Feuille de route pour la mise en place et la mise en œuvre

## INTRODUCTION

Après avoir sélectionné la solution d’intervention la plus appropriée et réalisable, vous devrez la mettre en place et la mettre en œuvre. Ce processus commence par la planification de l’intervention, la définition des méthodes de travail et l’établissement de mécanismes pour la coordination interne et externe, ainsi que pour la communication avec les bénéficiaires. La phase de mise en œuvre consiste à recruter les prestataires de services, identifier et enregistrer les bénéficiaires et procéder aux distributions et versements.

Pour les besoins de la Boîte à outils, le processus de mise en place et de mise en œuvre a été divisé en étapes, elles-mêmes divisées en étapes subsidiaires. Chaque étape subsidiaire comprend des outils qui ont été sélectionnés pour leur potentiel à être adaptés et utilisés dans différents contextes et programmes de transferts monétaires (PTM), par différentes organisations. Lorsque vous adaptez les outils à votre contexte et à vos besoins, vous pouvez consulter les orientations détaillées relatives à la mise en place et la mise en œuvre de PTM contenues dans les documents de référence suggérés au niveau du module et des étapes.

Les étapes et les étapes subsidiaires sont indicatives et ne doivent pas nécessairement être réalisées selon l’ordre proposé. Il est probable que vous deviez aller et venir dans les documents du module pour obtenir les résultats attendus. Il se peut même que vous deviez sauter certaines des étapes ou des étapes subsidiaires proposées, en raison du manque de temps et de ressources, un problème courant dans les situations d’urgence. Dans tous les cas, vous devrez au moins respecter les normes minimales définies pour le module. Des normes minimales ont également été établies pour chaque étape afin de vous aider à définir les aspects prioritaires.

## NORMES MINIMALES

* Élaborer un plan d’action opérationnel détaillé comprenant un cadre logique doté d’indicateurs mesurables pour chaque réalisation et produit attendus.
* Définir les rôles et les responsabilités sur la base des procédures opérationnelles normalisées existantes et en accord avec les parties prenantes externes, y compris le gouvernement.
* Mettre en place un mécanisme de coordination interne[[1]](#footnote-1) afin d’associer activement chaque unité dans le processus de mise en place et de mise en œuvre des PTM.
* Favoriser la participation aux mécanismes de coordination externe existants, afin d’harmoniser les approches, d’éviter les doubles emplois et les lacunes, et de partager les expériences.
* Mettre en place des systèmes de communication avec les bénéficiaires et de redevabilité définissant clairement les rôles et les responsabilités.
* Lors de la sélection et du recrutement des prestataires de services, associer les départements des finances et de la logistique, et respecter les conditions générales de l’organisation en matière d’établissement de contrats.
* N’enregistrer que les personnes qui répondent aux critères de ciblage des transferts monétaires, et veiller à ce que l’identification des bénéficiaires respecte les règlements financiers nationaux.
* Vérifier la liste des bénéficiaires en effectuant des visites aléatoires dans les ménages ou via d’autres moyens appropriés.
* Vérifier, au niveau local, que les plans de versement sont compatibles avec l’emplacement et les capacités du prestataire de services.
* Dans le cas des programmes « argent contre travail », veiller à ce que les conditions de travail soient culturellement appropriées et compatibles avec la capacité « physique » des travailleurs, et s’assurer que les taux de rémunération s’inscrivent dans la législation locale.

## ÉTAPES ET ÉTAPES SUBSIDIAIRES

La Boîte à outils propose cinq étapes pour la mise en place et la mise en œuvre de PTM dans les situations d’urgence. Elle contient des ressources visant à vous aider à :

**Mettre en place des programmes de transferts monétaires,** en commençant par l’élaboration d’un plan opérationnel robuste présentant une stratégie globale détaillée, les objectifs, la structure sur le terrain, les ressources, les coûts et les réalisations et produits attendus. Lors de cette étape, vous devez également établir des systèmes de coordination interne et externe solides, des mécanismes essentiels au succès des PTM.

**Communiquer avec les bénéficiaires et leur rendre des comptes[[2]](#footnote-2)**. Cette étape commence également par l’élaboration d’un plan définissant l’approche en matière de communication avec les communautés qui sera adoptée tout au long du programme. Ce plan devrait inclure le renforcement des capacités du personnel, la sélection des canaux et outils de communication, l’élaboration de messages à l’intention des différents publics cibles, ainsi que la conception et la mise en place d’un mécanisme de retours d’information. Aux fins de tirer des enseignements, la communication avec les bénéficiaires doit faire l’objet d’un examen, soit en tant qu’activité autonome, soit dans le cadre de l’examen global du programme.

**Sélectionner et recruter les prestataires de services** qui assureront la distribution des espèces aux bénéficiaires. Cette étape pouvant nécessiter une analyse approfondie, vous devrez peut-être y affecter des membres du personnel qui travailleront en collaboration avec les départements des finances et de la logistique. Selon la complexité du secteur dans lequel opèrent les prestataires de services, cette étape peut débuter au cours de la phase d’évaluation, qui regroupe nombre de parties prenantes dont l’expertise peut vous être utile. Les étapes du processus sont les suivantes : chercher et circonscrire les prestataires de services potentiels selon les critères établis ; mener un processus d’appel d’offres et de sélection ; et, finalement, recruter les prestataires de services et définir les moyens de travailler avec eux. Tout au long de cette étape, une attention particulière doit être accordée à la gestion et à la protection des données relatives aux bénéficiaires, afin de prévenir les risques potentiels pour la vie privée des individus, ainsi que les risques de fraude et d’abus.

**Enregistrer et identifier les bénéficiaires**. Ces deux processus sont étroitement liés, car c’est au moment de l’enregistrement qu’un lien se crée avec les bénéficiaires et qu’un identifiant unique leur est attribué. Avant de procéder à l’enregistrement, vous devez vérifier la liste des bénéficiaires, par exemple en effectuant des visites aléatoires dans les ménages, afin de minimiser les erreurs de ciblage. Certaines mesures préparatoires clés permettent de garantir le bon déroulement du processus d’enregistrement. Il s’agit notamment de décider des rôles, des responsabilités et des méthodes de travail ; de définir quelles informations doivent être collectées et auprès de qui ; de créer une base de données ; d’élaborer les formulaires d’enregistrement ; et d’organiser les séances d’enregistrement. Lors des distributions/versements, les bénéficiaires et/ou leurs représentants[[3]](#footnote-3) devront être identifiés au moyen de listes communautaires, de cartes d’identité et d’autres moyens technologiques, afin de garantir que la personne se présentant pour recevoir le transfert monétaire est bien un bénéficiaire enregistré et/ou son représentant.

**Effectuer les distributions et procéder aux versements**. Il est important de bien former le personnel et de lui communiquer toutes les informations utiles, soit par le biais d’un mécanisme interne, soit par l’intermédiaire d’un tiers participant au programme. Les distributions doivent être planifiées à l’avance. Les articles à distribuer (bons, cartes, téléphones, etc.) varieront selon le mécanisme de distribution choisi. Une étape de la planification des versements consiste à mobiliser les prestataires de services en fonction de leur emplacement et de leurs capacités. Les procédures relatives aux versements devraient être fondées sur les procédures opérationnelles normalisées de l’organisation. La documentation requise comprend un ordre de transfert de fonds initial et des rapports de versements. Il est impératif de mettre en place un mécanisme de clôture des versements ou de contrôle des fonds, dont la gestion sera assurée conjointement par l’équipe du programme et les départements des finances et de la logistique.

|  |
| --- |
| DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE  Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires (2007) : <http://preparecenter.org/sites/default/files/rc_guidelines_for_ctp_-_fr_0.pdf>  Action contre la faim, *Implementing cash-based interventions* (2007) (en anglais) : <http://www.actionagainsthunger.org.uk/resource-centre/online-library/detail/media/implementing-cash-based-interventions-a-guideline-for-aid-workers/>  Horn Relief, *Guidelines for cash interventions in Somalia* (2010) (en anglais) : [http://www.adesoafrica.org/wp-content/uploads/2012/01/horn-relief-guidelines-for-cash-interventions-in-somalia-september-2010.pdf](http://www.actionagainsthunger.org.uk/resource-centre/online-library/detail/media/implementing-cash-based-interventions-a-guideline-for-aid-workers/)  Humanitarian Practice Network, *Good Practice Review: Cash transfer programming in emergencies* (2011) (en anglais) : [http://www.odihpn.org/documents%2Fgpr11.pdf](http://www.odihpn.org/documents/gpr11.pdf) |

1. Les finances, l’administration et la logistique pour les procédures, et la direction principalement pour les aspects liés à la sécurité. [↑](#footnote-ref-1)
2. Communication avec les bénéficiaires et redevabilité. [↑](#footnote-ref-2)
3. Vous pouvez choisir d’enregistrer un ou plusieurs représentants de bénéficiaires (par ex. des membres de la famille) qui pourront se présenter aux distributions/versements si les bénéficiaires ne peuvent pas s’y rendre. [↑](#footnote-ref-3)