quel est le degré de volonté politique pour la formation de la coalition ?

De manière plus spécifique, les facteurs environnementaux internes à l'organisation peuvent habituellement être classés comme des forces (F) ou des faiblesses (F), et ceux qui sont externes à la coalition peuvent être classés comme des opportunités (O) ou des menaces (M). Une telle analyse de l'environnement stratégique est considérée telle une analyse FFOM.

L'analyse FFOM fournit des informations qui aident à comparer les ressources de l'organisation et les aptitudes de l'environnement concurrentiel dans lequel elle fonctionne. Le diagramme suivant montre comment une analyse FFOM s'insère dans un examen environnemental.

## B. Structure de l'adhésion

### Définir la base d'adhésion

La mission et la vision de la coalition des entreprises déterminent le public cible principal. Les biens et les intérêts des dirigeants du secteur industriel aident à identifier la base d'adhésion de la coalition.

Pour définir la base d'adhésion, les concepteurs de la coalition doivent d'abord décider de la taille adéquate et des besoins essentiels en termes de capacité. Ils devraient également décider qui, parmi les groupes suivants, pourrait adhérer (par secteur industriel ou taille), les ONG, le secteur public, les entreprises semi-étatiques, les fournisseurs de service, etc. La direction doit aussi déterminer sa stratégie pour ce qui est des relations avec les non-



Figure 5.2: Cadre d'analyse FFOM



membres. Ces décisions seront vraisemblablement appelées à évoluer au fur et à mesure du développement et de l'élargissement de la coalition.

<sup>6</sup> "SWOT Analysis Template" Adapted from Alan Chapman 2001  
 (<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>)

## Privilèges de l'adhésion

Intégrer une source de motivation supplémentaire dans une campagne d'adhésion est susceptible de présenter un intérêt. Il peut notamment s'agir de proposer :

- Un accès à l'information, y compris à une mise à jour des informations développées au niveau national et international sur le VIH et le SIDA, aux bulletins de la coalition des entreprises et à d'autres ressources réunies et distribuées par la coalition.
- Un appui de la part des autres membres de la coalition et de leur personnel, y compris des consultations, visites de sites par des dirigeants de la coalition des entreprises pour dialoguer avec la direction et discuter des implications en termes de coûts du VIH et du SIDA pour l'entreprise, partage des ressources en nature, etc.
- Une reconnaissance publique pour les activités menées contre le VIH et le SIDA.
- Des Opportunités de communication, y compris l'inclusion d'un nom d'entreprise ou d'un logo sur les publications de la coalition; le droit d'utiliser le logo officiel de la coalition des entreprises dans les documents promotionnels de la société, etc.
- Un accès aux sessions de formation organisées par la coalition des entreprises.

## C. Propositions de produits et de services

### Définir les produits et les services

Les coalitions d'entreprises peuvent proposer une grande variété de produits et de services. Ces propositions suivent habituellement plusieurs grandes catégories :

- *Dissémination de l'information* : Fournit une plate-forme pour l'échange d'expériences et d'expertise entre les entreprises qui s'engagent dans des actions contre le VIH et le SIDA et celles qui envisagent de tels programmes.
- *Fourniture de services aux entreprises* : Offre une variété de produits et services qui aident au développement et à l'exécution de politiques et de programmes relatifs au VIH et au SIDA, incluant potentiellement la prévention, le conseil et le test de dépistage volontaires (CTV), et le traitement.
- *Plaidoyer et éducation* : Sert de véhicule pour la communication des efforts de plaidoyer et d'éducation parmi les entreprises, le gouvernement et la communauté au sens large.
- *Activités communautaires* : Offre une fourniture directe de services à la communauté où les entreprises opèrent. Facilite l'adéquation des besoins, l'assistance technique, et la formation de partenariats entre les entreprises, le gouvernement et la société civile.

**Encadré 5.1: Comment déterminer la base d'adhésion ?**

Les réponses aux questions suivantes sont nécessaires :

**Composition des membres ?**

- ❑ **Quelle est la meilleure composition de membres pour réaliser la mission et la vision de la coalition ?** La première considération, pour la coalition, est de savoir si elle va exiger que les membres potentiels remplissent certaines conditions ou si l'adhésion est ouverte à tous. Par exemple, si un élément-clé de la mission est d'inclure les organisations communautaires et les groupements d'intérêt, la coalition devrait alors envisager d'inclure une représentation d'organisations telles que les PVVS, l'ONUSIDA et/ou militer pour l'implication directe de PVVS, comme le fait l'initiative Implication élargie de personnes vivant avec le SIDA (IEPVVS).
- ❑ **Les entités allant au-delà de la communauté des entreprises devraient-elles être incluses comme membres ou comme seules entités affiliées à la coalition (par ex. les ONG, le secteur public, les dirigeants communautaires et autres) ?** Une adhésion limitée aux entreprises peut aider la coalition à se concentrer sur les questions importantes pour la communauté des entreprises. Cependant, en limitant l'adhésion exclusivement aux entreprises, une coalition risquerait d'exclure des acteurs importants et de réduire l'aptitude de la coalition à agir conjointement à une riposte nationale élargie contre le VIH et le SIDA.
- ❑ **Les petites et moyennes entreprises devraient-elles être incluses comme membres ?** Pour améliorer l'ouverture vers les PME et s'assurer que leurs points de vue sont entendus, les coalitions pourraient souhaiter les inclure en tant que membres. Les grands employeurs sont habituellement la principale base d'adhésion des coalitions d'entreprises. Toutefois, les PME et les micro-entreprises constituent la plus grande partie du secteur privé. Il faut réfléchir soigneusement à la meilleure manière de les impliquer dans les programmes de la coalition des entreprises.

**Nombre d'adhérents ?**

- ❑ **Étant donné les contraintes diverses de la coalition (organisationnelles, financières, etc.), le nombre d'adhérents devrait-il être déterminé par le nombre susceptible d'être servi de manière réaliste et efficace ?** Beaucoup de coalitions ont conclu que, pendant la phase de lancement, il est plus avantageux de s'organiser autour d'un petit noyau de membres très engagés. Une fois que la coalition a établi une certaine capacité organisationnelle et renforcé son offre de produits, elle peut commencer à élargir sa base d'adhésion.

**Avantages de l'adhésion/Nature de la cotisation ?**

**Que signifie l'adhésion à la coalition ?** Les membres en retirent-ils des avantages – par exemple, l'accès aux produits et services – auxquels les non-membres ne peuvent pas prétendre ? L'obtention de ces privilèges engendre-t-elle pour eux des frais réguliers ? (Voir la Section VII pour des informations supplémentaires sur la nature de la cotisation.) Si des frais d'adhésion sont exigés, les coalitions devraient s'assurer que les avantages retirés par les adhérents sont significatifs, qu'il s'agisse d'effets positifs de réputation, de fourniture de produits et de services exclusifs ou d'autres privilèges.

## Encadré 5.2 : Exemples de structures d'adhésion

### 1. Une approche décentralisée

En 2003, le Conseil des entreprises pour la prévention du SIDA du Brésil (CEN) comptait environ 30 grandes entreprises parmi ses adhérents. Au lieu d'augmenter le nombre de ses membres, le Conseil a décidé d'aider à établir des conseils locaux d'entreprises opérant dans le cadre de la lutte contre le VIH et le SIDA dans la région de Rio de Janeiro, de Santa Catarina, et de Sao Paulo. Le conseil espère établir un réseau de tels conseils locaux sur l'ensemble du Brésil, et il estime que les bureaux/coalitions locaux/locales sur le terrain sont le meilleur moyen d'y parvenir.

Pendant la création de conseils locaux, le CEN collabore étroitement avec les syndicats et les chambres de commerce pour mobiliser leurs membres dans le pays tout entier. Ces organisations, qui représentent des secteurs industriels divers, ont une ouverture importante vers les grands employeurs ainsi qu'en direction des PME. Les membres individuels du CEN jouent aussi un rôle actif dans l'établissement de conseils locaux d'entreprises dans les états où ils opèrent.

### 2. Deux situations opposées

Créée en 1997, la Coalition des entreprises d'Afrique du Sud contre le VIH et le SIDA (SABCOHA) compte relativement peu de membres par rapport à la taille du secteur privé. En août 2003, la SABCOHA possédait 28 adhérents, principalement de grandes entreprises aux activités internationales. Souhaitant structurer l'organisation étape par étape, la SABCOHA a pris la décision stratégique de ne pas se rapprocher d'un large éventail d'entreprises avant d'être prête.

La Coalition des entreprises de Namibie contre le SIDA (NABCOA) suit un modèle différent conçu pour inclure toutes les entités intéressées au sein du secteur privé namibien. En conséquence, 50 entreprises ont rejoint la NABCOA lors de son lancement, ce qui constitue un nombre élevé, étant donné l'envergure du secteur privé en Namibie.

### 3. Représentations indépendantes du monde des entreprises

Les coalitions d'entreprises contribuant actuellement à la riposte au SIDA ont suivi différentes approches en ce qui concerne l'adhésion de membres extérieurs. Dans des pays comme le Botswana et le Brésil, l'adhésion aux coalitions n'est autorisée qu'aux entreprises. En revanche, les coalitions namibienne et zambienne ont accueilli les représentants des ONG à la fois comme membres de la coalition et du conseil d'administration.

### 4. Adhésion informelle

Étant issue de la Fédération des employeurs du Swaziland (FES), la Coalition des entreprises du Swaziland (CAS) a considéré tous les membres de la FES comme adhérents à la coalition. Étant donné la petite taille du pays, la CAS inclut toutes les entreprises du Swaziland comme faisant partie de son domaine d'influence. La coalition ne réclame pas d'adhésion formelle et jusque-là n'exige pas de cotisation pour ses services. Ses fonds de fonctionnement proviennent de sources externes telles que le Rotary Club et la commission nationale SIDA du Swaziland.

### 5. Ouverture vers les PME

Diverses coalitions se sont élargies pour inclure les PME comme élément central de leur stratégie. Cette ouverture est particulièrement importante sachant que dans d'autres circonstances, les PME pourraient ne pas avoir les ressources suffisantes pour lancer des actions individuelles contre le VIH et le SIDA. En conséquence, diverses coalitions, y compris la Coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA (SABCOHA) prévoient d'augmenter leurs efforts d'ouverture vers les PME de manière significative.

Comme l'a découvert la Coalition des entreprises du Swaziland contre le VIH et le SIDA (CAS), l'utilisation des ressources limitées des coalitions pour cibler les PME mène à des compromis. Pendant la première phase de ses opérations en 2002, la coalition avait initialement ciblé les PME qui ne possédaient souvent que 5 employés, voire moins. Bien que la CAS ait réussi à atteindre un grand nombre de petits employeurs, en particulier dans les zones rurales, ces derniers étaient rarement en mesure de maintenir un point focal dans le domaine du VIH et du SIDA. Par conséquent, pour maximiser l'impact potentiel des ressources limitées du conseil des entreprises, la CAS a décidé de cibler les entreprises de 20 employés ou plus pendant la phase suivante de ses opérations.

### 6. Ouverture vers la communauté

La Coalition des entreprises ougandaises (CAO) a adopté une approche très inclusive pour sa clientèle de base. En plus de sa collaboration avec le secteur des entreprises, la CAO a élargi ses activités sur le VIH et le SIDA aux communautés dans lesquelles opèrent les entreprises. Dans cette perspective, la CAO dispose d'un programme de prévention du VIH et du SIDA qui cible le secteur informel sur un marché de Kampala. Elle est aussi activement impliquée dans la construction et le fonctionnement de cliniques spécifiquement destinées au traitement de patients à faibles revenus atteints du VIH et du SIDA. La CAO a également adopté une approche inclusive du secteur des entreprises en offrant ses services à toutes les entreprises, indépendamment de leur adhésion.

Les déclarations ont signalé quelques facteurs communs de réussite dans le développement des produits et de services. Premièrement, il est essentiel que les produits et les services soient le produit de la demande, c'est-à-dire qu'ils répondent aux besoins des adhérents qui sont prêts et souhaitent s'engager activement. Alors que la capacité organisationnelle peut et devrait influencer l'éventail d'activités offertes, une concentration sur les besoins des clients aura de bons résultats. Les conclusions de l'évaluation de la demande peuvent aider à déterminer les produits qui seront les plus utiles.

De plus, les coalitions en place déclarent qu'il est important que quelques produits et services efficaces et de haute qualité soient disponibles lors du lancement. Comme cela a été discuté plus haut, créer une impression positive de la coalition au moment de l'inauguration est essentiel. C'est là que le niveau d'attention et d'enthousiasme est le plus élevé. La Coalition des entreprises thaïlandaises contre le SIDA a déclaré qu'il était «... crucial qu'un éventail d'activités soit prêt avant l'inauguration de la coalition. Cette stratégie nous a aidé à répondre aux attentes et a projeté une image positive de l'organisation dès le début.»

**Encadré 5.3 : Comment développer les produits et services**

- ❑ **Réfléchir à un menu potentiel de produits à proposer.** Tenir compte des conclusions de l'évaluation de la demande parce qu'il est essentiel que les produits et les services développés soient le produit de la demande. Pour des idées supplémentaires, consulter la Section ci-dessous incluant des exemples de produits et de services, l'Annexe 6 - Cadre d'évaluation des produits/services - et le Tableau 5.1
- ❑ **Réaliser une évaluation initiale des produits et services.** Le cadre d'évaluation des produits/services contenu dans l'Annexe 6 devrait être utile. Il faut noter que le cadre présente quelques suggestions de catégories, pour évaluation. Cependant, chaque coalition devrait définir et classer par ordre de priorité les critères d'évaluation sur la base de celui qui est sensé être le plus important pour la sélection des produits et des services.
- ❑ **Développer une liste de produits et de services potentiels à évaluer plus avant.** Selon les résultats de l'étape 2, identifier les produits et les services qui méritent une évaluation supplémentaire.
- ❑ **Déterminer les partenariats et collaborations potentiels qui peuvent être utilisés.** Examiner les conclusions de l'Évaluation de l'offre pour déterminer si d'autres organisations en place sont engagées dans des projets similaires ou complémentaires. Ces organisations peuvent être des partenaires précieux ou des sources d'information.
- ❑ **Évaluer les exigences en termes de ressources et de financement.** Examiner les ressources financières et non financières requises pour la mise en place des produits et des services. Pour des informations supplémentaires, voir la Section VII - Plan financier - Projeter les besoins en ressources de la coalition.
- ❑ **Déterminer les prix.** Le produit/service sera-t-il proposé gratuitement ou pas ? En décidant ceci, identifier les clients cibles (grandes entreprises, PME, membres de la communauté) et déterminer ce qu'ils sont disposés à payer. Discuter des prix avec les utilisateurs cibles du produit/service, à savoir une campagne de sensibilisation pour les employés. Lorsque l'information est disponible, étudier les prix de produits/services similaires pour développer un point de référence.
- ❑ **Évaluer les sources de financement.** Si le produit/service est proposé sur une base de gratuité ou s'il est subventionné, évaluer les sources de financement. Pour une discussion sur les sources potentielles de financement, voir la Section VII.
- ❑ **Réévaluer la faisabilité du projet proposé :** Si les ressources adéquates ne sont pas disponibles pour le produit/service proposé, prévoir de réévaluer le produit à une date ultérieure et le rejeter en faveur de produits/services moins onéreux; rechercher des sources supplémentaires de financement, ou développer un modèle alternatif fixation des prix.
- ❑ **Prévoir des étapes d'exécution et un calendrier de lancement du produit.** Décomposer toutes les étapes précédant le lancement du produit (développement du produit, campagne de commercialisation, etc.) et développer un calendrier pour exécuter ces étapes. Quels sont les défis potentiels qui pourraient retarder ou empêcher l'exécution ? Le cas échéant, comment ces défis seront-ils traités ?

- ❑ **Développer des produits sélectionnés avant le lancement.** Lors du lancement, les coalitions peuvent bénéficier de la présentation d'un nombre sélectionné de produits et de services largement utilisés.

Il arrive que les coalitions ne disposent pas de ressources financières et organisationnelles suffisantes pour élaborer des activités à grande échelle avant le lancement. Ceci étant, de nombreuses coalitions en place ont pu prévoir des activités plus modestes, à court terme, tels que des sessions ou des ateliers communs de formation, peu de temps après le lancement. Ces activités aident à maintenir l'intérêt des adhérents et offrent des *petites victoires* susceptibles d'être utilisées ultérieurement au moment de solliciter de nouveaux adhérents ou d'approcher des bailleurs potentiels.

## D. Développer les produits et les services : déterminer ce qui sera proposé

Tableau 5.1 : Exemples de propositions de produits et de services

Activité	Exemples
<b>Dissémination— de l'information à l'intention les entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Forums pour les échanges d'expériences (séminaires, ateliers, interventions, réunions.).</li> <li>❑ Activités informelles de réseau.</li> <li>❑ Lignes directrices, politiques et études de case des bonnes pratiques.</li> <li>❑ Site internet de la coalition des entreprises proposant informations et liens directs.</li> <li>❑ Bibliothèques.</li> <li>❑ Ouverture ciblée vers les PME pour partager les leçons acquises.</li> </ul>
<b>Fourniture de services à l'intention des entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Formation sur les interventions VIH et le SIDA sur les lieux de travail (par ex. a formation de conseillers pairs, du personnel des ressources humaines, etc.).</li> <li>❑ Développement de politiques et lignes directrices individuelles pour les lieux de travail.</li> <li>❑ Consultations sur le développement et l'exécution d'interventions VIH et le SIDA sur les lieux de travail (par ex. les initiatives CTV et ARV, traitement et soins, éducation du personnel, informations sur les préservatifs et leur distribution, etc.).</li> <li>❑ Outils, programmes de formation, et ressources sur les interventions menées dans le cadre de la riposte au VIH et au SIDA sur les lieux de travail.</li> <li>❑ Enquêtes sur les lieux de travail.</li> <li>❑ Ouverture des grandes entreprises dotées de programmes de lutte contre le VIH et le SIDA vers les PME s'agissant d'actions à entreprendre sur les, lieux de travail.</li> </ul>

<b>Plaidoyer et éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Les campagnes de communication pour éduquer les entreprises et la communauté au sens large sur la nécessité de prévenir et traiter le SIDA, réduire le stigma, porter attention aux questions des entreprises et à celles relatives au VIH et au SIDA, etc.</li> <li>❑ Plaidoyer auprès des décideurs pour attirer l'attention et les ressources sur les questions des entreprises et sur celles relatives au VIH et au SIDA.</li> <li>❑ Plaidoyer pour des politiques et une législation nationales anti-discriminatoires.</li> <li>❑ Plaidoyer auprès des dirigeants d'entreprises pour plus d'implication au niveau des questions des entreprises et de celles relatives au VIH et au SIDA.</li> <li>❑ Études portant sur plusieurs programmes et recommandations (par ex. les documents blancs de politiques).</li> </ul>
<b>Activités communautaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Fourniture directe de services aux personnes sans emploi (par ex. ligne téléphonique d'information, CT, distribution de préservatifs, information sur la prévention, etc.).</li> <li>❑ Activités et campagnes de formation sur le VIH et le SIDA.</li> <li>❑ Partenariats avec les ONG et le secteur public pour élargir l'ouverture communautaire</li> </ul>
<b>Partage des ressources (parmi les adhérents)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Gestion des comptes</li> <li>❑ Gestion des acquisitions</li> <li>❑ Gestion financière</li> <li>❑ Suivi et évaluation (S&amp;E) et bilans</li> <li>❑ Autres</li> </ul>

#### Encadré 5.4: Exemples de produits et de services

##### Ensemble des produits et des services proposés

Les activités et les objectifs que les coalitions choisissent de remplir peuvent être divers et couvrir un large éventail. Les exemples suivants proviennent de coalitions en place :

##### ***Coalition des entreprises thaïlandaises contre le SIDA (CAST), Activités d'ouverture vers la communauté***

- ❑ Programmes de visites au domicile des Personnes vivant avec le VIH et le SIDA, en collaboration avec quatre ONG. Le programme fournit des services d'urgence d'emploi et d'activités génératrices de revenu.
- ❑ Campagnes de sensibilisation du public et activités de prévention du VIH et du SIDA en collaboration avec plus de 20 ONG.



- ❑ La ligne téléphonique d'information fournit un service permanent d'information sur le VIH et le SIDA. Le service traite de sujets tels que les sources de services financiers et sociaux, les soins à domicile, les vaccins et la médecine traditionnelle, le SIDA chez les femmes enceintes et les enfants, le dépistage du VIH, et les questions légales.
- ❑ Programme d'éducation des pairs sur le VIH et le SIDA pour cibler les jeunes, en collaboration avec SHELL Oil. Soixante-quinze stations d'essence de Bangkok forment les pompistes par le biais d'un réseau de volontaires.

#### ***Ouganda, activités et objectifs 2003–2004***

- ❑ Initier un minimum de quatre modèles d'interventions de prévention au cours du premier trimestre 2004.
- ❑ Initier un programme à l'intention des entreprises adhérentes avec des activités spécifiques qui ciblent au moins 15 sociétés multinationales avant la fin de l'année 2003.
- ❑ Soutenir une trentaine d'employeurs dans la mise en place et le développement d'un programme de riposte au VIH et au SIDA destiné à leurs employés. Aider à l'effort rationnel et systématique de conception, de développement, d'adoption, d'exécution et d'évaluation périodique de l'efficacité des politiques de lutte contre le VIH et le SIDA en vigueur sur les lieux de travail.
- ❑ Établir un Centre de soins d'entreprise qui se spécialise dans la fourniture des antirétroviraux aux travailleurs des grandes entreprises et des PME.
- ❑ Inaugurer le premier centre de traitement du SIDA destiné à dispenser une thérapie antirétrovirale avant la fin du premier trimestre 2002. Sélectionner un second centre avant la fin de l'année 2003.
- ❑ Atteindre les objectifs financiers de la coalition en développant des programmes de partenariat stratégique avec les acteurs nationaux et internationaux.
- ❑ Encourager la relation vitale entre les participants, au niveau interne et externe.

#### ***Zambie, Activités en cours***

- ❑ Plaidoyer et lobbying pour augmenter la visibilité de la lutte du secteur privé contre le VIH et le SIDA en Zambie.
- ❑ Formulation et exécution de la politique de riposte au VIH et au SIDA sur les lieux de travail.
- ❑ Implication multisectorielle dans la planification des programmes de prévention par le biais du Partenariat SIDA sur les lieux de travail en Zambie.
- ❑ Accès à la formation technique et aux services communautaires.
- ❑ Distribution de préservatifs masculins gratuits et information, éducation et mise à disposition de documentations à toutes les entreprises adhérentes.
- ❑ Utilisation d'un bulletin régulier proposition d'informations mises à jour sur les développements dans le domaine du VIH et le SIDA aux compagnies membres de la coalition des entreprises de la Zambie contre le SIDA.

- ❑ Soutenir une trentaine d'employeurs dans la mise en place et le développement d'un programme de riposte au VIH et au SIDA destiné à leurs employés. Aider à l'effort rationnel et systématique de conception, de développement, d'adoption, d'exécution et d'évaluation périodique de l'efficacité des politiques de lutte contre le VIH et le SIDA en vigueur sur les lieux de travail.
- ❑ Établir un Centre de soins d'entreprise qui se spécialise dans la fourniture des antirétroviraux aux travailleurs des grandes entreprises et des PME.
- ❑ Inaugurer le premier centre de traitement du SIDA destiné à dispenser une thérapie antirétrovirale avant la fin du premier trimestre 2002. Sélectionner un second centre avant la fin de l'année 2003.
- ❑ Atteindre les objectifs financiers de la coalition en développant des programmes de partenariat stratégique avec les acteurs nationaux et internationaux.
- ❑ Encourager la relation vitale entre les participants, au niveau interne et externe.

#### **Zambie, Activités en cours**

- ❑ Plaidoyer et lobbying pour augmenter la visibilité de la lutte du secteur privé contre le VIH et le SIDA en Zambie.
- ❑ Formulation et exécution de la politique de riposte au VIH et au SIDA sur les lieux de travail.
- ❑ Implication multisectorielle dans la planification des programmes de prévention par le biais du Partenariat SIDA sur les lieux de travail en Zambie.
- ❑ Accès à la formation technique et aux services communautaires.
- ❑ Distribution de préservatifs masculins gratuits et information, éducation et mise à disposition de documentations à toutes les entreprises adhérentes.
- ❑ Utilisation d'un bulletin régulier proposition d'informations mises à jour sur les développements dans le domaine du VIH et le SIDA aux compagnies membres de la coalition des entreprises de la Zambie contre le SIDA.

### **E. Plan de communications – Qu'est-ce qu'un plan de communications et pourquoi est-il nécessaire ?**

Un plan de communications est une série de stratégies et de tactiques utilisées pour promouvoir et exécuter les activités relatives au VIH et au SIDA au sein de votre coalition. Il inclut une ouverture vers une grande variété d'acteurs, le développement d'un réseau de contacts avec la presse, l'élaboration d'une campagne d'éducation et des efforts de plaidoyer.

Un plan de communications peut être utile pour parvenir efficacement à :

- + Promouvoir les objectifs et la mission de la coalition des entreprises.
- + Publier les résultats des projets dirigés par la coalition des entreprises.

- Sensibiliser au sujet de la nécessité d'une implication élargie du secteur des entreprises dans la gestion du VIH et du SIDA.

Un plan de communications peut aussi être utilisé pour recruter de nouveaux adhérents et obtenir des financements supplémentaires.

Des objectifs clairs et concis et une planification bien organisée sont la clé d'un bon plan de communications. Le Tableau 5.2 montre comment créer un plan efficace.

**Tableau 5.2 : Questions auxquelles des réponses sont nécessaires pour développer une stratégie de communications**

Questions	Exemples
<b>Quel public essayez-vous d'atteindre?</b>	Entreprises Travailleurs Grand public Politiciens Bailleurs potentiels
<b>Quel message unique essayez-vous de communiquer?</b> <b>Assurez-vous que le message est intéressant pour la presse et votre public cible. Si tel n'est pas le cas, il risque de ne pas avoir d'impact.</b>	Si l'objectif est de promouvoir la coalition, le message pourrait être:  La seule coalition du pays. La plus grande coalition du pays. La coalition qui 'élargit le plus rapidement.
<b>Quelles sont les médias ou les chaînes les plus susceptibles d'influencer votre public?</b>	Journaux ( <i>lesquels?</i> ) Télévision ( <i>quelles chaînes?</i> ) Publipostage ( <i>de quelle sorte et en provenance de qui?</i> ) Radio ( <i>quelles stations?</i> )
<b>Comment est-ce que les adhérents communiqueront entre eux?</b>	Bulletin Réunions régulières Forums choisis sur des sujets d'intérêt général

Tableau 5.3 : Mécanismes de communications

	Mécanismes	Objectif	Le pour et le contre
Plan de base	Réunion promotionnelle des entreprises	Fait la promotion de la coalition dans le cadre d'une réunion en utilisant les adhérents de la coalition comme militant pour l'adhésion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Facile à organiser.</li> <li>- Efficacité limitée aux petits groupes.</li> <li>- Efficace uniquement une ou deux fois par an.</li> </ul>
	Plaquette promotionnelle	Bref résumé de la mission de la coalition, incluant les informations pertinentes de contact et proposant une présentation attirante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Produite à un coût relativement bas.</li> <li>+ Peut être distribuée en toutes occasions et lors de réunions.</li> <li>- En elle-même, ne suffira pas à promouvoir la coalition et/ou à attirer des adhérents.</li> </ul>
	Conférences de presse	Promotion de la coalition et de ses résultats auprès des médias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ La manière la plus efficace d'atteindre un large public.</li> <li>- Ne réussit que lorsque les médias s'intéressent à l'information donnée.</li> <li>- L'intensité du travail peut être importante pour l'organisation.</li> <li>- Doit être complétée par d'autres activités pour une prise de conscience élargie des messages-clés.</li> </ul>
Plan élaboré	Kiosque promotionnel	Pour promouvoir la coalition et recruter des adhérents lors de réunions publiques/ congrès.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bonne manière d'établir de nouveaux contacts et de recruter des adhérents.</li> <li>- L'organisation et l'emplacement dévolu au moment des congrès peuvent être onéreux.</li> <li>- Doit être opérationnel en permanence, ce qui peut nécessiter une gestion lourde en termes de personnel.</li> </ul>
	Publipostage	Pour communiquer le message clé au public cible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Permettre un contrôle total du message.</li> <li>+ Permettre un contrôle total du public cible.</li> <li>- Onéreux.</li> <li>- Un grand nombre doit être envoyé; seuls 10–20% seront lus.</li> </ul>

<b>Plan optionnel</b>	Publicité	Pour promouvoir la coalition et ses adhérents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Si le budget et l'expertise sont disponibles, jusqu'à 80% de la sensibilisation sera réalisée en seulement 3-6 mois.</li> <li>- Très difficile de développer une publicité efficace; ne devrait pas être fait sans l'appui d'experts.</li> <li>- Des espaces onéreux de médias doivent être achetés pour que la publicité soit efficace.</li> </ul>
	Galas	Pour collecter des fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Peuvent servir à la fois d'évènements promotionnels et de collecte de fonds.</li> <li>- Peuvent nécessiter un travail intensif et leur organisation peut être onéreuse</li> <li>- Difficile de couvrir les coûts et de réaliser des bénéfices.</li> </ul>

## F. Chaînes de communication des coalitions d'entreprises

Les coalitions s'appuient sur un certain nombre de méthodes de promotion dans l'exécution de leur plan de communications. Quelques exemples de méthodes-clés sont présentés ci-dessous.

- a) **Médias** : En 2003, la Coalition des entreprises de l'Afrique du Sud contre le VIH et le SIDA (SABCOHA) a établi un partenariat avec Johnnic Communications, une de ses entreprises adhérentes. Dans le cadre de ce partenariat, le *Sunday Times Business Times* a donné la priorité aux informations produites par la SABCOHA, et a convenu de couvrir invariablement les initiatives des entreprises dans la riposte au VIH et au SIDA tout au long de l'année. De plus, le *Sunday Times Business Times* a convenu de fournir un conseil stratégique à la SABCOHA pour sa stratégie de commercialisation. Les premiers résultats de ce partenariat étaient manifestes en août 2003, lorsque le *Sunday Times* a publié une série d'articles soulignant le rôle des entreprises dans la lutte contre le SIDA. Les articles incluaient la description des programmes initiés sur les lieux de travail par des membres de la SABCOHA, tels que BMW et la Standard Chartered Bank, ainsi qu'un entretien avec Gaby Magomola, Président de la SABCOHA.
- b) **Internet** : Plusieurs coalitions d'entreprises contre le SIDA, telles que celle de la Thaïlande (CAST), la SABCOHA et la CEN du Brésil, ont établi leurs propres sites internet qui

contiennent des informations sur les bonnes pratiques des entreprises ainsi que d'autres ressources utiles. La SABCOHA a intégré son site à un portail plus élargi qui fournit des informations sur le SIDA, intitulé Red Ribbon et géré par Metropolitan Life. La coalition brésilienne a incorporé son site à celui du Ministère de la santé du Brésil. Dans les deux cas, la coalition partage son infrastructure internet avec d'autres partenaires et bénéficie ainsi des capacités en place.

ECONET, une compagnie qui a mené le mouvement pour la création d'une coalition des entreprises contre le SIDA au Zimbabwe, a établi un site internet intitulé «Tu n'es pas seul.» Le site sert de forum de discussion pour les questions portant sur le conseil volontaire, le dépistage et l'accès aux médicaments. L'éducation se concentre surtout sur les questions liées aux interventions engagées dans le cadre de la riposte au VIH et au SIDA sur les lieux de travail. Le forum est ouvert aux membres de la coalition des entreprises ainsi qu'au grand public.

- c) **Bulletins** : De nombreuses coalitions d'entreprises sur le SIDA publient un bulletin régulier. Ce dernier informe les adhérents et autres acteurs sur les activités de la coalition, tout en servant également d'outil d'information et de plaidoyer. Par exemple, la Coalition des entreprises sur le SIDA de la Zambie a lancé un bulletin trimestriel en 2003, Business Action, qui est offert gratuitement à ses membres. Le bulletin, qui contient quatre à six pages en couleurs, a reçu beaucoup d'attention et a suscité des commentaires très positifs de la part des communautés servies par la coalition des entreprises zambiennes.
- d) **Évènements** : Les coalitions d'entreprises utilisent souvent des évènements tels que les forums pour communiquer leur message et faire de la publicité. Certains évènements, qui servent fréquemment de points focaux, incluent : les lancements des coalitions d'entreprises, les journées spéciales comme la Journée mondiale SIDA ou les fêtes nationales, les évènements sportifs, les programmes culturels, et les cérémonies ou dîners qui font grand cas des résultats obtenus dans la lutte contre le VIH et le SIDA.

#### *Inauguration de la coalition des entreprises*

Pour son lancement en juin 2003, la Coalition des entreprises de la Namibie contre le SIDA (NABCOA) disposait d'une stratégie claire des médias. Elle a cherché à utiliser l'évènement pour souligner le rôle positif que les entreprises pourraient jouer dans la lutte contre le VIH et le SIDA. Elle a également espéré stimuler l'intérêt pour la NABCOA au sein de la communauté des entreprises et du grand public. Souhaitant attirer une plus grande attention de la part des médias, la NABCOA a invité des conférenciers et des invités de haut niveau, y compris le Premier Ministre de la Namibie qui a prononcé le discours principal. La NABCOA a également adapté la documentation aux besoins des journalistes pour faciliter les citations. Au final, le lancement a suscité une excellente couverture dans les principaux journaux et sur les chaînes nationales de télévision et les stations de radio.

### *Journée mondiale SIDA et fêtes nationales*

Au Brésil, le CEN a organisé des campagnes communes de plaidoyer pendant la période du Carnaval, pour la Journée mondiale SIDA et pour la Saint Valentin. Pour ces événements, le Conseil a développé et adapté ses propres documents et a mené une campagne coordonnée sur l'ensemble du pays. Pour le Carnaval, le CEN a distribué son propre «Kit Folia» qui incluait un préservatif, un serpent, des confettis et une fiche d'information sur l'utilisation du préservatif.

Pour la Journée mondiale SIDA de 2001, le CEN a aidé à organiser des représentations théâtrales et d'autres activités de sensibilisation. Il a aussi distribué plus de 300.000 préservatifs dans 30 lieux différents, sur l'ensemble du pays. En 2003, pour la Saint Valentin, le Conseil a distribué plus d'un million de préservatifs et parrainé la réalisation d'un film de sensibilisation diffusé sur la TV locale et sur les lieux de travail.

- e) **Cérémonies et dîners** : La Coalition globale contre le SIDA (CGS) utilise sa cérémonie annuelle de distribution des prix pour placer la question du VIH et le SIDA dans l'agenda des entreprises et militer pour une riposte plus forte des entreprises à l'épidémie. Habituellement, la CGS invite un certain nombre de dirigeants et de célébrités en vue à participer à la cérémonie. Ceci intéresse beaucoup les médias et contribue à une meilleure perception des questions relatives au VIH et au SIDA sur les lieux de travail.





## VI. Plan d'organisation



La réussite ultime d'une coalition des entreprises dépend largement d'une direction forte dès le début, et de l'établissement d'une structure organisationnelle efficace et efficiente pour appuyer l'exécution. Cette section présente quelques lignes directrices portant sur la direction de la coalition et propose des conseils pratiques pour construire une structure efficace d'organisation.

### A. L'importance de la direction

Les dirigeants influents peuvent contribuer au travail de la coalition de plusieurs manières – comme porte-parole, conseillers, membres du conseil, et/ou membres de la coalition. Leur implication augmente la crédibilité pendant la mobilisation du secteur des entreprises, produit davantage de visibilité et peut donner accès à un réseau potentiellement important pour la coalition. Les porte-parole d'une cause ont été sollicités dans de nombreux secteurs pour rallier l'appui et unifier les parties intéressées. L'expérience montre que quelques efforts de plaidoyer sont aussi efficaces pour atteindre les dirigeants des entreprises que le sont les actions individuelles d'autres dirigeants d'entreprises (voir l'Encadré 6.1.)

### B. Structure organisationnelle de la coalition

Plusieurs options existent pour structurer les coalitions d'entreprises. Un des modèles les plus fréquemment adoptés s'articule autour de deux corps centraux :

- Un conseil
- Un secrétariat

Des exemples de structures organisationnelles de coalitions en place se trouvent en Annexe 8.

#### Encadré 6.1 : Le rôle d'une direction forte au Nigeria et en Namibie

Au Nigeria, le Gouvernement a inauguré la Coalition nigériane des entreprises contre le VIH et le SIDA (NIBUCA) le 15 février 2003, en tant qu'élément de la réponse nationale à la pandémie du VIH et le SIDA. En inaugurant la coalition, le Président a chargé le secteur des entreprises du Nigeria d'intervenir en établissant des politiques, en engageant des actions de riposte au VIH et au SIDA sur les lieux de travail, et en élargissant les programmes aux communautés immédiatement voisines de leurs opérations.

De la même façon, en Namibie, une campagne de plaidoyer de la part des dirigeants principaux des entreprises a été cruciale pour établir une masse critique d'entreprises nécessaires pour la création de la NABCOA. Lorsque la NABCOA a été lancée en juin 2003, le Premier Ministre, le Ministre de la Santé, ainsi qu'un groupe important de dirigeants du milieu des entreprises étaient présents. Cet appui politique de haut niveau a suscité un intérêt au sein de la communauté des entreprises au sens large. Il a aussi généré davantage d'attention de la part des médias, donnant ainsi un coup de pouce à la NABCOA dès le début.

## 1. Développer un conseil<sup>7</sup>

### Définition

Un Conseil efficace est essentiel pour la réussite de la coalition, particulièrement pendant la phase de lancement. Dans le contexte d'une coalition des entreprises, le conseil peut être défini comme étant :

*... chargé d'établir (ou au moins approuver) la direction stratégique, le développement et la mobilisation des ressources, les efforts de plaidoyer ainsi que le suivi des progrès réalisés. Le conseil s'assure également que [la coalition] respecte les exigences légales et éthiques, et communique efficacement avec les actionnaires [participants]<sup>8</sup>.*

Il devrait également s'assurer que la coalition travaille de concert avec les stratégies et les cadres nationaux de lutte contre le VIH et le SIDA.

### Comment développer un conseil

Déterminer les rôles principaux du conseil, qui peuvent inclure la direction stratégique, le développement et la mobilisation des ressources, les efforts de plaidoyer, et le suivi et évaluation des progrès réalisés. Ceci permettra de guider l'établissement d'une composition et d'une structure adéquate pour le Conseil.

Déterminer la composition du conseil.

- ✓ Qui sont les chefs d'entreprises ou les dirigeants politiques importants qu'il serait utile d'impliquer ? Envisager également les représentants des syndicats et les bailleurs. (Voir l'Encadré 6.2.)
- ✓ Quelle est la taille optimale du Conseil ?
- ✓ Quel doit être l'éventail maximal de personnes rassemblées, destinées à remplir les rôles du Conseil, et quelles activités seront allouées à chaque membre ?
- ✓ Quel est l'équilibre adéquat entre les chefs d'entreprises et les autres ? (Voir l'Encadré 6.2.)
- ✓ Les groupes tels que les Personnes vivant avec le VIH et le SIDA ou les groupes de femmes sont-ils inclus dans le Conseil ?

Déterminer la structure du conseil.

- ✓ La coalition devrait-elle avoir un Conseil ou deux ?
- ✓ Le Conseil devrait-il être formel ou informel ?
- ✓ Le Conseil devrait-il recevoir une compensation, demander des subventions, etc. ?
- ✓ Une entité légale est-elle nécessaire ou justifiée ?

<sup>7</sup> L'information sur les conseils d'organisations à but non lucratif est adaptée de Dees, J. Gregory, Jed Emerson, and Peter Economy: 2002. *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of your Enterprising Nonprofit*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

<sup>8</sup> Adapté de Stutely, Richard. 2002. *The Definite Business Plan* Second Edition FT Prentice Hall

Le Tableau 6.1 décrit les activités des conseils des coalitions d'entreprises contre le VIH et le SIDA. Chaque Conseil ne réalise pas toutes les activités présentées. Il est important de noter que le rôle du conseil changera vraisemblablement avec le temps et pendant différents cycles de la durée de vie de la coalition. Par exemple, aider à établir une direction stratégique sera sans doute une des priorités (qui reviendra régulièrement), alors que, à d'autres moments, le Conseil sera susceptible de se pencher sur d'autres questions, notamment sur la sensibilisation des personnes.

**Tableau 6.1 : Activités communes des conseils de coalitions d'entreprises**

Rôles du Conseil	Activités
<b>Direction stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer, avec le personnel et les participants de la coalition, une vision stratégique à long terme pour l'organisation.</li> <li>✓ S'assurer que les objectifs sont clairement définis et correctement traités.</li> <li>✓ S'assurer que les activités de la coalition sont intégrées aux politiques nationales élargies sur le VIH et le SIDA et les reflètent.</li> </ul>
<b>Développement et mobilisation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Collecter des fonds.</li> <li>✓ Développer des partenariats stratégiques.</li> <li>✓ Solliciter de nouveaux adhérents.</li> </ul>
<b>Plaidoyer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participer, en tant que dirigeants, à la sensibilisation pour les activités de la coalition des entreprises.</li> <li>✓ Attirer l'attention des médias et le soutien à la coalition.</li> <li>✓ Engager un dialogue constructif avec le gouvernement, les organisations non gouvernementales; et les groupes d'assistance technique pour la conception et la promotion d'interventions efficaces.</li> <li>✓ Plaidoyer auprès des principaux chefs d'entreprises dans le secteur privé pour obtenir leur engagement pour dans l'exécution de programmes complets contre le VIH et le SIDA sur les lieux de travail.</li> <li>✓ Fournir un réseau destiné à élargir cette sensibilisation.</li> </ul>
<b>Suivi et gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Établir des règlements qui gouverneront la coalition.</li> <li>✓ Nommer le directeur (qui recrutera le personnel.)</li> <li>✓ Établir les budgets préliminaires et les contrôles financiers.</li> <li>✓ Suivre la performance de la coalition par rapport aux buts et objectifs cités.</li> <li>✓ Suivre les dépenses budgétaires, la conformité aux lois et les politiques de la coalition.</li> </ul>

## Composition et structure du conseil

La composition du Conseil peut varier. Cependant, les conseils de dix ou douze membres ont habituellement une dynamique plus efficace que les conseils dont le nombre de membres est plus élevé et qui peuvent devenir ingérables. Dans la plupart des cas, la majorité de ces membres seront souvent des dirigeants d'entreprise. Cependant, pour beaucoup de coalitions, il a été utile d'impliquer dans le Conseil des participants qui n'appartiennent pas au milieu des entreprises, y compris les organisations non gouvernementales (ONG), les chambres de commerce, les dirigeants de syndicats, les responsables gouvernementaux, les PVVS, etc. Les membres qui ne proviennent pas du milieu des entreprises peuvent être utiles pour s'assurer que les activités de la coalition sont liées aux efforts nationaux. Ces membres peuvent aussi apporter des perspectives différentes et être des ressources de valeur pour le développement de partenariats et de collaborations.

Les structures des conseils peuvent également varier. Alors que la majorité des coalitions d'entreprises ont un seul Conseil, certaines d'entre elles disposent de deux conseils (voir l'Encadré 6.2) Selon ce modèle, le comité consultatif est composé de grands chefs d'entreprises qui fournissent un apport stratégique, mènent des activités de plaidoyer de haut niveau, et travaillent généralement à titre consultatif. Un second Conseil d'administration, dirigé par le Directeur de programme, est composé de la direction, du secrétariat et des représentants des organisations partenaires, telles que les ONG, les chambres de commerce, et la Commission nationale SIDA (CNS). Ce groupe fournit l'expertise technique et partage le conseil programmatique portant sur les activités quotidiennes de la coalition. Bien que le modèle des deux conseils ait des avantages, ils peuvent souvent devenir compliqués, risquer de se chevaucher et devenir difficile à gérer. Pour les coalitions d'entreprises qui disposent de fonds limités et/ou se trouvent dans la phase initiale de lancement, un Conseil unique est généralement préférable.

## 2. Développer un secrétariat

### Définition

Le secrétariat est le corps administratif de la coalition des entreprises. Le secrétariat peut être défini comme étant :

*Une unité administrative chargée d'assurer un suivi et d'effectuer les autres tâches courantes de secrétariat. En plus de la gestion et de l'exécution des activités courantes de la coalition, les membres du secrétariat collaborent avec le Conseil pour établir la direction stratégique et coordonner les activités, les produits et les services.*

### Encadré 6.2 : Exemple d'une structure de Conseil de la Coalition des entreprises kenyanes contre le VIH et le SIDA

La structure de la Coalition des entreprises kenyanes contre le VIH et le SIDA maintient deux conseils, un Conseil d'administration et un Comité consultatif. Ce dernier, composé d'environ 20 chefs de grandes entreprises, participe au plaidoyer, et s'assure que le VIH et le SIDA restent une priorité de l'agenda des entreprises. Le Comité se réunit une fois par trimestre et apporte des conseils et une direction en matière de politique. Le Conseil d'administration est composé d'un Directeur de programme, d'un Gestionnaire de programme, de directeurs des RH des compagnies membres, de partenaires et du CNS. Le Secrétariat est chargé des opérations courantes du Conseil.

Cependant, la taille et l'éventail des activités entreprises par le secrétariat dépendront largement des objectifs et des ressources établis pour la coalition.

**Tableau 6.2 : Principaux rôles et activités du secrétariat**

Rôles du secrétariat	Activités
<b>Administration</b>	✓ Exécuter les politiques et procédures établies par la Direction et le Comité consultatif.
<b>Administration des évènements</b>	✓ Organiser des évènements destinés aux adhérents.
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordonner et s'assurer de l'efficacité des activités d'ouverture des membres du conseil.</li> <li>✓ Coordonner la communication entre adhérents.</li> <li>✓ Faire la liaison avec les autres groupes impliqués.</li> </ul>
<b>Consultation technique/ programmatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développement et exécution des programmes.</li> <li>✓ Fournir l'assistance technique, les ressources et les services.</li> </ul>
<b>Sollicitation et collecte de fonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribuer à la recherche de nouveaux adhérents.</li> <li>✓ Appuyer les efforts de collecte de fonds.</li> </ul>
<b>Appui administratif et de bureau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faciliter la diffusion des bonnes pratiques (bibliothèque, étude de cas, etc.)</li> <li>✓ Assurer un fonctionnement efficace de l'administration courante de la coalition.</li> <li>✓ S'assurer de la disponibilité des documentations et assurer un suivi adéquat.</li> </ul>

### Composition et structure

La composition du secrétariat devrait être déterminée par les activités menées par la coalition. Cependant, en général, la plupart des coalitions d'entreprises ne disposent que de quelques employés qui agissent comme point central de contact pour les participants et sous-traitent la majorité des services aux entreprises adhérentes.

La structure organisationnelle du secrétariat variera en fonction des ressources financières disponibles pour la coalition des entreprises. Dans de nombreux pays, la coalition des entreprises est issue d'un projet spécial au sein d'une organisation d'entreprises plus importante, telle que la chambre de commerce ou une grande société. Maintenir le secrétariat au sein de l'organisation-mère a certains avantages, particulièrement pendant la phase de lancement de la coalition. Par exemple, la coalition peut bénéficier des réseaux existants et de la réputation de l'organisation plus importante, ce qui est utile pour le recrutement et la communication. Elle peut aussi utiliser les infrastructures administratives et de bureau existantes, plutôt que de devoir construire la sienne propre.

Malgré tout, les inconvénients du maintien du secrétariat au sein de l'organisation-mère sont habituellement plus nombreux que les avantages. Dans certains cas, la coalition peut avoir des difficultés à développer une réputation autonome et à collecter les coûts d'adhésion ou ceux qui nécessaires aux dépenses courantes. C'est pourquoi, de nombreuses coalitions cherchent à développer un secrétariat autonome à long terme, devenant graduellement moins dépendant de l'organisation-mère. Étant donné les limitations associées à la sur-dépendance par rapport à l'organisation-mère, certaines coalitions ont décidé d'avoir un secrétariat autonome dès le début, dans la mesure où elles peuvent obtenir les ressources financières nécessaires.

#### **Encadré 6.3 : Manière dont sont organisés les secrétariats des coalitions existantes**

**Élément de l'organisation-mère :** La Coalition des entreprises du Swaziland (CAS) est issue d'un projet initié par la Fédération des employeurs du Swaziland (FES.) La CAS et son secrétariat sont restés dépendants de la FES, recevant un appui sous forme d'espace de bureau et d'assistance dans les tâches de secrétariat. Ceci a permis à la coalition d'économiser ses ressources financières limitées pour les projets tout en bénéficiant des réseaux de l'organisation-mère. Cependant, la coalition n'est pas parvenue à établir sa propre adhésion payante puisqu'elle considère actuellement tous les membres de la FES comme faisant partie de la coalition.

**Autonomie graduelle :** Au Kenya, l'idée du Conseil des entreprises contre le VIH et le SIDA (CAVK) est issue d'un séminaire relatif au VIH et au SIDA animé par Unilever en mars 2000. Suite au séminaire, Unilever a pris l'initiative de créer une coalition des entreprises et a également proposé d'accueillir le secrétariat après sa création en août 2000. Deux ans plus tard, son niveau d'adhésion et son champ d'activités ayant augmenté de manière significative, la coalition des entreprises a établi un secrétariat indépendant avec une mise de fonds initiale de Unilever et la jouissance de bureaux mis gracieusement à disposition par le Président du Comité consultatif de la coalition.

#### **Encadré 6.4 : Comment développer un secrétariat**

- ❑ *Déterminer les rôles principaux du secrétariat.*
  - ✓ Administration, gestion des événements, communication, consultation technique et programmatique, recrutement et collecte de fonds, et/ou appui administratif. Ceci permettra de déterminer les activités qui devraient être menées par le secrétariat.
- ❑ *Déterminer la composition du secrétariat.*

Questions à envisager :

  - ✓ Sur la base des fonctions principales du secrétariat, quelles sont les exigences en termes de personnel ?
  - ✓ Considérant les ressources financières disponibles pour la coalition des entreprises, sur quelles bases recrutera-t-on le personnel : détachements, volontariat, ou par le biais de contributions en nature ?
- ❑ *Déterminer la structure organisationnelle du secrétariat.*
  - ✓ Le secrétariat devrait-il être intégré à une organisation-mère ou pas ?

## VII. Plan financier



### A. Projeter les besoins en ressources de la coalition : 100,000 \$US ou 1,000,000 \$US - De quoi à-t-on besoin ?

Pour qu'une coalition établisse un plan financier, il est essentiel que des projections et des scénarios financiers soient préparés. À partir de ces projections, les dirigeants seront en mesure de préciser les insuffisances financières, ainsi que les sources potentielles de ressources supplémentaires.

### B. Financer la coalition

Les sources principales de financement pour la plupart des coalitions d'entreprises contre le VIH et le SIDA sont les frais d'adhésions et les contributions des bailleurs. Les contributions des adhérents peuvent provenir des frais d'adhésion, des frais de service, et des donations en nature. Les contributions des bailleurs sont typiquement des dons en espèces de la part de fondations ou d'organisations et d'agences bilatérales et multilatérales. L'appui technique est souvent disponible auprès d'agences comme l'OMS, l'ONUSIDA et les partenaires au développement.

Les coalitions devraient diversifier, autant que possible, leur base de financement et éviter de s'appuyer sur une seule source ou entité. Par exemple, une excellente source de revenu réside dans les frais d'adhésion, les frais de service, les fonds de projets et le financement des bailleurs. Une structure diversifiée de financement maximise les revenus tout en réduisant la sur-dépendance par rapport à une source ou une entité unique de financement.

Les diverses sources de financement sont discutées plus en détail ci-dessous.

**Contributions des adhérents :** À l'exception des coalitions du Brésil et du Swaziland, la majorité des coalitions d'entreprises contre le VIH et le SIDA exigent des frais annuels d'adhésion. Ces frais constituent habituellement une source centrale de revenu pour ces coalitions. L'adhésion donne aux entreprises l'accès aux services de la coalition et le droit de participer à sa structure de gouvernance. En prenant une position visible contre l'épidémie de VIH et de SIDA, les entreprises bénéficient également d'un avantage en relations publiques.

Les modèles principaux de frais d'adhésion actuellement utilisés incluent la gratuité, les frais fixes et les frais variables. Voir le Tableau 7.1 pour un bref résumé des avantages et des inconvénients des diverses natures de frais.

**Les contributions des bailleurs :** Les bailleurs peuvent fournir des sources de financement vitales pendant les diverses phases de l'existence d'une coalition. Les bailleurs potentiels incluent les Organisations des Nations Unies, les institutions multilatérales telles que la



Banque mondiale, les Commissions nationales contre le VIH et le SIDA, les organisations charitables, les agences bilatérales, les organisations non gouvernementales, parmi d'autres. Certaines coalitions ont recherché l'appui de bailleurs moins traditionnels. Par exemple, la coalition des entreprises du Swaziland a obtenu des financements auprès d'institutions telles que le Rotary Club et Amnesty International.

**Tableau 7.1 : Modèles d'établissement des frais d'adhésion**

Nature des frais	Avantages	Inconvénients
<b>Gratuité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliore l'inclusion et permet la participation des petites et moyennes entreprises (PME).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élimine une source-clé de revenu.</li> <li>Peut réduire la participation et l'engagement des adhérents.</li> <li>Peut signaler aux bailleurs une absence d'engagement de la part des adhérents et avoir un effet négatif sur leurs contributions.</li> <li>Peut donner l'impression que la coalition ne fonctionne pas comme une entreprise.</li> </ul>
<b>Frais fixes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournit une source-clé de revenu.</li> <li>Permet de garantir la participation et l'engagement des adhérents.</li> <li>Signale aux bailleurs un engagement des adhérents et peut améliorer les contributions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduit l'inclusion et décourage la participation des PME.</li> <li>Ne permet pas une grande flexibilité en période de crise économique.</li> </ul>
<b>Frais variables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournit une source-clé de revenu.</li> <li>Permet l'inclusion et la participation des PME.</li> <li>Permet de garantir la participation et l'engagement des adhérents.</li> <li>Signale un engagement aux bailleurs et peut améliorer les contributions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sa gestion peut être compliquée.</li> <li>Crée un risque qui mènera la plupart des entreprises à choisir les frais d'adhésion les plus bas, mettant en danger les sources de revenu et l'engagement des adhérents.</li> </ul>



**Encadré 7.1 : Comment déterminer les frais d'adhésion**

Les étapes de base suivantes peuvent aider votre coalition à déterminer les frais adéquats :

- ❑ **Envisager les besoins budgétaires de la coalition.** Développer un plan quinquennal avec un budget croissant avec le temps. Quelle proportion du budget doit-on obtenir par le biais des frais d'adhésion pour appuyer les activités prévues ?
- ❑ **Envisager la composition et l'équilibre de l'adhésion.** La coalition est-elle essentiellement concentrée sur les grandes entreprises ou sur les petites et moyennes entreprises (PME) ? Est-ce que la coalition souhaite inclure des adhérents étrangers au milieu des entreprises ?
- ❑ **Évaluer le paysage organisationnel.** Évaluer ce que les autres organisations d'entreprises exigent pour des services similaires.
- ❑ **Consulter les membres de la coalition et du Conseil.** Il est important de comprendre ce que les membres de la coalition seraient disposés à payer. Le Conseil devrait pouvoir offrir des avis judicieux.

**Tableau 7.2 : Exemple d'évaluation des ressources**

Produit	Exigences en ressources	Source	Coût estimé
<b>Formation au VIH et au SIDA sur les lieux de travail pour 50 grandes entreprises.</b>	Espace sur le site	Donations en nature de la part des adhérents	Gratuit
	Documents de formation	Sous-traiter auprès d'une entreprise de formation externe	\$5.000
	3 formateurs par cours	Sous-traiter auprès d'une entreprise de formation externe	\$2.000
	Documents de commercialisation – posters, lettres, etc.	Interne	\$1.000
	2 employés pour un mois (personnel de secrétariat pour l'organisation, la publicité, la collecte de fonds, la sélection des formateurs, etc.)	Interne	\$5.000

Ces bailleurs appuient fréquemment les coalitions d'entreprises parce qu'ils sont convaincus que le secteur des entreprises peut compléter les efforts d'autres acteurs dans la lutte contre le VIH et le SIDA et jouer un rôle-clé dans la réponse à l'épidémie. Des exemples de financement de bailleurs sont décrits ci-dessous dans l'Encadré 7.2.

### Encadré 7.2 : Le rôle du financement des bailleurs dans les coalitions actuelles

**Financement du lancement :** Parmi les coalitions les plus réussies, beaucoup d'entre elles ont été formées grâce à l'obtention de près de 100% de leurs fonds de lancement auprès de fondations, d'agences bilatérales, et/ou d'organisations multilatérales. Par exemple, la Fondation Ford appuie la mission de la Coalition des entreprises asiatiques contre le VIH et le SIDA («ABC on AIDS») qui est d'appuyer les capacités régionales des entreprises dans la lutte contre le VIH et le SIDA sur les lieux de travail et en dehors. La coalition a pour but de mobiliser les ressources d'entreprises pour aider à la prévention du VIH et le SIDA, telles que les ressources humaines, les compétences en gestion et en commercialisation, les biens matériels, les lieux de formation, et les financements.

**Besoins permanents de financement :** Depuis ses débuts, et à l'exception d'un petit don catalyseur initial des Nations Unies, la coalition zambienne a largement été financée par le biais des contributions des adhérents. Cependant, la coalition a récemment admis que les frais d'adhésion sont insuffisants pour maintenir le travail du secrétariat. En conséquence, la coalition des entreprises zambiennes contre le SIDA explore actuellement des sources de financement à long terme auprès de la communauté internationale de bailleurs.

**Financer l'expansion :** En 2003, la Coalition des entreprises de l'Afrique du Sud a reçu un don sur quatre ans de 1.000.000 £ du Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID). Le don a permis à la coalition d'élargir de manière significative ses opérations au-delà de sa base d'adhésion. Il sera utilisé par la SABCOHA pour développer une présence locale plus concentrée sur l'ensemble de l'Afrique du Sud, et pour créer de nouveaux outils et produits destinés aux membres de la SABCOHA, y compris une trousse à outils pour les PME.

## VIII. Considérations légales



Enregistrer une coalition officiellement permet à l'organisation de fonctionner de façon légale et d'être éligible pour tout un éventail d'opportunités de financement. Les coalitions d'entreprises peuvent être enregistrées comme des organisations non-gouvernementales (ONG), des organisations privées volontaires (OPV), des associations, des fondations ou des sociétés à responsabilité limitée (SARL). Le type d'entité qui convient le mieux à votre organisation dépendra de l'impôt national spécifique et des situations légales.

Une fois que vous avez créé un plan stratégique et déterminé les besoins et les services de votre organisation, les directeurs de la coalition peuvent alors réfléchir à la manière de s'enregistrer pour maximiser les ressources et atteindre les buts et les objectifs qui ont déjà été établis.

### Enregistrer une coalition des entreprises

L'origine de l'appui financier pour le lancement d'une coalition, ainsi que le cadre réglementaire et légal au niveau national, influenceront fortement la structure légale de la coalition. Les financiers ou parrains de la coalition, y compris les bailleurs internationaux ou les agences gouvernementales, peuvent préférer une structure légale particulière. De plus, les exigences et avantages de l'enregistrement varieront énormément de pays à pays. Il est donc impossible de donner un conseil définitif, dans cette trousse à outils, sur la meilleure formulation légale pour l'établissement d'une coalition des entreprises. Le Tableau 8.1 pose quelques questions destinées à aider la coalition à choisir une structure légale.

**Tableau 8.1 : Questions à envisager pour l'enregistrement d'une coalition des entreprises**

Questions clés	Questions spécifiques à envisager
<b>Options</b>	Quelles sont les options, dans votre pays, pour l'enregistrement d'une organisation?
<b>Compte-rendus</b>	Quelles sont les exigences de compte-rendu pour chaque structure légale?
<b>Implications fiscales</b>	Quelles sont les implications fiscales? Quels sont les avantages fiscaux spécifiques d'un type d'enregistrement par rapport à un autre?
<b>Responsabilité</b>	Quelles sont les questions de responsabilité? Par ex. le conseil d'administration est-il susceptible de poursuites judiciaires?

Questions clés	Questions spécifiques à envisager
<b>Conseil d'administration</b>	Quelles sont les exigences en termes de composition d'un conseil d'administration?
<b>Partenariats</b>	Quelles sont les limitations des types de partenariat qu'une structure légale permet à l'organisation par rapport à une autre?
<b>Ressources</b>	Quels seront les types de ressources disponibles et pour combien de temps?
<b>Préférence des bailleurs</b>	Quelle est la structure légale préférée des bailleurs principaux de la coalition?

La direction doit examiner soigneusement chaque option pour déterminer l'entité qui sera la plus flexible et capable d'utiliser différents types d'adhérents et un montant maximum de ressources pour les programmes et les activités proposées.<sup>9</sup>

Il est recommandé de consulter la Commission nationale SIDA, le Ministère du Commerce et peut-être, les représentants d'organisations de bailleurs potentiels dans votre pays pour obtenir plus d'informations sur les avantages et les inconvénients de chaque structure et déterminer la configuration légale qui est correcte pour votre organisation.

<sup>9</sup> Dans le cadre d'un appui PPS, toutes les ONG, entreprises et coalitions devraient être établies légalement dans le pays.

## IX. Rendre la coalition opérationnelle



### A. Partenariats et collaborations – planifier les ressources

#### Définir les partenariats et les collaborations

Les partenariats peuvent être des ressources inestimables pour les coalitions d'entreprises. Les partenaires techniques et stratégiques permettent, entre autres, d'obtenir des informations et de l'expertise, d'élargir l'impact, et d'atteindre de nouvelles clientèles. La formulation et l'intention de ces partenariats peuvent beaucoup varier. Les coalitions peuvent établir des partenariats ou collaborer avec d'autres coalitions d'entreprises, des entreprises adhérentes, des ONG, des organisations communautaires, des chambres de commerce, le gouvernement national ou local, les syndicats, les bailleurs internationaux et de nombreuses autres entités.

Il est souvent utile de planifier les ressources en place et d'identifier la manière dont les partenaires peuvent collaborer avec vous pour combler les insuffisances. Voir le Tableau 9.1

**Tableau 9.1 : Planifier les ressources**

Contributions	Contributeur						
	Gouvernement	Main-d'œuvre	Agences multilatérales et bilatérales	ONG	Agences des NU (ONUSIDA, OMS)	Entreprises	Coalition des entreprises
Plaidoyer		X				X	X
Expertise	X	X	X	X	X	X	X
Finances			X		X	X	
Bonne volonté		X					
Exécution/assistance à l'exécution		X		X			
Infrastructure	X					X	
En nature			X			X	
Politique	X	X					
Stratégique			X		X		X
Technique	X		X	X	X		X
Coordination					X		X

### **Examen des contributeurs potentiels**

Comme l'indique le Tableau 9.1, il n'est pas nécessaire que les contributions soient financières. Dans de nombreux cas, les contributions en nature, la volonté politique, le plaidoyer dans le secteur public, l'expertise en rédaction de requêtes et en renforcement des capacités ainsi que l'assistance technique pour l'exécution des programmes peuvent être très avantageux. La liste suivante donne quelques exemples sur la manière dont certaines organisations peuvent apporter des contributions inestimables.

### **Les agences gouvernementales**

Beaucoup de coalitions d'entreprises collaborent de près avec les Ministères de la Santé et du Travail, ainsi que les Commissions nationales de lutte contre le SIDA. Des exemples de partenariat avec les coalitions d'entreprises au Kenya, au Swaziland et en Namibie sont présentés dans l'Encadré 9.2.

### **Les syndicats professionnels et les fédérations patronales**

Les syndicats professionnels atteignent un nombre énorme de personnes d'une manière très organisée et coordonnée. Souvent, les syndicats sont déjà conscients de l'impact du VIH et du SIDA sur les travailleurs et disposent de programmes qui ont été conçus pour répondre à ces besoins. Une leçon importante tirée par un certain nombre de coalitions d'entreprises est qu'il est bien plus facile de mener des interventions VIH et le SIDA sur les lieux de travail si l'on s'appuie sur les programmes des syndicats et s'il est possible d'obtenir l'engagement et la participation des travailleurs et du patronat. L'Encadré 9.2 illustre la manière dont les coalitions collaborent avec les syndicats professionnels.

### **Les bailleurs internationaux**

Les bailleurs internationaux peuvent être une source majeure de financement pour les coalitions d'entreprises. Voir l'Encadré 9.3 pour des exemples sur la manière dont les bailleurs internationaux tels que le Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID), la Banque mondiale, l'USAID, etc. ont été impliqués dans la formation et le renforcement de coalitions d'entreprises.

### **Les ONGs et les autres organisations communautaires**

Établir des partenariats avec les ONG et d'autres organisations communautaires permettraient aux coalitions des entreprises d'élargir leurs services et produits à des zones qui, faute de connaissance de d'une base de ressources, resteraient vraisemblablement inaccessibles dans d'autres circonstances. Par exemple, des partenariats avec les ONG et les organisations communautaires permettraient davantage d'ouverture vers les communautés. Pour une illustration, voir l'Encadré 9.5 sur le Partenariat pour un impact élargi : ouverture vers les communautés.

### **Les entreprises**

Les corporations internationales et les grandes entreprises nationales sont souvent engagées dans la lutte contre le VIH et le SIDA. En particulier, les grands employeurs sont très sensibles aux programmes qui s'adressent non seulement à leurs employés, mais aussi à leurs familles, leurs communautés et leurs chaînes d'offre. Pour une démonstration de la manière dont les coalitions

d'entreprises peuvent tirer profit de leurs adhérents importants et influents pour conduire des programmes majeurs d'ouverture, voir l'Encadré 9.5.

### Les coalitions d'entreprises

Les coalitions d'entreprises nouvellement formées contre le VIH et le SIDA peuvent bénéficier considérablement de l'établissement de réseaux avec des coalitions plus établies et ayant plus d'expérience dans d'autres pays. Les coalitions existantes peuvent fournir un savoir utile sur les leçons acquises et partager des aptitudes techniques. Ce savoir peut être transféré par le biais de voyages d'études dans les pays où les opérations sont efficaces, et en participant aux réunions régionales de mobilisation du secteur privé qui réunissent les pays pour développer des stratégies, des mécanismes et des programmes nationaux.

(Des CD-roms des réunions de la Zambie, de la Namibie, de Bali et du Malawi sont disponibles sur le site PPS de la Banque mondiale : [www.worldbank.org/afr/aids/map.htm](http://www.worldbank.org/afr/aids/map.htm))

#### Encadré 9.1 : Comment développer des partenariats ?

- ❑ *Identifier les opportunités de partenariat stratégique* : Examiner les opportunités et/ou bases d'adhésion qui seraient les mieux servies par le biais de partenariats. Existe-t-il des opportunités que la coalition souhaiterait poursuivre et pour lesquelles elle manque de savoir, de base d'adhésion ou de ressources ? Les forces de la coalition peuvent-elles être utilisées par le biais de certains partenariats ?
- ❑ *Réfléchir aux organisations avec lesquelles un partenariat pourrait être potentiellement établi*. Dresser une liste de toutes les organisations qui pourraient devenir des partenaires potentiels pour les opportunités identifiées ci-dessus. S'appuyer sur l'information tirée de l'évaluation de l'offre, de l'expertise du conseil et des membres de la coalition.
- ❑ *Créer une «liste préférentielle» de partenaires potentiels* : Identifier les organisations qui seraient des partenaires optimaux. Ce faisant, réfléchir soigneusement aux avantages que la coalition espère retirer du partenariat – savoir, ressources, un réseau élargi, de nouveaux membres, des clients, etc. Quelles sont les organisations identifiées à l'Étape 2 qui fournissent ceci ? Réfléchir également aux ressources ou à la valeur que votre organisation apporte au partenaire.
- ❑ *Déterminer les meilleurs moyens d'approcher un partenaire potentiel*. Si des membres du Conseil, des adhérents actuels de la coalition ou des personnes qui appuient la coalition ont une relation avec le partenaire potentiel, une invitation personnelle pourrait être utile.
- ❑ *Organiser des réunions initiales pour discuter du partenariat et déterminer les étapes suivantes*.
- ❑ *Déterminer la structure du partenariat et développer les activités*. Pour établir une relation durable, le partenariat devrait être structuré de manière à maximiser les avantages pour les deux parties.
- ❑ *Quels sont les coûts associés au développement des partenariats ?*

### **Encadré 9.2 : Établir des partenariats avec les agences gouvernementales**

Dès le début, la NABCOA a bénéficié d'un fort appui politique et le Ministre namibien de la Santé a joué un rôle particulièrement actif dans la création du Conseil. Lorsque les plans de création de NABCOA ont commencé à prendre forme, le Ministre de la santé a indiqué qu'ils étaient les bienvenus et qu'il considérerait la NABCOA comme un allié futur dans la lutte contre le SIDA en Namibie.

La Coalition des entreprises du Swaziland est en partenariat avec NERCHA (= CNS) du Swaziland. NERCHA est membre du comité technique de la coalition des entreprises.

La CAVK a choisi une voie similaire, s'assurant que le CNCS du Kenya est représenté au Conseil d'administration de la CAVK, permettant ainsi la coordination de ses activités avec le CNCS. Elle fait également en sorte que le CNCS soit informé de l'ensemble du travail de la CAVK et puisse contribuer à la direction stratégique de la coalition. De plus, comme l'a observé la CAVK, une proche collaboration avec le CNCS évite le risque potentiel d'être perçu comme agissant indépendamment du reste de la société. En travaillant avec le CNCS, la coalition des entreprises s'assure ainsi que l'action du secteur privé fait partie intégrante de la réponse nationale à l'épidémie de VIH et de SIDA.

### **Encadré 9.3 : Collaborer avec les syndicats professionnels : augmenter la participation des travailleurs**

Les syndicats professionnels ont participé activement à la Coalition des entreprises du Swaziland depuis le début. «Les syndicats sont des partenaires cruciaux pour le plaidoyer, par exemple. Alors que les efforts de plaidoyer de la coalition ont tendance à être hiérarchisés, ceux des syndicats partent de la base. «Nous partageons les mêmes objectifs et devons travailler ensemble,» dit Ton Vriend, Directeur exécutif de la Coalition des entreprises du Swaziland contre le VIH et le SIDA. Selon Derek Von Wissel, son prédécesseur : «Vous avez besoin de l'autorisation du Directeur principal pour amener l'entreprise à parler du SIDA. Cependant, il vous faut l'autorisation des travailleurs pour réussir à lancer un programme de riposte au VIH et au SIDA.»

Le Conseil des entreprises kenyans contre le VIH et le SIDA a choisi une stratégie différente de celle de la coalition du Swaziland. CAVK ne collabore pas avec les syndicats au niveau institutionnel, mais établit plutôt des partenariats au niveau pratique pour exécuter les programmes. Par exemple, CAVK insiste souvent pour que les représentants des syndicats prennent part aux sessions de formation sur le VIH et le SIDA organisées par CAVK dans une entreprise. CAVK reconnaît aussi que les dirigeants des syndicats sont des meneurs d'opinion qui doivent être impliqués pour parvenir à développer des programmes de riposte au VIH et au SIDA. Cette leçon est d'autant plus importante que de nombreux travailleurs kenyans participent à des caisses d'assurance maladie par le biais de leurs syndicats et non leurs de employeurs.



## Encadré 9.4 : Partenariats avec les bailleurs internationaux

### Le Programme MAP de la Banque mondiale

Le Programme plurinational de lutte contre le VIH et le SIDA en Afrique (MAP) dispose d'un budget de 1,0 milliards de \$US et opère dans 28 pays, avec 3 projets sous-régionaux. La Banque mondiale est activement impliquée dans l'élaboration et le renforcement de coalitions d'entreprises, en particulier dans les pays africains participant au MAP. Au Malawi, par exemple, la création d'une coalition des entreprises sur le SIDA en 2003 a été le résultat d'une collaboration active entre les entreprises locales, le gouvernement et la Banque mondiale. Par le biais de son programme PPS, la Banque mondiale travaille avec les CNS et les coalitions d'entreprises dans un grand nombre de pays pour susciter davantage de collaboration et de coordination entre les secteurs publics et privés dans la lutte contre le SIDA.

### DFID - Département pour le développement international, Royaume-Uni

En 2003, la SABCOHA a reçu une subvention de 1,000,000 £ sur quatre ans de la part du DFID. La subvention permettra à la coalition d'élargir considérablement ces activités sur l'ensemble du pays. Un des objectifs de la SABCOHA est d'établir des bureaux dans les centres majeurs du pays, à commencer par Durban et Cape Town. Le personnel de chaque bureau sera composé d'un Directeur du centre de ressources ainsi que d'un Directeur pour l'adhésion et la recherche. Avec cette nouvelle présence locale, la SABCOHA prévoit également de multiplier ses efforts pour atteindre les PME et développer de nouveaux outils pour ce groupe.

En 2002, le DFID a accordé une subvention de 0.7 million £ pour créer une Coalition du secteur privé contre le SIDA – Lesotho (PSCAAL). Il s'agit d'un partenariat de 2 ans entre l'Institut de la migration, l'Association des employeurs du Lesotho et CARE. L'objectif du projet, qui a été lancé après une étude du DFID décrivant la vulnérabilité de nombreuses employées du secteur de l'habillement, est de donner lieu à une réponse élargie du secteur privé au VIH et au SIDA au Lesotho. Les trois composantes sont : recherche et plaidoyer, soins et appui à domicile, et action élargie sur les lieux de travail. En particulier, PSCAAL appuiera 15 entreprises, surtout du secteur de l'habillement, pour le développement de politiques sur les lieux de travail et l'exécution de programmes de sensibilisation au VIH et au SIDA, de distribution de préservatifs, et de conseil et de dépistage volontaire.

### USAID

Au Ghana, USAID a formé un partenariat avec Private Enterprise Foundation (PEF) et Family Health International (FHI) pour accélérer la riposte du secteur privé au VIH et au SIDA. Faisant partie d'un projet pilote, sept entreprises de secteurs divers, notamment de celui de la construction, de l'alimentation et des boissons, de l'énergie, des mines et du métal, ont reçu une assistance pour la conception et l'exécution de programmes d'éducation et de prévention du VIH et le SIDA sur les lieux de travail.

Avec un appui de la PEF et de FHI, chaque entreprise a établi des politiques et des programmes VIH et le SIDA pour les lieux de travail et a mené une session d'information de trois heures pour le personnel. Plus de 200 éducateurs de pairs ont aussi été formés dans les 7 entreprises. De plus, les entreprises ont multiplié leurs capacités pour fournir des services de conseil et de dépistage volontaires ainsi qu'un traitement des MST (hors VIH et SIDA) pour leurs employés. Les partenaires au projet ont également cherché à accroître la sensibilisation auprès des dirigeants d'entreprises sur l'ensemble du Ghana. À cet égard, et depuis le lancement du projet en 2002, 410 dirigeants majeurs d'associations de commerce et d'entreprises individuelles ont participé aux ateliers de plaidoyer qui ont pour but de sensibiliser et de réduire le stigma associé au VIH et au SIDA.

#### **Encadré 9.5 : Partenariat pour un impact élargi : Ouverture vers les communautés**

La Coalition des entreprises ougandaises contre le VIH et le SIDA (CAO), qui est un fournisseur de services ONG plutôt qu'une alliance d'entreprises dans le sens traditionnel, a créé un modèle innovant pour faire en sorte que les interventions menées dans le cadre de la riposte au VIH et au SIDA atteignent le secteur informel. L'Initiative de partenariat Afya Sokoni cible 45.000 forains sur le marché Owino/St. Balikuddembe, le plus grand marché d'Afrique de l'Est et Centrale. Comme élément de ce projet, la CAO forme les éducateurs de pairs et distribue l'information relative au VIH et au SIDA aux forains. Les travailleurs disposent habituellement de revenus très faibles et 70% d'entre eux sont des femmes. Ils représentent une communauté complexe, composée de 30 tribus différentes sur le marché Owino seulement.

Pour être en mesure de fournir des services VIH et le SIDA dans cette communauté sans employeurs formels, la CAO a formé un partenariat avec des organisations généralistes telle que l'Association des forains ougandais, s'appuyant sur les vagues structures administratives qui existent dans la communauté des forains. La CAO a également obtenu la participation des autorités municipales qui délivrent les permis à ces entreprises informelles, plus précisément celle du Conseil de ville de Kampala, pour obtenir un engagement supplémentaire de la part des forains ainsi que leur appui. Le projet "Afya Sokoni" est un partenariat entre la CAO, l'Agence norvégienne pour le développement international (NORAD), l'Association des forains ougandais et l'Alliance des maires. Les adhérents de l'Association des forains ougandais représentent 56 marchés sur l'ensemble de l'Ouganda, ce qui crée des opportunités importantes d'expansion si des financements adéquats sont disponibles.

#### **Encadré 9.6 : Partenariat pour un impact élargi : ouverture vers les PME**

En 2003, un nouveau partenariat a été formé entre Standard Chartered Bank, la Coalition des entreprises de la Zambie contre le VIH et le SIDA (CASZ) et Amnesty International et fait partie du Compact mondial des NU. L'objectif était de permettre à Standard Chartered de disséminer son expertise en matière de développement de programmes de riposte au VIH et au SIDA auprès d'entreprises plus petites dans la communauté locale.

Le Compact mondial des Nations Unies a fourni un financement aux groupes partenaires pour un voyage d'évaluation des besoins. Les organisations partenaires ont visité chaque entreprise individuellement et ont tenu une série de discussions ouvertes avec les travailleurs. Un projet pilote a été développé sur cette base à Kasama et permet à trois PME de recevoir une assistance pour former des éducateurs de pairs et préparer des programmes IEC (information, éducation, communication) pour les lieux de travail. Pour la suite, la CASZ et ses partenaires voient dans le projet pilote de Kasama un modèle pour les efforts futurs vers les PME.

## B. Plan d'action

Une fois que les décisions ont été prises pour les questions financières, stratégiques et organisationnelles majeures, le moment est venu de développer un plan d'action. Celui-ci devrait inclure un plan de travail et un calendrier pour le développement et le lancement de la coalition.

Le plan de travail énumère toutes les actions à engager (par ex. un rapprochement vers les bailleurs pour le financement, le développement et l'exécution de projets spécifiques, la recherche ciblée de membres susceptibles d'intégrer le Conseil et/ou la coalition, etc.).

Pour chaque activité contenue dans le plan de travail, les éléments suivants devraient être cités :

- + Qui est responsable de l'administration de l'activité dans son ensemble ?
- + Quelles sont les étapes d'exécution ?
- + Qui est responsable pour chaque étape ?
- + A quel moment chaque étape doit-elle être considérée comme achevée ?
- + Quel est le calendrier pour achever l'activité dans sa globalité ?
- + Quels sont les besoins en ressources ?
- + Comment procédera-t-on pour assurer le suivi et l'évaluation ?

Un calendrier global devrait être formulé sur cette base pour la coalition, y compris la date de lancement de la coalition. Les étapes majeures devraient être incluses – par exemple, la date à laquelle un certain montant de financement sera atteint, les produits à mettre en place, etc. Il faut prendre soin de s'assurer de l'adéquation du calendrier, en tenant compte des délais ou des défis potentiels.



## X. Suivi, évaluation et compte-rendus



Les activités de suivi et d'évaluation (S&E) sont essentielles pour mesurer la performance des coalitions d'entreprises. Chaque coalition doit évaluer régulièrement le progrès réel par rapport aux attentes des adhérents et des participants, y compris les bailleurs. Sans un processus efficace de S&E, les succès rencontrés ne peuvent pas être reconnus et étendus, la faible performance ne peut être identifiée avant qu'il ne soit trop tard, et les ressources risquent d'être gaspillées dans des actions improductives. Le cadre de S&E peut être considéré comme un instrument important pour la coalition, susceptible de l'aider à s'améliorer en permanence.

Un cadre de S&E tiendra compte de ce qui est suivi et évalué, pourquoi, par qui et dans quel but.<sup>10</sup> L'exemple d'un cadre de S&E se trouve en Annexe 10 dans la Matrice de cadre – Comment développer un cadre de S&E. Le suivi et l'évaluation sont définis de la façon suivante :

*Le suivi* est l'évaluation courante et permanente des activités en cours et des progrès réalisés. Le suivi demande : "Que faites-vous ?" Le suivi couvre tous les aspects des activités de programme et, idéalement, inclut un plan pour collecter systématiquement l'information-clé de programme portant sur les données à traiter, les activités/processus, et les produits.

*L'évaluation* mesure les résultats d'ensemble à certains intervalles déterminés. L'évaluation porte sur les résultats et au-delà sur l'impact du programme. L'évaluation demande : "Qu'avons-nous réalisé et comment pouvons-nous faire mieux ?" Souvent, l'évaluation utilise des données de suivi de programme, mais elle implique aussi un programme spécifique et souvent autonome de recherche.

Trois grandes catégories peuvent être suivies et évaluées :

1. *Les activités portant sur la coalition des entreprises elle-même* : Au sein de la coalition des entreprises, plusieurs éléments peuvent être suivis et évalués, particulièrement les produits cités dans le plan d'affaires. Ils peuvent inclure les actes événementiels, la recherche d'adhérents, les projets-clés et les publications.
2. *Activités liées aux entreprises adhérentes* : Ceci peut inclure le suivi et l'évaluation de la réponse de l'entreprise et l'efficacité des programmes de lutte contre le VIH et le SIDA sur les lieux de travail exécutés par les sociétés membres.
3. *Activités liées à la communauté au sens large* : Des enquêtes mondiales et locales sont nécessaires pour évaluer le contexte communautaire au sens large ainsi que les changements comportementaux et le degré de sensibilisation du grand public.

<sup>10</sup> "Local Government Response to HIV/AIDS: A Handbook", The World Bank 2003

À l'exception de la Coalition des entreprises thaïlandaises, la plupart des coalitions d'entreprises contre le VIH et le SIDA n'ont pas encore établi un cadre de suivi et d'évaluation. Souvent, lorsqu'une coalition reçoit un financement de la part de bailleurs, il lui est demandé de respecter les conditions prescrites de S&E et de compte-rendus.

Pour plus d'information, se référer à "Conseils nationaux SIDA : Manuel de suivi et évaluation des opérations" ONUSIDA, Banque mondiale, août 2002 ([www.worldbank.org/afr/aids/workshops/fbo\\_accra/M-and-E-Manual-English.pdf](http://www.worldbank.org/afr/aids/workshops/fbo_accra/M-and-E-Manual-English.pdf))

### Compte-rendus

Les résultats et les leçons tirées du processus de S&E peuvent être disséminés à l'intérieur et à l'extérieur pour améliorer l'apprentissage organisationnel et aider à transférer les bonnes pratiques entre les coalitions. Ce processus de compte-rendu et de dissémination inclut :

- La production d'un rapport de suivi : un court résumé qui souligne les succès, les échecs, les problèmes rencontrés et la manière dont ils ont été résolus, et les étapes futures proposées.
- La programmation d'ateliers pour discuter des conclusions de chaque évaluation et incorporer les leçons acquises à des plans révisés de travail.
- La dissémination des résultats aux participants pertinents.

Tableau 10.1

<b>Coalition des entreprises asiatiques – Indicateurs et cibles, 2004-2008</b>				
<b>Indicateurs de résultat</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Développement de les politiques sur le VIH et le SIDA pour les entreprises adhérentes efficient	10	20	25	25
Programmes de prévention établis:				
Nb. campagnes de sensibilisation				
Nb programmes de formation sur les lieux de travail	ND	ND	ND	ND
Nb. lieux de travail qui fournissent des préservatifs				
Nb. lieux de travail qui donnent accès aux soins et à une assistance appui	ND	ND	ND	ND
Nb. partenaires nationaux qui ont développé des systèmes de plaidoyer	13	15	15	15
Nb. partenaires qui ont développé des produits de formation	13	15	15	15

Indicateurs de qualité	2004	2005	2006	2007
Nb. nouveaux adhérents à la coalition	5	10	15	20
Nb. réunions d'entreprises en tête à tête	30	40	50	50
Nb. réunions du secteur des entreprises	2	4	4	4
Nb. publications de plaidoyer distribuées	4	6	8	8
Nb. accès au site web Internet	ND	ND	ND	ND
Nb. programmes régionaux de formation organisés pour les fournisseurs de service	2	3	4	5
Nb. sections du site web Internet du pays développées ou mises à jour	13	15	15	15
Nb. traductions de la plaquette de plaidoyer	3	ND	ND	ND
Nb. plaquettes de plaidoyer «ABC on AIDS» distribués auprès des entreprises locales	2,000	3,000	4,000	5,000
Nb. pays couverts par les fournisseurs de service	13	15	15	15

(Source : Dr Anthony Pramualratana et Sander Videler, *Asian Business Coalition on AIDS : Increased Business Responses to HIV/AIDS in Asia, Period : 2004-2008*, Bangkok, mai 2003.)

#### Encadré 10.1 : Comment concevoir des cadres de S&E et de compte-rendu

**Les étapes fondamentales pour la création d'un processus de suivi et d'évaluation sont présentées ci-dessous. En tant que lignes directrices, les activités de suivi devraient être conduites tous les six mois environ. L'évaluation peut être menée moins fréquemment, environ tous les deux ans.**

##### Suivi

- ❑ *Déterminer les objectifs de projet à suivre* : Les activités entreprises par une coalition des entreprises devraient être orientées vers la réalisation des objectifs d'ensemble établis dans le plan d'affaires. Pour ce faire, chaque projet ou programme devrait aussi avoir des objectifs définis, de façon à ce que les efforts de la coalition soient concentrés, pertinents, et contribuent à la réalisation des objectifs généraux.
- ❑ *Pour être utiles, les objectifs des projets doivent être «SMART»* : Spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps («SMART»=Mesurable, Achievable, Relevant, and Time-bound.)
- ❑ *Identifier les indicateurs spécifiques à mesurer* : Un indicateur est une mesure quantitative et qualitative de la performance, indiquant dans quelle mesure les résultats des programmes ont été atteints. Un exemple des divers indicateurs et cibles est donné dans le Tableau 10.1 - Indicateurs et cibles de la Coalition des entreprises asiatiques, 2004-2008.
- ❑ *Établir des cibles en accord avec les objectifs* : Établir des cibles pour chaque objectif ou activité définis ci-dessus. Les cibles sont les résultats spécifiques, qualitatifs et quantitatifs, prévus pour l'activité pendant une certaine période.

- ❑ *Les indicateurs déterminent ce qui doit être mesuré.* Par exemple, un programme destiné à mettre en place un service de conseil et de dépistage volontaires du VIH parmi les employés municipaux pourrait avoir à poser la question : “Quelle a été l’efficacité du programme pour la promotion du CTV ?” Pour répondre à cette question, un indicateur adéquat pourrait déterminer le nombre d’employés qui ont bénéficié du CTV. Des mesures plus spécifiques incluraient une analyse du nombre de procédures CTV qui ont eu lieu au sein du service de CTV. Idéalement, les indicateurs sont choisis parce qu’ils sont à la fois importants pour la programmation (démontrant l’impact ou améliorant l’efficacité) et relativement faciles à suivre.
- ❑ *Déterminer un processus d’exécution pour le suivi :* Les coalitions doivent identifier clairement les individus chargés de la collecte des données nécessaires pour le suivi. Les coalitions doivent aussi décider quand et comment les données seront obtenues. De nombreuses méthodes différentes existent pour obtenir les données nécessaires, y compris :
  - Les entretiens
  - L’analyse des documents de programmes et procès verbaux
  - Les enquêtes/questionnaires
  - Les groupes de discussion
- ❑ *Se livrer à une analyse de base :* Tous les processus de suivi nécessitent une analyse initiale ou de base, par rapport à laquelle les progrès futurs sont comparés. Pour être optimale et maintenir la cohérence, cette analyse devrait utiliser la même méthodologie (par ex. enquêtes) que pour les efforts futurs de suivi.

### Évaluation

- ❑ *Analyser les données par rapports aux cibles et prendre des mesures correctives lorsque nécessaire :* Mesurer périodiquement les progrès réalisés en termes d’indicateurs par rapport aux cibles désignées. Les données d’évaluation peuvent provenir en partie de l’information de suivi, mais elles devraient aussi s’appuyer sur des évaluations plus autonomes en profondeur. Utiliser les résultats des évaluations pour identifier et corriger les problèmes rencontrés dans le cadre des projets, faciliter la planification d’activités nouvelles ou supplémentaires, et fournir des incitations aux unités dont la performance est satisfaisante.
- ❑ *Conduire des évaluations à mi-parcours et/ou finales pour tous les projets que la coalition exécute.*

### Compte-rendus

- ❑ *Identifier les types de compte-rendus nécessaires et leurs cibles.*
  - Rapports annuels
  - Rapports trimestriels
  - Bulletins



## Annexe 1:



### Liste des ressources et références

#### Coalitions d'entreprises existantes

##### BARBADOS

###### **Barbados Employers' Confederation**

Adresse: 1st Floor, Nemwil House, Lower Colleymore Rock  
St Michael, Barbados  
Tél: (+1246) 426 1574 / 426 0929  
Fax: (+1246) 429 2907  
Courriel: becon@sunbeach.net  
Site internet: www.barbadosemployers.com

##### BOTSWANA

###### **Botswana Business Coalition on AIDS (BBCA)**

Personne à contacter: Kabelo Ebineng  
Adresse: Suite 269, Broadhurst Postnet, Private Bag BR 351  
Gaborone, Botswana  
Tél: 267 71 77 13 75  
Fax: 267 58 25 27  
Courriel: afakae@info.bw

##### BRÉSIL

###### **National Business Council for the Prevention of AIDS, Brazil**

Personne à contacter: Murilo Moreira  
Adresse: Volkswagen do Brazil, Via Anchieta, Sao Bernardo do Campo  
Sao Paulo 09823-901, Brésil  
Tél: 55 11 4347 4843  
Fax: 55 11 4347 5358  
Courriel: murilo.moreira@volkswagen.com.br

##### ÉTHIOPIE

###### **Ethiopian Employers Federation**

Personne à contacter: Yohannes Beshah, HIV/AIDS Project Coordinator  
Adresse: Woreda 19 Kebele 50 H. No 957, Addis Ababa, Éthiopie  
Tél: 251-1-523419 (528261)  
Fax: 251-1-614326 (528261)  
Courriel: eef@telecom.net.et

###### **Ethiopian Business Council**

Personne à contacter: Ato Kebour Ghenna  
Mobile: +251 9 213705  
Tél: +251 1 400205 / 401096 /401097 / 425146  
Courriel: iafrica@telecom.net.et

##### GHANA

###### **Private Enterprise Foundation, Ghana**

Personne à contacter: Frimpong Addo, Programs Officer  
Adresse: P.O. Box C-1671, Cantonments – Accra, Ghana  
Tél: 233-21-515608  
Fax: 233-21-515600  
Courriel: faddo@pefghana.org

**Private Enterprise Foundation**

Personne à contacter: Dr. Osei Boeh-Ocansey, Director General  
Adresse: P. O. Box Ct 1671, Cantonments – Accra, Ghana  
Tél: 233-21-515608  
Fax: 233-21-515600  
Courriel: Info@Pefghana.Org  
Website: www.Pef.Org

**Ghana Social Marketing Foundation**

Personne à contacter: Mr. Alex Banful, Director General  
Adresse: P. O. Box 1847, Cantonments – Accra, Ghana  
Tél: 233-21-779395  
Fax: 233-21-775948  
Courriel: Abanful@Gsmf.Com.G  
Website: www.Gsmf.Com.Gh

**Association of Ghana Industries**

Personne à contacter: Andrew Lawson, Executive Director  
Adresse: P. O. Box An 8624, Accra, Ghana – North  
Tél: 233-21-779023/4  
Fax: 233-21-773143  
Courriel: Agi@Agi.Org.Gh  
Website: www.Agi.Org.Gh

**Ghana Aids Commission**

Personne à contacter: Prof. S. A. Ainoa, Director General  
Adresse: P.O. Box Ct 5169, Cantonments – Accra, Ghana  
Tél: 233-21-782263/2  
Fax: 233-21-782264  
Courriel: Sakyi\_2000@Yahoo.Com

**Family Health International**

Personne à contacter: Kwame A.S. Essah  
Adresse: P. O. Box Ct 4033, Accra, Ghana  
Tél: 250456/7010281  
Fax: 250457  
Courriel: Kessah@Fhi.Org.Gh  
Website: www.Fhi.Org

**Johns Hopkins University**

Personne à contacter: Ian Tweedie  
Adresse: P. O. Box Ct 5573  
Tél: 770552/770553/782461  
Fax: 770554  
Courriel: Itweedie@Jhuccp.Org.Gh

**INDE**

**Confederation of Indian Industry (CII)**

Adresse: 23, Institutional Area, Lodi Road  
New Delhi - 110 003, Inde  
Tél: 91-11-4629994-7, 4626164/4625407  
Fax: 91-11-4626149/4633168  
Courriel: ciico@ciionline.org

**INDONÉSIE**

**National Business Alliance on HIV/AIDS, Indonesia**

Personne à contacter: Dr. Hadi S. Topobroto, Director  
Adresse: Graha Sucofindo, FL. 15, Jalan Raya Pasarminggu 34  
Jakarta, Indonésie  
Tél: +62 21 798 6774  
Fax: +62 21 798 6776  
Courriel: nba\_aids@uninet.net.id

## **KENYA**

### **Federation of Kenyan Employers (FKE)**

Personne à contacter: G.N. Konditi, Deputy Executive Director  
Adresse: P.O. Box 48311  
Nairobi, Kenya  
Tél: +254 (2) 721 929; 720 242  
Fax: +254 (2) 721 990  
Courriel: fke@arcc.or.ke

### **Kenya HIV/AIDS Business Council**

Personne à contacter: George Wainana, Programme Manager  
Adresse: P.O. Box 30062 GPO  
Nairobi, Kenya  
Tél: +254 20-220940  
Fax: +254 20-340319  
Courriel: wainana@kenyahivbusinesscouncil.org

### **Kenya HIV/AIDS Private Sector Business Council**

Personne à contacter: Mr. William Njoroge, Consultant  
Adresse: International House, 11th floor, P.O. Box 41931, GPO, 00100  
Nairobi, Kenya  
Tél: +254 20-2730600/254-020-2731078  
Courriel: wkiarie@crystalhill.co.ke

## **LESOTHO**

### **Private Sector Coalition Against AIDS in Lesotho Project**

Personne à contacter: Momohao Mohatla  
Adresse: CARE Lesotho-SA, P.O. Box 682, Maseru 100, Lesotho  
Tél: +266-22-327144  
Fax: +266-22-327145  
Email: mmohatla@care.org.ls

## **MALAWI**

### **Chemicals & Marketing Ltd.**

Personne à contacter: Dumisani A. Chisala, Commercial Director  
Adresse: Kidney Crescent, P.O. Box 1230, Biantyre, Malawi  
Tél: 265 1 679 600  
Fax: 265 1 671 515  
Courriel: dumisani@chemicals.co.mw

### **Unilever South East Africa**

Personne à contacter: Charles A. Cofie, Managing Director  
Adresse: P.O. Box 5151, Limbe, Malawi  
Tél: 265 1 641 100  
Fax: 265 1 645 720  
Courriel: charles.cofie@unilever.com

## **MALAISIE**

### **Malaysian AIDS Council (MAC)**

Personne à contacter: Mr. Nik Fahmee Hussein, Executive Director  
Adresse: No. 12, Jalan 13/48A, The Boulevard Shop Office, Off Jalan Sentul 51000 Kuala Lumpur, Malaisie  
Tél: (+60-03) 4045-1033  
Fax: (+60-03) 4042-6133  
Courriel: nik@mac.org.my

## MOZAMBIQUE

### **Business Against AIDS, Mozambique**

Personne à contacter: Jeanne Stephens, Co-Chair  
Adresse: Av. 10 de Novembro, Recinto da Facim  
Maputo, Mozambique  
Tél: +258-1-311734  
Fax: +258-1-307369  
Courriel: jstephens@austral.co.mz

### **CIMPOGEST, Mozambique**

Personne à contacter: Gerry S. Marketos, Managing Director  
Adresse: 794 Julius Nyerere Avenue, Recinto da Facim  
Maputo, Mozambique  
Tél: +258-1-4988242  
Fax: +258-1-492102  
Courriel: gerry@cimpogest.com

## NAMIBIE

### **Namibia Business Coalition on AIDS (NABCOA)**

Personne à contacter: Peter J. Van Wyk, Program Manager  
Adresse: 29 Schubert Street, Windhoek West, P.O. Box 11735  
Windhoek, NAMIBIE  
Tél: +264-61-226-771  
Fax: +264-61-226-771  
Courriel: nabcoa@africaonline.com.na

## NÉPAL

### **Federation of Nepalese Chambers of Commerce and Industry (FNCCI)**

Personne à contacter: Mr. Suraj Vaidya, Ex-officio Vice President  
Adresse: PO Box 269, Pachali Shahid Shukra FNCCI Milan Marg Teku Kathmandu, Népal  
Tél: (+977-1) 262-061, 266-889  
Fax: (+977-1) 261-022, 262-007  
Courriel: fncci@mos.com.np  
Site internet: [www.abcon aids.org/nepal](http://www.abcon aids.org/nepal)

## NIGERIA

### **Nigeria Business Coalition on HIV/AIDS**

Personne à contacter: Omatsola E. Kpiasi  
Adresse: Chevron Nigeria, 2 Chevron Drive, Lekki Peninsula, P.M.B. 12825 Victoria Island, Lagos, Nigeria  
Tél: +234 1 260 7049  
Fax: +234 1 260 7715  
Courriel: eokp@chevrontexaco.com

## SINGAPOUR

### **AmCham Singapore HIV/AIDS Taskforce**

Name: Joyce Odom  
Adresse: 1 Scotts Road, #23-03/04 Shaw Centre  
Singapour 228208  
Tél: (+65) 6235 0077 x20  
Courriel: jodom@amcham.org.sg  
Site internet: [asp.amcham.org.sg/home/index.html](http://asp.amcham.org.sg/home/index.html)

### **Business Coalition on AIDS (BCAS), Singapore**

Personne à contacter: Ms. Susie Salomon or Sharon Tan, Director Corporate Affairs  
Adresse: C/o Levi Strauss Asia Pacific Pte Ltd., 1 Kim Seng Promenade  
#16-01, Great World City East Tower  
Singapour 237994  
Tél: +65 6 331 5026, (+65) 6735-9303 or: 6341-9306  
Courriel: info@bcas.org.sg

## **SOUTH AFRICA**

### **South African Business Coalition on HIV/AIDS (SABCOHA)**

Personne à contacter: Tracey King  
Adresse: P O Box 950, Parklands, 2121  
Johannesburg, Afrique du Sud  
Tél: +27 (0)11 880 4821  
Fax: +27 (0) 11 880 6084  
Courriel: tracey@sabcoha.co.za  
Site internet: www.redribbon.co.za

### **South African Business Coalition on HIV/AIDS (SABCOHA)**

Personne à contacter: Gaby Magomola, Chairman  
Adresse: P O Box 950, Parklands, 2121  
Johannesburg, Afrique du Sud  
Tél: +27 (0)11 234 3020  
Fax: +27 (0) 11 234 3021  
Courriel: tracey@sabcoha.co.za or  
info@sabcoha.co.za

### **South African Business Coalition on HIV/AIDS (SABCOHA)**

Personne à contacter: Brad Mears, Chief Executive Officer  
Adresse: 158 Jan Smuts Avenue  
Johannesburg, Afrique du Sud  
Tél: +27-11-880-4821  
Fax: +27-11-880-6084  
Courriel: brad@sabcoha.co.za

## **SWAZILAND**

### **Swaziland Business Coalition on HIV/AIDS**

Personne à contacter: Ton Friend, Chairman  
Adresse: Federation of Swaziland Employers (FSE)  
Business Coalition on HIV/AIDS, P.O. Box 777  
Mbabane, Swaziland  
Tél: +268 404 6665  
Fax: + 268 404 6107  
Courriel: tgfriend@realnet.co.sz  
Site internet: www.business-swaziland.com/html/fse.html

## **THAÏLANDE**

### **Asian Business Coalition on AIDS (ABC on AIDS)**

Adresse: C/o Thailand Business Coalition on AIDS (Secretariat), Chamnan Phenjati Business Center, Suite 65/92-93, 10th floor, Rama 9 road  
Huaykwang Bangkok 10320, Thaïlande  
Tél: (+66-2) 643-9891 (to 3), 643-1048 (to 9)  
Fax: (+66-2) 643-9894  
Courriel: abconaims@abconaims.org  
Site internet: www.abconaims.org

### **Thailand Business Coalition on AIDS (TBCA)**

Personne à contacter: Dr. Anthony Pramualratana, Executive Director  
Adresse: Chamnan Phenjati Business Center, Suite 65/92-93  
10th floor, Rama 9 road  
Huaykwang Bangkok 10320, Thaïlande  
Tél: (662) 643-9891 (to 3) / 643-1048 (to 9)  
Fax: (662) 643-9894  
Courriel: tbca@ksc.net.th  
Site internet: www.abconaims.org/tbca

## TANZANIE

### **HIV/AIDS Business Coalition Tanzania (ABCT)**

Personne à contacter: Amina Kasum  
Adresse: PO Box 12941  
Dar es Salaam  
Tanzanie  
Tél: + 255-22-2125113  
Fax: +255-22-2125112  
Mobile: +255 748 617228

## UGANDA

### **Centers for Disease Control (CDC) (USAID)**

Personne à contacter: Vicki L. Moore, Mission Director  
Adresse: PO Box 7856  
Kampala, Ouganda  
Tél: 256 41 387-387  
Fax: 256 41 387-292  
Courriel: contactuganda@usaid.gov  
Site internet: www.usaid.or.ug

### **National Community of Women Living with HIV/AIDS in Uganda (NACWOLA)**

Personne à contacter: Dorothy Namutamba, Coordinator/Kasolo Scovia, Chairperson  
Adresse: PO Box 4485  
Kampala, Ouganda  
Tél: 256 41 269694  
Fax: 256 41 269694  
Courriel: nacwola@infocom.co.ug

### **National Guidance and Empowerment Network of People Living with HIV/AIDS in Uganda**

Personne à contacter: Major Rubaramira Ruranga, Founder and National Coordinator  
Adresse: PO Box 10028  
Kampala, Ouganda  
Tél: 256 41 343 301/77 701 820  
Fax: 256 411 343 301/77 250  
Courriel: ngen@infocom.co.ug

### **Standard Chartered Bank - Uganda**

Personne à contacter: Richard Etemesi  
Adresse: Head Office and Kampala Branch  
5 Speke Road  
Kampala, Ouganda  
Tél: 041 258 8211/7 or 041 231 473  
Fax: 041 343 301/77 250  
Courriel: richard.Etemesi@ug.standardchartered.com

### **The AIDS Support Organization (TASO)**

Adresse: Kanyaya off Gayaza Road, PO Box 10443  
Kampala, Ouganda  
Tél: 256 41 567637  
Fax: 256 41 566704  
Courriel: tasodata@imul.com

### **Uganda Business Coalition on HIV/AIDS (UBC)**

Personne à contacter: Dr. Dickson Opol, Executive Director  
Adresse: PO Box 34301  
Kampala, Ouganda  
Tél: 256 41 341022  
Fax: 256 41 341022  
Courriel: dykson20@africaonline.co.ug

## Etats-Unis d'Amérique

### **Corporate Council on Africa (CCA)**

Personne à contacter: Dr. Victor Barnes  
Adresse: 1100 17th Street, N.W.  
Suite 1100  
Washington, DC 20036  
Tél: (202) 835-1115  
Fax: (202) 835-1117  
Courriel: vbarnes@africacncl.orgp  
Site internet: www.africacncl.org

### **Global Business Coalition on HIV/AIDS (GBC)**

Personne à contacter: Richard Holbrooke, President and CEO  
Adresse: 1515 Broadway, 45th Floor, c/o Viacom  
New York, NY 10036, USA  
Tél: +1 212-846-5893  
Fax: +1 212-846-1939  
Courriel: info@businessfightsaids.org  
Site internet: www.businessfightsaids.org

## ZAMBIE

### **Zambia Business Coalition on HIV/AIDS (ZBCA)**

Personne à contacter: Ann Vink, Communications Officer  
Adresse: ZANACO, 4th Floor, PO Box 31026  
Lusaka, Zambia  
Tél: +260 221 358  
Fax: +260 220 802  
Courriel: zbcas@zamtel.zm

### **Zambia HIV/AIDS Business Sector Project (ZHABS)**

Personne à contacter: Mrs. Deirdre Allison  
Adresse: PO Box 51232  
Anglican Cathedral of the Holy Cross Grounds  
1 Chikwa Road, Longacres  
Lusaka, Zambia  
Tél: +260 1 252819  
Fax: +260 1 253777  
Courriel: zhabsp@zamnet.zm

## ZIMBABWE

### **Zimbabwe Business Council on AIDS (ZBCA)**

Personne à contacter: Dr Norman Nyazema  
Adresse: CI ROAF, 11 Connaught Road, Avondale  
Harare, Zimbabwe  
Tél: +263-4-302-283  
Fax: +263-4-303-092  
Courriel: nznyazema@yahoo.com

## OUTILS

### **AED SMARTWork Program**

[www.smartwork.org](http://www.smartwork.org)

### **AED SMARTWork Program**

Management and Labor Leaders' Guide to Workplace HIV/AIDS Policies and Programs  
(également disponible en espagnol)  
[www.smartwork.org/resources/pubs.shtml](http://www.smartwork.org/resources/pubs.shtml)

### **AED SMARTWork Program**

Needs Assessment Guide (PDF)  
[www.smartwork.org/resources/pdf/needs-assessment.pdf](http://www.smartwork.org/resources/pdf/needs-assessment.pdf)

**AED SMARTWork Program**

IEC/BCC Materials Database

[www.smartwork.org/scripts/search\\_materials.cfm](http://www.smartwork.org/scripts/search_materials.cfm)

**Centers for Disease Control and Prevention, Business Response to AIDS**

[www.brta-lrta.org](http://www.brta-lrta.org)

**Centers for Disease Control and Prevention Business Responds to AIDS,**

Labor Response to AIDS

HIV/AIDS Workplace Tools

[www.brta-lrta.org/tools/tools.htm](http://www.brta-lrta.org/tools/tools.htm)

**Centers for Disease Control and Prevention Business Responds to AIDS,**

Labor Response to AIDS

Labor Manager's Toolkit Respond to AIDS

[www.brta-lrta.org/tools/pdf\\_mngrkit/mgr\\_kit.pdf](http://www.brta-lrta.org/tools/pdf_mngrkit/mgr_kit.pdf)

**Centers for Disease Control and Prevention Business Responds to AIDS,**

Labor Response to AIDS

Labor Leader's Toolkit Responds to AIDS

[www.brta-lrta.org/tools/pdf\\_laborkit/lbr\\_kit.pdf](http://www.brta-lrta.org/tools/pdf_laborkit/lbr_kit.pdf)

**Centers for Disease Control and Prevention Business Responds to AIDS,**

Labor Response to AIDS

Business PowerPoint presentation

[www.brta-lrta.org/tools/business.ppt](http://www.brta-lrta.org/tools/business.ppt)

**Centers for Disease Control and Prevention Business Responds to AIDS,**

Labor Response to AIDS

Labor PowerPoint presentation

[www.brta-lrta.org/tools/labor.ppt](http://www.brta-lrta.org/tools/labor.ppt)

**Centers for Disease Control and Prevention Business Responds to AIDS,**

Labor Response to AIDS

Outreach tools

[www.brta-lrta.org/tools/collateral.htm](http://www.brta-lrta.org/tools/collateral.htm)

**Family Health International**

[www.fhi.org](http://www.fhi.org)

**Family Health International**

Programmes VIH et le SIDA sur les lieux de travail : un guide d'action pour les directeurs

(disponible en anglais et en français)

[www.fhi.org/en/HIVAIDS/Publications/manualsguidebooks/Workplace\\_HIV\\_program\\_guide.htm](http://www.fhi.org/en/HIVAIDS/Publications/manualsguidebooks/Workplace_HIV_program_guide.htm)

**Futures Group**

[www.tfgi.com](http://www.tfgi.com)

**Futures Group**

HIV/AIDS Policy Compendium Database

<http://64.242.197.201/>

**Futures Group**

AIDS Impact Model for Business

[www.futuresgroup.com/aim](http://www.futuresgroup.com/aim)

**Futures Group**

AIM Presentation

[www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=AIM](http://www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=AIM)

**Futures Group**

GOALS for Business

[www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=GOALS%20for%20Business](http://www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=GOALS%20for%20Business)

**Futures Group**

Workplace Policy Builder (encore à l'essai)

[www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=Policy%20Builder](http://www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=Policy%20Builder)



**Global Business Council**  
[www.businessfightsaids.org](http://www.businessfightsaids.org)

**GTZ**  
AIDS Control in Companies in Africa- ACCAI  
[www.gtz.de/aids-at-the-workplace](http://www.gtz.de/aids-at-the-workplace)

**IFC Against AIDS**  
[www.ifc.org/ifcagainstaids](http://www.ifc.org/ifcagainstaids)

**IFC Against AIDS Tools**  
[www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/content/Tools](http://www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/content/Tools)

**IFC Against AIDS**  
Country Partnership menus  
[www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/content/Tools](http://www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/content/Tools)

**OIT/SIDA**  
Workplace Policy Guidelines  
[www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/workcover.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/workcover.pdf)

**OIT/SIDA**  
Putting a Workplace Policy into Place  
[www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/workpract.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/workpract.pdf)

## **Ensemble des sitesgénérateurs de ressources**

**John Snow Inc.**  
Scales of Readiness Tool to Assess ARV Readiness  
[www.deliver.jsi.com/2002/archives/hivaids/sofr\\_tool/index.cfm](http://www.deliver.jsi.com/2002/archives/hivaids/sofr_tool/index.cfm)  
[www.deliver.jsi.com/pdf/g&h/readinesstool\\_final.pdf](http://www.deliver.jsi.com/pdf/g&h/readinesstool_final.pdf)  
[www.deliver.jsi.com/pdf/on\\_track/proq\\_ontrack.pdf](http://www.deliver.jsi.com/pdf/on_track/proq_ontrack.pdf)  
[www.deliver.jsi.com/pdf/software/proq\\_manual.pdf](http://www.deliver.jsi.com/pdf/software/proq_manual.pdf)  
[www.deliver.jsi.com/pdf/factsheets/hiv\\_faq3.pdf](http://www.deliver.jsi.com/pdf/factsheets/hiv_faq3.pdf)  
Courriel: [bgriffith@jsi.com](mailto:bgriffith@jsi.com)  
Website: [www.jsi.com](http://www.jsi.com)

**PSI/AIDSMARK**  
HIV/AIDS Behavior Change Communication Catalogue  
[www.stratecommhost.com/aidsmark/web/home.htm](http://www.stratecommhost.com/aidsmark/web/home.htm)  
Strategically Managing AIDS Responses Together in the Workplace  
[www.smartwork.org](http://www.smartwork.org)

**UNAIDS**  
[www.unaids.org](http://www.unaids.org)

**World Bank**  
Multi-Country HIV/AIDS Program (MAP) for Africa  
[www.worldbank.org/afr/aids](http://www.worldbank.org/afr/aids)

**World Bank**  
Education and HIV/AIDS: Sourcebook on HIV/AIDS Prevention Programs  
[www.schoolsandhealth.org/Sourcebook/sourcebook%20intro.htm](http://www.schoolsandhealth.org/Sourcebook/sourcebook%20intro.htm)

**World Economic Forum Global Health Initiative**  
[www.weforum.org/globalhealth](http://www.weforum.org/globalhealth)

**Global Business survey of country-by-country responses by business to HIV**  
[www.weforum.org/globalhealth/whome](http://www.weforum.org/globalhealth/whome)

**Case study library of workplace programmes**  
[www.weforum.org/globalhealth/cases](http://www.weforum.org/globalhealth/cases)

## RESOURCES

### **AED SMARTWork Program**

International Resources

[www.smartwork.org/resources/international.shtml](http://www.smartwork.org/resources/international.shtml)

### **AED SMARTWork Program**

Country-specific Resources

[www.smartwork.org/scripts/web\\_links.cfm](http://www.smartwork.org/scripts/web_links.cfm)

### **AED SMARTWork Program**

Country Briefs

[www.smartwork.org/resources/pubs.shtml](http://www.smartwork.org/resources/pubs.shtml)

## RESOURCES (continued)

### **AED SMARTWork Program**

Country Project Plans

[www.smartwork.org/resources/pubs.shtml](http://www.smartwork.org/resources/pubs.shtml)

### **AED SMARTWork Program**

Zimbabwe Project Plan (PDF)

[www.smartwork.org/programs/pdf/project-plan\\_zw.pdf](http://www.smartwork.org/programs/pdf/project-plan_zw.pdf)

### **AED SMARTWork Program**

SMARTWork Activity in Nigeria

[www.smartwork.org/programs/ng.shtml](http://www.smartwork.org/programs/ng.shtml)

### **ECIAfrica**

HIV/AIDS Response Team

[www.eciafrica.co.za/Default.asp?PARTIEID=41](http://www.eciafrica.co.za/Default.asp?PARTIEID=41)

### **ECIAfrica**

HIV/AIDS Response Team (HART) contacts

[www.eciafrica.co.za/Default.asp?PARTIEID=81](http://www.eciafrica.co.za/Default.asp?PARTIEID=81)

### **Population Services International (PSI)**

[www.psi.org](http://www.psi.org)

### **PSI/AIDSMark**

[www.aidsmark.org/resources/reports.html](http://www.aidsmark.org/resources/reports.html)

### **Banque mondiale**

Education and HIV/AIDS: Sourcebook on HIV/AIDS Prevention Programs

[www.schoolsandhealth.org/Sourcebook/sourcebook%20intro.htm](http://www.schoolsandhealth.org/Sourcebook/sourcebook%20intro.htm)

## ENTREPRISES

### **AED SMARTWork Program**

Heineken HIV/AIDS Workplace Policy

[www.smartwork.org/resources/heineken.shtml](http://www.smartwork.org/resources/heineken.shtml)

### **AED SMARTWork Program**

Policies from South African Afrikaanse Handelsinstituut

[www.smartwork.org/resources/handels\\_inst.shtml#top](http://www.smartwork.org/resources/handels_inst.shtml#top)

### **OIT/SIDA**

Cote d'Ivoire Electricite

[www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/cotedivoire.htm](http://www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/cotedivoire.htm)

### **OIT/SIDA**

Durban Chamber of Commerce; Guidelines for affiliated companies (PDF)

[www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/durban.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/durban.pdf)

### **OIT/SIDA**

Greater Involvement of People with HIV/AIDS (GIPA)

[www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/gipa.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/gipa.pdf)

#### **OIT/SIDA**

Southern African Clothing & Textile Worker's Union (PDF)  
[www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/clothing.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/clothing.pdf)

**Forum économique mondial, Initiative mondiale de santé – Études de cas**  
[www.weforum.org/globalhealth/cases](http://www.weforum.org/globalhealth/cases)

### **Information pour l'analyse de situation**

#### **AIDS Impact Model for Business**

[www.futuresgroup.com/aim](http://www.futuresgroup.com/aim)  
Fournit un modèle économique et démographique pour aider les directeurs à analyser la manière dont le VIH et le SIDA affecte leurs entreprises.

#### **Initiative globale sur la santé, Forum économique mondial**

[www.weforum.org/globalhealth/whome](http://www.weforum.org/globalhealth/whome)  
Une enquête mondiale de dirigeants du milieu des entreprises fournissant une analyse des activités des entreprises, pays par pays, dans le cadre de la riposte au VIH et au SIDA et à la tuberculose

#### **HIV/AIDS Policy Compendium Database for the POLICY Project**

<http://64.242.197.201/>

#### **IFC Country Partnership Menus**

[www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/Content/Tools](http://www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/Content/Tools).

### **Informations propres aux entreprises**

#### **Lancer et diriger une coalition**

**Enterprising Nonprofits:** a Toolkit for Social Entrepreneurs, Gregory Dees, Jed Emerson, and Peter Economy: John Wiley & Sons, Inc.

**Strategic Tools for Social Entrepreneurs:** Enhancing the Performance of your Enterprising Nonprofit, J. Gregory Dees, Jed Emerson, and Peter Economy: John Wiley & Sons, Inc, 2002.

### **Organisations internationales d'entreprises**

#### **Business for Social Responsibility (BSR)**

[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

#### **Conselho Empresarial Nacional, Brazil**

[www.aids.gov.br/cen/index.html](http://www.aids.gov.br/cen/index.html)

#### **Corporate Council on Africa (CCA), États Unis**

[www.africacncl.org](http://www.africacncl.org)

#### **Durban Chamber of Commerce and Industry, Afrique du Sud**

[www.durbanchamber.co.za](http://www.durbanchamber.co.za)

#### **Global Business Council on HIV/AIDS, États Unis**

[www.businessfightsaids.org](http://www.businessfightsaids.org)

#### **The Global Reporting Initiative (GRI)**

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

#### **International Chamber of Commerce (ICC)**

[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

#### **Prince of Wales International Business Leaders Forum, Royaume-Uni**

[www.iblf.org](http://www.iblf.org)

#### **Forum économique mondial**

[www.weforum.org](http://www.weforum.org)

## **Institutions internationales**

**Center for Disease Control and Prevention (CDC)**

[www.cdc.gov/hiv/pubs/facts.htm](http://www.cdc.gov/hiv/pubs/facts.htm)

**Fonds mondial pour les vaccins de l'Enfance, France**

[www.vaccinealliance.org](http://www.vaccinealliance.org)

**Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria**

[www.globalfundatm.org](http://www.globalfundatm.org)

**Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**

[www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)

**Bureau international du travail**

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

**Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH et le SIDA et le monde du travail**

[www.ilo.org/aids](http://www.ilo.org/aids)

**Roll Back Malaria**

[www.rbm.who.int](http://www.rbm.who.int)

**Stop TB Initiative**

[www.stoptb.org](http://www.stoptb.org)

**United Nations Global Compact**

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

**Banque mondiale**

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

**Institut de la Banque mondiale**

[www.worldbank.org/wbi](http://www.worldbank.org/wbi)

**Organisation mondiale de la Santé**

[www.who.int/home-page](http://www.who.int/home-page)

**ONUSIDA, Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le SIDA**

[www.unaids.org](http://www.unaids.org)

**ONUSIDA, Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le SIDA, Site internet du partenariat**

[www.unaids.org/partnership/index.html](http://www.unaids.org/partnership/index.html)

## Annexe 2:



### Liste de contrôle pour la formation d'une coalition des entreprises contre le VIH et le SIDA

La liste de contrôle suivante peut être utilisée pour

a) s'assurer que les étapes nécessaires sont réalisées dans la formation d'une coalition, et

b) mesurer les progrès réalisés:

La coalition a-t-elle :	Oui	En partie	Non
Identifié les dirigeants et appuis- clés ?			
Conduit une évaluation des besoins ?			
Défini une déclaration de mission et de vision ?			
Développé une stratégie forte et cohérente ?			
Défini la structure organisationnelle et les procédures organisationnelles générales ?			
Identifié les membres du conseil, les adhérents à la coalition, et une équipe directionnelle forte ?			
Défini un plan financier, y compris les besoins en ressources et les sources de financement ?			
Identifié les partenaires stratégiques et techniques ?			
Défini un plan de travail ?			
Développé un système de suivi et d'évaluation ?			
Rédigé un plan des entreprises ?			

## Annexe 3:



### Échantillon : Présenter l'argument – Le VIH et le SIDA et le secteur privé

Bien que l'importance potentielle du rôle du secteur privé dans la lutte contre le VIH et le SIDA soit souvent citée, cette capacité a été peu utilisée. Selon Peter Piot, Directeur exécutif du Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le SIDA (ONUSIDA), «le secteur des entreprises a une opportunité sans précédent d'altérer le cours de l'épidémie par le biais de sa main-d'œuvre, son aptitude à militer aux niveaux les plus élevés du gouvernement ainsi que ses liens économiques à la fois avec les pays donateurs et ceux qui sont le plus affectés par le SIDA.»<sup>11</sup> Toutefois, les résultats de l'enquête mondiale du Forum économique mondial sur la riposte engagée par le milieu des entreprises contre le VIH et le SIDA conclut que 83% des plus de 7.000 entreprises consultées n'ont pas encore développé et rédigé une politique spécifique du VIH et le SIDA, et que 6% de celles qui l'ont fait déclarent que les politiques ne sont pas toujours exécutées.<sup>12</sup>

L'exécution des stratégies et interventions sur les lieux de travail demeure l'exception plutôt que la norme en grande partie parce que l'«argument des entreprises» pour la mobilisation n'est pas toujours clair pour les entreprises. La plupart des sociétés privées ne sont pas conscientes des menaces multiples que pose le VIH et le SIDA pour le fonctionnement de leur entreprise et, en conséquence, choisissent de ne rien faire.

Le VIH et le SIDA est une maladie qui affecte les travailleurs, les administrateurs et les marchés. Les menaces que le milieu des entreprises rencontre face à l'épidémie de SIDA peuvent être classés en trois grandes catégories – finances, viabilité et réputation. La menace financière est liée à l'évaluation de l'impact de l'épidémie sur le secteur des affaires. Ce type de risque représente des déperditions concrètes potentielles pour les entreprises en termes de profit, de productivité et de marchés sains. La menace liée à la viabilité hypothèque l'existence- même des petites entreprises qui sont souvent incapables de faire face aux pertes humaines causées par le SIDA. Enfin, dans un environnement des entreprises qui donne une grande valeur à la reconnaissance des marques, la menace relative à la réputation, ou aux dommages pour l'image de l'entreprise, devient rapidement un élément critique des prévisions sur la manière de traiter l'ensemble des menaces que font peser le VIH et le SIDA.

Le SIDA génère une menace financière en augmentant les coûts des affaires et en réduisant la productivité. Pour comprendre les effets du VIH et le SIDA sur l'aptitude d'une

---

<sup>11</sup> Extrait d'un article du Dr Peter Piot dans le *Africa Journal* du CCA.

<sup>12</sup> Forum économique mondial (2004) "Les affaires et le VIH et le SIDA : Qui, moi ?" (Genève : Forum économique mondial).  
[www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Health+Initiative%5CGHI+Global+Business+Survey](http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Health+Initiative%5CGHI+Global+Business+Survey)

entreprise à fonctionner, les infections au sein de la main-d'œuvre peuvent provoquer des coûts directs, indirects et structurels – quoique ces distinctions soient souvent floues. Les coûts directs sont les dépenses en liquidités telles que les avantages sociaux pour les employés (assurance santé, dépenses médicales, allocations funéraires) et le recrutement et la formation supplémentaires dus aux nombreux remplacements. Les coûts indirects représentent des occasions ratées pour une entreprise et se manifestent généralement sous forme d'absentéisme, de pertes de productivité, d'absence de combativité, et de remplacement du personnel. Des exemples multiples démontrent que ces coûts ont augmenté à cause de la maladie. Enfin, les coûts structurels sous forme de perte de mémoire institutionnelle, de compétences et de cohésion sur les lieux de travail sont une autre conséquence négative du VIH et du SIDA sur les entreprises, comme c'est le cas pour les secteurs du service public comme l'éducation, la santé et autres services ou administrations dans les zones affectées.

Les Petites et moyennes entreprises (PME) sont particulièrement vulnérables à la menace du VIH et du SIDA, du fait des limites de leurs capacités financières, cliniques et en ressources humaines qui les empêchent de gérer de manière proactive les actions de prévention et de soins relatives au VIH et au SIDA. Cette vulnérabilité est accentuée par une menace liée à la viabilité plus élevée pour les PME. Souvent, la perte d'un employé-clé atteint du SIDA peut avoir des conséquences catastrophiques pour une PME alors que, pour une entreprise plus grande, plusieurs employés pourraient faire le même travail. À cet égard, une étude de l'Université de Port Elizabeth portant sur 209 petites entreprises d'Afrique du Sud a identifié le SIDA comme étant un de trois facteurs principaux causant 80% de l'échec de nouvelles PME chaque année.<sup>13</sup>

Enfin, la menace relative à la réputation incite également les entreprises de grandes marques et les compagnies de certains secteurs à agir contre le VIH et le SIDA.<sup>14</sup> Ce phénomène s'est développé dans un environnement où la transparence et les entreprises citoyennes ont pris de l'importance. Les compagnies pourraient être vulnérables, faute de développer des politiques adéquates contre le SIDA.

L'engagement des entreprises pour les interventions sur les lieux de travail varie. Les variables affectant les coûts et profits incluent la taille de l'entreprise, l'emplacement, l'industrie et ces risques et facteurs de vulnérabilité, les marges de coût, le rapport entre les travailleurs qualifiés et ceux qui ne le sont pas, les avantages sociaux, la prévalence du VIH parmi la main-d'œuvre et la communauté, ainsi que la disponibilité de programmes appuyés par le gouvernement ou des ONG qui pourraient donner l'occasion d'établir des actions communes ou des partenariats. Les données démontrent de plus en plus la valeur des interventions sur les lieux de travail, et un retour positif sur l'investissement pour les entreprises, leurs employés ainsi que pour les résultats opérationnels et la réputation.

---

<sup>13</sup> "Disease forcing enterprises to the wall." *Business Day*. 11 juillet 2001  
[www.businessday.co.za/bday/content/direct/1,3523,886603-6078-0,00.html](http://www.businessday.co.za/bday/content/direct/1,3523,886603-6078-0,00.html)

<sup>14</sup> Forum économique mondial (2004)

## Annexe 4:



### Modèle pour conduire une analyse nationale de situation

Le modèle présenté ci-dessous peut être utilisé et adapté par les coalitions des entreprises. L'analyse permettra d'apprécier l'impact de l'épidémie du VIH et du SIDA sur le secteur privé, d'évaluer la réponse nationale d'ensemble, et de déterminer les partenaires potentiels de la coalition des entreprises.

Modèle pour conduire une analyse nationale de situation	
<b>Situation épidémiologique :</b> Quel est le profil épidémiologique du VIH et du SIDA au niveau national ? Quelle en est la répartition détaillée par secteur industriel et groupe démographique ?	
<b>Impact du VIH et du SIDA sur le secteur privé :</b> Quel a été l'impact de l'épidémie sur le secteur privé ? Comment cet impact a-t-il été mesuré, s'il l'a été ?	
<b>Riposte engagée par le milieu des entreprises au VIH et au SIDA :</b> Quelle a été la réponse des entreprises au VIH et au SIDA ? Quelles sont les initiatives prises contre le VIH et le SIDA sur les lieux de travail que les principaux employeurs et les petites et moyennes entreprises proposent ? Décrire les activités dans les domaines suivants :	
Développer les politiques VIH et le SIDA pour les lieux de travail	Sensibilisation, éducation et prévention
Traitement et soins	Ouverture communautaire
<b>Réponse gouvernementale au VIH et le SIDA :</b> Quels sont les programmes VIH et SIDA mis en place par le gouvernement national ? Quelles sont la taille et la portée de ces activités ? Quel est le degré d'intérêt et de dynamisme des gouvernements dans le cadre de la lutte contre l'épidémie et quels sont les mécanismes (par ex. les partenariats) en place pour travailler sur les initiatives VIH et le SIDA avec le secteur public ?	
<b>Réponses supplémentaires au VIH et le SIDA :</b> Quels sont les programmes que les ONG et les autres acteurs de la riposte au VIH et au SIDA ? Quelles sont la taille et la portée de ces activités ?	
<b>Partenaires potentiels :</b> Existe-t-il des partenaires potentiels pour les coalitions d'entreprises contre le VIH et le SIDA ? Quel type d'activités seraient entreprises par ces partenariats ?	



## Annexe 5:



### Questions clés pour le développement d'une déclaration de mission

Avant de développer une déclaration de mission, une organisation devrait réfléchir à sa raison d'être. Quel devrait être son objet et à quels besoins devrait-elle répondre ? Remplir la fiche suivante peut aider à répondre à ces questions.

Déclaration de mission : Quel est l'objet de l'organisation ?
<i>Quel est le contexte/environnement des opérations de l'organisation ? Quelle est la situation de l'épidémie VIH et de SIDA et quels sont ses effets sur les affaires ?</i>
<i>Qui sont les acteurs actuels qui se préoccupent de l'épidémie de VIH et de SIDA ? Quels objectifs atteignent-ils déjà ?</i>
<i>Quels sont les besoins les plus significatifs de la base de clientèle de la coalition ? Quels sont les objectifs qui seraient les plus significatifs pour eux ?</i>
<i>Quelles sont les forces et ressources potentielles de la coalition ? Étant donné ces forces et les faiblesses, quels objectifs serait-elle le plus en mesure d'atteindre ?</i>

## Annexe 6:



### Cadre d'évaluation des produits/services

#### Valeur sociale potentielle

Valeur ajoutée des produits/services	Élevée	Basse
Alignement stratégique	Crée une valeur sociale qui est alignée avec la mission.	Crée une valeur sociale mais est vaguement alignée sur la mission.
Résultats pouvant être obtenus	Créera un changement significatif dans le comportement, la condition et le niveau de satisfaction de l'utilisateur.	Créera un changement minimum dans le comportement, la condition ou le niveau de satisfaction de l'utilisateur.
Partenariat ou alliance	Des partenariats supplémentaires auraient un effet de synergie et augmenteraient les chances de réussite.	Ne bénéficierait pas d'une alliance stratégique ou d'une alliance.
Avantage organisationnel	En cas de réussite, créera une perception communautaire positive et/ou un appui politique pour l'organisation.	En cas d'échec, aura un effet négatif sur la perception communautaire et l'appui politique pour l'organisation.

#### Potentiel de marché

Demande	Élevée	Basse
Demande de la part des utilisateurs	Données sur le besoin social, l'intérêt des utilisateurs, et un éventail d'opportunités.	Aucune donnée sur le besoin social, l'intérêt de l'utilisateur ou l'absence d'opportunités.
Demande de la part des bailleurs	Données sur l'intérêt ou des tendances visibles dans l'accord de subventions ou le financement de services similaires.	Aucune donnée sur l'intérêt des donateurs et/ou aucunes conclusions portant sur l'intérêt pour des services similaires.
Part de marché	Données sur un marché ouvert avec peu de concurrence.	Données sur un marché très compétitif ou saturé.

## Annexe 6:



### Cadre d'évaluation des produits/services (suite)

#### Potentiel de durabilité

Besoins en capital	Élevés	Bas
Lancement	Coûts faibles de lancement et/ou financement facilement disponible du lancement.	Coûts élevés du lancement et/ou rareté des ressources disponibles ou intérêts.
Rapport coût-bénéfice	Faible coût total du programme comparé à un avantage public élevé.	Coût total élevé comparé à un avantage public marginal.
Potentiel de revenu	Population cible avec un revenu discrétionnaire en mesure de payer les frais et ayant montré sa volonté de le faire.	La population cible dispose d'un faible revenu discrétionnaire ou de données sur la volonté de payer des frais.
Intérêt des sources de financement	Tendances ou autres données sur l'intérêt des sources de financement sur un horizon de trois à cinq ans.	Niveau d'intérêt inconnu ou données indiquant une baisse d'intérêt pendant les trois à cinq dernières années.
Aptitude organisationnelle	Les aptitudes du Conseil, du personnel ou des volontaires sont présentes et alignées sur le service ou projet potentiel.	Absence d'aptitude au sein du Conseil, du personnel ou des volontaires.
Capacité organisationnelle	Structure interne, espace, technologie, etc. sont disponibles et adéquats.	Les structures internes sont limitées ou nécessitent des mises à niveau considérables.

## Annexe 7:



### Exemple de déclaration d'engagement

LA COALITION DES ENTREPRISES DE (Pays) CONTRE LE VIH ET LE SIDA

NOUS (NOM DE L'ENTREPRISE) reconnaissons que le VIH et le SIDA est une menace sérieuse pour les citoyens de (Pays.) NOUS sommes engagés à protéger l'activité principale, les employés, les clients et les communautés avoisinantes de l'impact majeur du VIH et du SIDA. NOUS convenons de rejoindre la Commission nationale sur le SIDA (CNS), le Gouvernement et le peuple de (Pays) dans la riposte au VIH et au SIDA. Dans le but de participer pleinement à la réponse nationale à l'épidémie et de disséminer le savoir et l'expérience, NOUS nous engageons à garantir que :

- Les personnes vivant avec le VIH ou le SIDA bénéficient des mêmes droits, avantages et opportunités que les personnes vivant avec d'autres maladies mortelles.
- Des programmes d'éducation et de communication soient développés à l'intention de tous les employés et couvrent les risques de la progression du VIH et du SIDA ainsi que les mesures de prévention y associées. Ceci sera réalisé en collaboration avec la communauté au sens large et les autres participants.
- L'information sur le CTV confidentiel pour le VIH et le SIDA ainsi que les méthodes disponibles de prise en charge du VIH et du SIDA sont mises à la disposition de tous les employés.
- Les politiques et pratiques liées au VIH et au SIDA sont communiquées à tous les employés et clients en des termes simples et dépourvus d'ambiguïté.
- Les travailleurs affectés ou considérés comme étant affectés par le VIH et le SIDA sont protégés de la stigmatisation et de la discrimination de la part de leurs collègues.
- La confidentialité de l'ensemble de l'information médicale, y compris de l'état sérologique vis-à-vis du VIH et du SIDA, est maintenue. Les employés ne sont pas obligés d'informer leur employeur de leur état sérologique vis-à-vis du VIH et du SIDA
- Les bonnes pratiques seront étudiées et disséminées dans l'ensemble des entreprises pour atténuer l'impact potentiel du VIH et le SIDA sur les employés, les clients et les entreprises.

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

NOM DU DIRECTEUR EXECUTIF \_\_\_\_\_

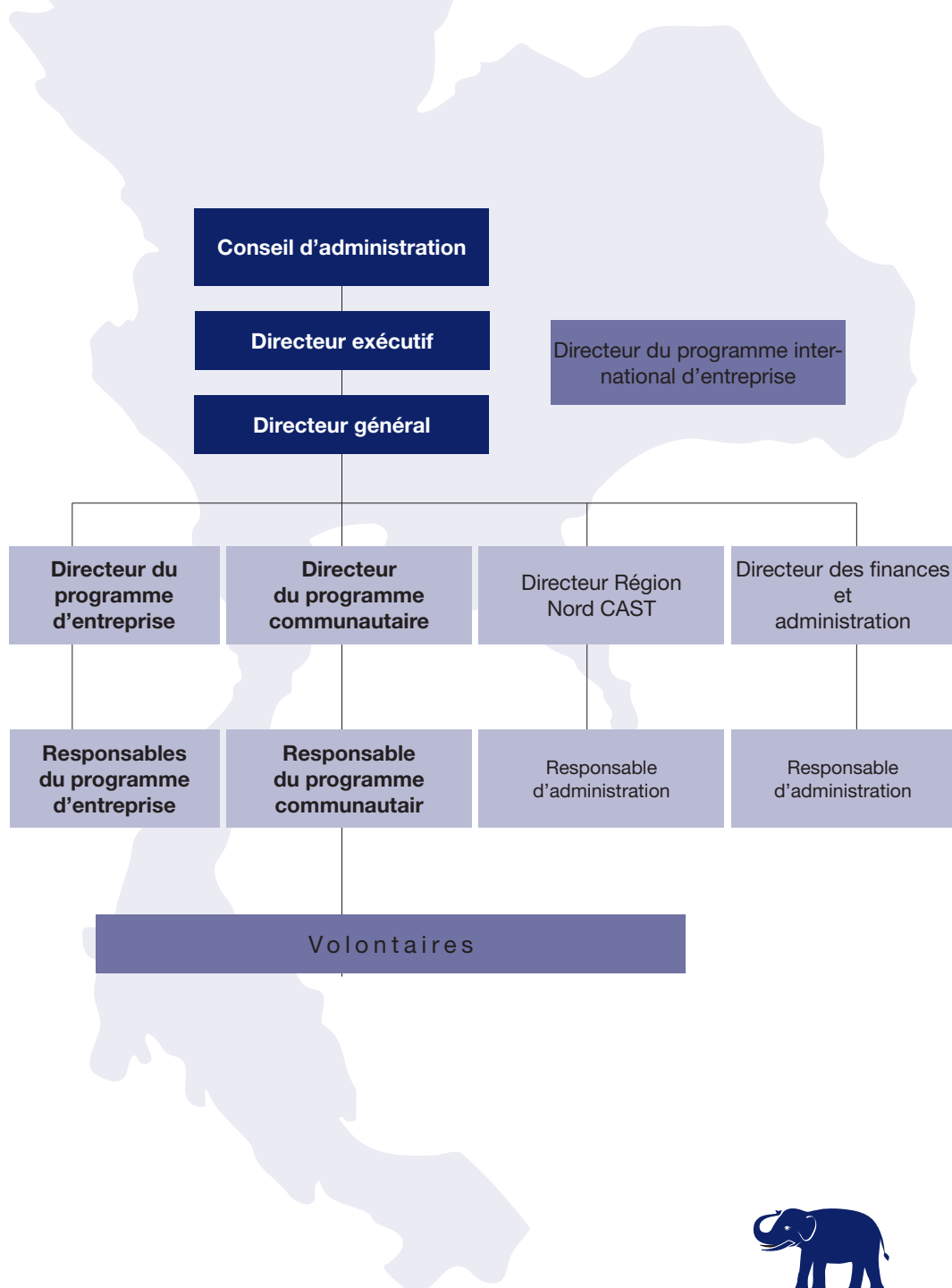
NOM DE L'ENTREPRISE \_\_\_\_\_

## Annexe 8:



### Organigrammes des coalitions d'entreprises actuelles

Coalition des entreprises thaïlandaises contre le VIH et le SIDA

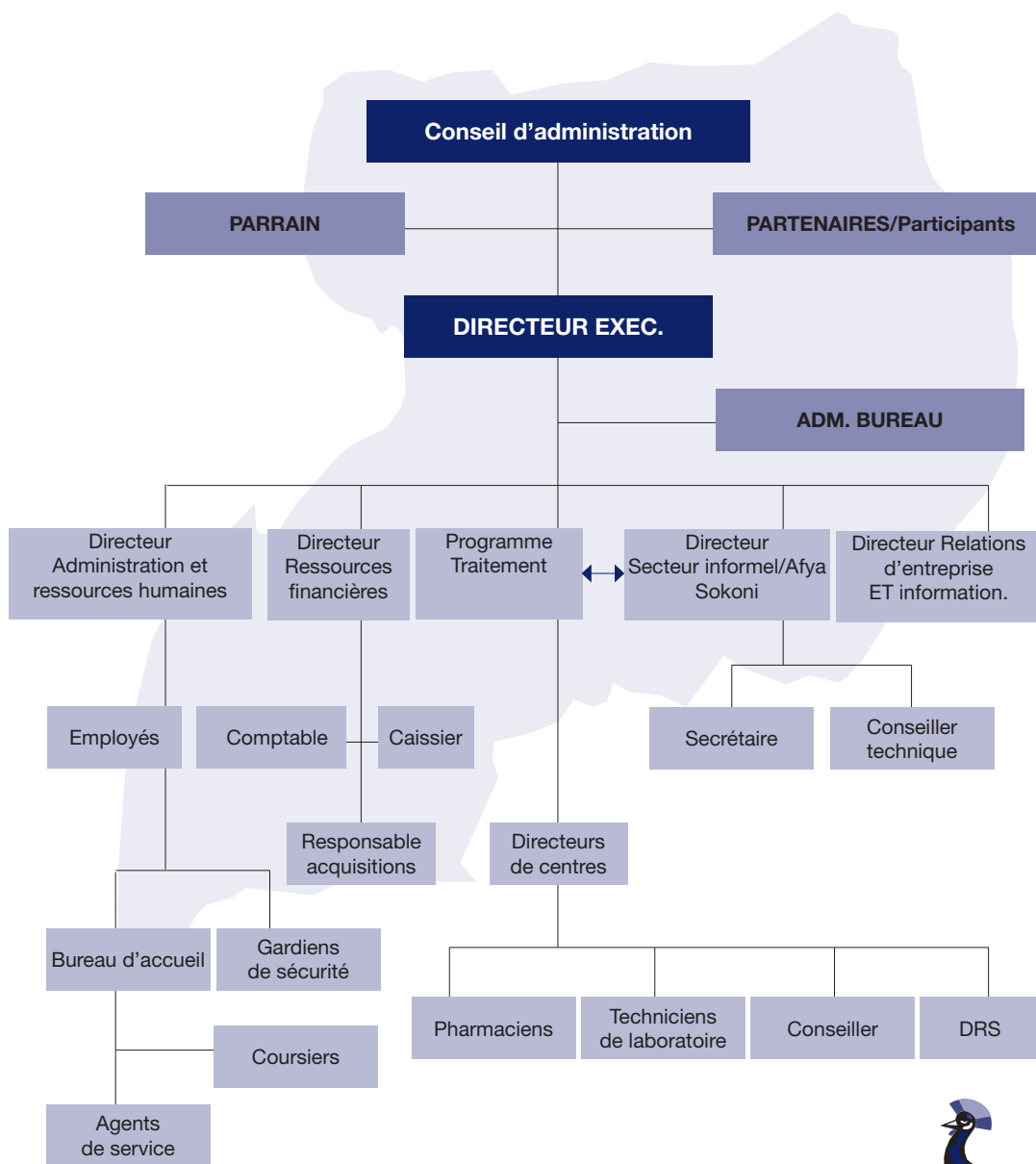


## Annexe 8:



### Organigrammes des coalitions d'entreprises actuelles

Coalition des entreprises ougandaises contre le VIH et le SIDA



## Annexe 9:



### Organisation générale de la déclaration de revenu (Financement par rapport aux dépenses projetées)

<b>Annexes _ Exemple de déclaration des sources et utilisations</b>	
Année calendaire 200_	
Déclaration en \$US	
<b>SOURCES DES FONDS</b>	
Solde de départ	50.000
Subvention A	100.000
Subvention B	150.000
Subvention C	96.000
Frais d'adhésion	50.000
Frais liés au projet 1*	100.000
Frais liés au projet 2*	200.000
Frais liés au projet 3*	50.000
Autre revenu	20.000
<b>Total des sources de fonds</b>	<b>\$ 816.000</b>
<b>UTILISATION DES FONDS</b>	
Dépenses administratives	
Salaires et avantages	100.000
Location et services	20.000
Services utilitaires	2.000
Fournitures de bureau	6.000
Commercialisation et communications	10.000
Voyages	10.000
Honoraires	6.000
Alimentation et logement	5.000
Frais bancaires	500
Entretien	1.200
Divers	1.100
<b>Sous total : Dépenses administratives</b>	<b>161.800</b>
<b>DÉPENSES DE PROJET</b>	
Dépense de projet 1**	100.000
Dépense de projet 2**	200.000
Dépense de projet 3**	120.000
Dépense de projet 4**	250.000
Dépense de projet 5**	50.000
<b>Sous total : Dépenses de projets</b>	<b>720.000</b>
<b>Utilisation totale des fonds</b>	<b>\$ 881.800</b>
<b>Excédent (ou insuffisance) net de financement</b>	<b>\$ (65.800)</b>

\* Par exemple, les frais engagés pour l'organisation de formations, pour le conseil, les visites d'études, etc.

\*\*Inclure tous les coûts liés au projet qui ne sont pas compris dans les dépenses administratives. Par exemple, les coûts d'exécution des programmes de conseil sur les lieux de travail, la création de documents de formation ou l'achat de fournitures pour les programmes de distribution de préservatifs.

## Annexe 10:



## Matrice de cadre – Comment développer un cadre de S&amp;E

La matrice ci-dessous donne une présentation schématique des résultats de l'approche du cadre de S&E.

Cadre de suivi et évaluation							
S&E (Exemple)		Description	Indicateurs clé de performance	Source d'information	Risques/ Considération spéciale	Qui est responsable du suivi	Intervalle de temps
<i>Suivi</i>	<i>Objectif 1</i>	<i>Recruter de nouveaux adhérents</i>					
	<i>Données à traiter (activités, stratégies, lignes directrices, politiques)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...</li> <li>2. ....</li> <li>3. .....</li> </ol>					
	<i>Processus (EXEMPLE)</i>						
	<i>Résultats (EXEMPLE)</i>						
<i>Évaluation</i>	<i>Résultats (EXEMPLE)</i>						
	<i>Impacts (EXEMPLE)</i>						