Feuille de route pour la préparation

## INTRODUCTION

Les activités de préparation visent à renforcer la capacité opérationnelle de mettre en œuvre des opérations opportunes et appropriées dans les situations d’urgence. Une préparation adéquate permet de mettre rapidement en place des programmes de transferts monétaires (PTM) à grande échelle. Si vous disposez déjà de plans d’urgence et de préparation généraux, vous devez vous assurer que ces plans incluent les PTM.

Le document du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) intitulé *Programmes de transferts monétaires : lignes directrices en matière d’intégration et de préparation* propose un processus organisé en trois étapes pour élaborer un plan d’action et une stratégie pour la préparation aux PTM. La Boîte à outils pour les transferts monétaires dans les situations d’urgence offre une série d’outils à l’appui de ces trois étapes :

**Étape 1.** Préparation et analyse

**Étape 2.** Élaboration et mise en œuvre

**Étape 3.** Examen, enseignements et amélioration

Vous trouverez pour chaque étape une feuille de route contenant de brèves indications sur l’étape concernée, la liste des normes minimales et une description des étapes subsidiaires et des outils existants. Les étapes subsidiaires et les outils proposés peuvent être adaptés à des contextes variés, par différentes organisations. Les documents de référence suggérés à la fois au niveau des modules et des étapes vous fourniront des informations détaillées sur la préparation aux fins de vous aider à adapter les outils à votre contexte et à vos besoins. Des normes minimales sont définies pour chaque étape afin d’aider les praticiens à comprendre quels sont les éléments indispensables tout au long du processus.

## Normes minimales

* Les PTM doivent être intégrés dans les plans stratégiques, d’urgence et d’intervention, ainsi que dans les systèmes de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de suivi et d’évaluation, et de mobilisation des ressources.
* Les différents départements concernés par une éventuelle opération de transferts monétaires, en particulier la logistique et les finances, doivent travailler en collaboration pour assurer la planification, l’intégration et la mise en œuvre des activités de préparation.
* La collecte et l’analyse des données secondaires constituent la première étape de la préparation ; elles visent à donner un aperçu général de la situation et à permettre la réalisation d’une analyse du contexte initial.
* En ce qui concerne les scénarios possibles, il est nécessaire d’élaborer au moins le scénario le plus défavorable, en s’appuyant sur l’analyse du contexte initial, et d’inclure un aperçu des éventuelles opérations pouvant être mises en œuvre.
* Les données de référence antérieures à la catastrophe doivent inclure une analyse des parties prenantes clés, des conditions du marché, des capacités des prestataires de services, de l’accès et des préférences de la communauté, et des risques liés à une éventuelle opération de transferts monétaires.
* Une analyse de faisabilité fondée sur les données de référence, en particulier sur les préférences des bénéficiaires et sur les capacités des marchés et des prestataires de services, doit être menée à bien afin de déterminer les modalités et les mécanismes de transferts monétaires les mieux adaptés aux scénarios élaborés.
* Un exercice d’autoévaluation doit être effectué avec la participation des responsables des départements clés en vue d’identifier les lacunes organisationnelles qui pourraient empêcher la mise en œuvre de PTM à grande échelle et de manière opportune.
* Un groupe de travail technique sur les PTM doit être mis en place sous la direction d’un coordonnateur spécialisé afin de superviser l’élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan d’action pour la préparation aux PTM.
* Le plan d’action pour la préparation aux PTM doit couvrir plusieurs années, être doté du budget et des ressources appropriés, prévoir des activités et des résultats clairs, et être mis à jour chaque année.
* Les systèmes, les procédures et les procédures opérationnelles normalisées en matière de transferts monétaires doivent être clairement établis, accessibles à tous et actualisés périodiquement.
* Des simulations ou des projets pilotes doivent être menés pour vérifier la préparation opérationnelle aux PTM et être répétés périodiquement.
* Des mécanismes de coordination des PTM internes et externes doivent être mis en place.
* Les PTM doivent être intégrés dans les plans et les stratégies de communication.
* Des enseignements doivent être tirés des opérations et des programmes, et les procédures, les outils et les matériels de formation doivent être mis à jour le cas échéant.

## Étape 1. PRÉparation et analyse

L’étape 1 est consacrée aux processus consistant à effectuer une analyse du contexte fondée sur les données secondaires, à élaborer et analyser différents scénarios, à recueillir des données de référence et à recenser les lacunes en matière de préparation aux PTM à l’aide d’un exercice d’autoévaluation.

Les données secondaires fournissent une base de référence permettant de se faire une idée de l’ampleur et de la portée d’une catastrophe future. Elles constituent également les informations à partir desquelles les scénarios seront élaborés. La collecte des données de référence permet d’étayer l’analyse du contexte par des informations sur les éléments externes, tels que les programmes et les politiques du gouvernement ; les besoins et l’accès des communautés et des ménages, l’utilisation des subventions en espèces et les préférences des bénéficiaires concernant les modalités de transferts monétaires ; les capacités des marchés et des prestataires de services ; et les risques liés aux transferts monétaires. Des informations de première main devront être recueillies afin de combler les lacunes existantes et de répondre aux questions en suspens.

L’élaboration et l’analyse de scénarios doivent se fonder sur différentes hypothèses portant sur la survenue d’une situation d’urgence et la manière dont elle peut évoluer du fait de facteurs ou d’événements déclencheurs, tels que des conflits, des catastrophes, etc. Tout scénario doit inclure les aspects suivants : le degré de probabilité et la gravité potentielle de la situation d’urgence; les éléments déclencheurs et les hypothèses ; l’impact potentiel ; et les besoins humanitaires et les obstacles opérationnels qui pourraient en découler. Le scénario doit également donner un premier aperçu des solutions d’intervention (modalités et mécanismes) et de leur portée.

Les principaux responsables des départements clés (gestion des catastrophes, santé, logistique, finances, renforcement des sections, etc.) doivent être associés à l’analyse des lacunes en matière de préparation. Leur participation peut être favorisée par le biais d’activités de sensibilisation menées dès le début de l’étape de préparation. L’organisation d’un premier atelier peut contribuer à cet effort et mettre l’organisation à même d’effectuer cette analyse, d’évaluer sa préparation opérationnelle aux PTM et de déterminer les domaines d’amélioration prioritaires. Cet atelier, qui rassemblera tous les départements concernés, peut prendre la forme d’une autoévaluation.

## Étape 2. Élaboration et mise en œuvre

L’étape 2 est consacrée aux processus consistant à définir les conditions internes minimales nécessaires au renforcement de la préparation aux PTM, à intégrer les PTM dans les activités clés et à mettre en œuvre le plan d’action pour la préparation aux PTM.

Une fois que l’organisation a pris la décision de renforcer sa préparation aux PTM, un coordonnateur doit être nommé et un groupe de travail technique doit être créé. Le coordonnateur et le groupe de travail travailleront en collaboration afin de définir un plan d’action visant à renforcer les capacités de l’organisation de mettre en œuvre des PTM à grande échelle et en temps voulu dans les situations d’urgence. Le plan d’action doit inclure les activités, les résultats, les indicateurs, les responsabilités, le calendrier et le budget. Le groupe de travail doit veiller à ce que les procédures opérationnelles normalisées en matière de transferts monétaires soient définies et fonctionnelles, et s’assurer que les PTM soient intégrés à tous les niveaux, en particulier dans les systèmes de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de suivi et d’évaluation, et de mobilisation des ressources.

La mise en œuvre du plan d’action pour la préparation aux PTM doit inclure des simulations et/ou des projets pilotes, qui permettront d’évaluer la préparation opérationnelle de l’organisation ainsi que les résultats obtenus, et de les améliorer. La préparation aux PTM repose sur différents niveaux de coordination interne et externe, notamment entre les départements et le personnel, entre le siège et les sections touchées ou ciblées, et entre la Société nationale hôte, le Mouvement, les autorités à tous les niveaux, d’autres organismes humanitaires, les donateurs et le secteur privé. Enfin, les communications relatives aux PTM doivent être intégrées dans les stratégies et les plans ordinaires de communication.

## Étape 3. examen, enseignements et amÉlioration

L’étape 3 est consacrée aux processus consistant à évaluer la préparation aux PTM, à examiner les opérations de transferts monétaires, et enfin, à consigner et à diffuser les enseignements tirés du processus de préparation aux PTM.

Le coordonnateur des PTM et le groupe de travail technique devront diriger la mise en place d’un environnement d’apprentissage, collecter des informations auprès des départements et informer les dirigeants et les partenaires du Mouvement des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d’action. L’évaluation du processus de préparation aux PTM vise à recenser les principaux résultats au regard des plans, à répertorier les bonnes pratiques et à formuler des recommandations en vue d’améliorer les résultats et les processus.

L’examen et les enseignements tirés doivent faire partie des activités de formation aux PTM, favorisant ainsi une approche de la mise en œuvre fondée sur les expériences pratiques. À l’achèvement d’un programme, une évaluation externe doit être réalisée aux fins de recenser de manière systématique et impartiale les forces et les faiblesses du processus. Les études de cas menées par des évaluateurs externes permettent aussi de mettre en évidence les points forts, les défis et les solutions trouvées ; elles peuvent être utilisées à l’appui de la mobilisation des ressources et du renforcement des capacités.

Il est important de consigner et de diffuser les enseignements tirés des activités de préparation aux PTM, tant au niveau interne (partenaires du Mouvement) qu’au niveau externe (autres acteurs et réseaux). La diffusion des outils, des études de cas, d’informations actualisées et de supports audiovisuels peut se révéler une contribution précieuse pour le secteur humanitaire.

|  |
| --- |
| DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE  Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge – Programmes de transferts monétaires : lignes directrices en matière d’intégration et de préparation  *Market assessment guidance: Guideline for market assessment in the project cycle*, RCM [www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4200.pdf](http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4200.pdf)  *Beneficiary Communication and Accountability* (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge) : [www.ifrc.org/PageFiles/94411/IFRC%20BCA%20Lesson%20Learned%20doc\_final.pdf](http://www.ifrc.org/PageFiles/94411/IFRC%20BCA%20Lesson%20Learned%20doc_final.pdf) |