Plan de préparation du projet

Ce document présente une méthode de conception d’un projet structuré, permettant de conserver les informations recueillies et les décisions prises. Il s’appuie sur la Section 1 des Directives du Projet de transfert monétaire à distance (*Remote Cash Project*, RCP), mais il ne prend pas parti *a priori* pour ou contre le transfert monétaire. Il vise plutôt à guider la prise de décisions pour que celles-ci soient prises rapidement, de façon claire, et qu’elle soient issues d’un processus transparent, notamment sur la pertinence du transfert monétaire pour le projet.

Ce document est entre les mains du responsable du programme qui conçoit le projet. Il le met à jour au fur et à mesure que le processus avance et le présente régulièrement aux collègues et aux partenaires concernés. Le fait de devoir compléter le document lui permet de résister à la tentation de décider s’il faut ou non prévoir un transfert monétaire avant même d’avoir terminé l’analyse du contexte, des besoins et du marché. Bien entendu, ce travail d’analyse doit être fait *avant* l’écriture de la demande de financement.

Imprimez l’annexe de l’arbre décisionnel du PTM à distance et collez-le sur le mur à côté de votre bureau. Le présent document fait écho à ce schéma. Vérifiez que vous avez bien également à portée de main le manuel de gestion du cycle de projet de votre agence ainsi que les Directives du RCP et les annexes.

## PRÉPARER ET COMMUNIQUER

Avez-vous lu et assimilé les documents sur la stratégie de votre agence aux niveaux global et local ? Avez-vous évoqué l’idée du projet avec les conseillers techniques concernés ? Si oui, veuillez cocher cette case.

Est-ce que vous, votre directeur pays ou d’autres personnes avez eu des discussions officielles ou informelles avec des donateurs en lien avec ce projet (y compris sur son éventuelle composante PTM) ? Quels donateurs se sont montrés favorables ? Avez-vous évoqué ouvertement avec eux nos aspirations et nos contraintes ? Est-ce qu’une relation de confiance s’est établie ? Que pouvons-nous faire de plus ?

|  |
| --- |
|  |

Avez-vous étudié la politique des programmes et les opérations des donateurs ? Sont-ils susceptibles, en principe, de valider un tel projet ?

Avez-vous échangé avec les groupes de travail des secteurs concernés et le groupe de travail sur le transfert monétaire ? Qu’y avez-vous appris d’utile pour ce projet ? Avez-vous expliqué de la façon la plus claire possible à vos interlocuteurs comment votre agence entend travailler ?

|  |
| --- |
|  |

## APPUI ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL / DES PARTENAIRES SUR LE TERRAIN

Travailler à distance avec du personnel ou des partenaires requiert des compétences particulières de la part des managers. La réussite d’un projet dépend de leur intérêt et de leur aptitude pour les activités de renforcement des capacités à distance. Disposez-vous de ces compétences ou pouvez-vous les réunir au sein de l’équipe ? Comment allez-vous procéder ?

|  |
| --- |
|  |

Avez-vous réuni ou pouvez-vous réunir du personnel ou des partenaires dans les zones visées qui réunissent les compétences personnelles et techniques nécessaires à la réalisation de la mission ? Considérez-vous que votre agence saura comment éviter de faire peser sur ce personnel ou sur ces partenaires des risques inacceptables ?

|  |
| --- |
|  |

L’idée du projet est-elle réaliste pour le personnel / les partenaires ? La programmation à distance est plus difficile et plus longue que la programmation « classique ». Si possible, simplifiez-la. Au besoin, allongez les délais ou revoyez les résultats à la baisse.

## ANALYSE DU CONTEXTE

Maintenant, rédigez un paragraphe sur l’analyse du contexte. Ne recopiez pas l’analyse préparée pour la dernière proposition en date, mais reportez-vous aux 12 questions proposées dans les Directives RCP pour vous guider. Appuyez-vous sur l’expérience du personnel et des partenaires et, si possible, rédigez l’analyse avec eux. Faites-vous aider, si possible, par un spécialiste en analyse des conflits. Vous pourrez ensuite réutiliser ce texte pour rédiger la proposition.

|  |
| --- |
|  |

## ANALYSE DES BESOINS

Que savons-nous des besoins du groupe que nous voulons aider ? S’ils ont déjà été évalués par une autre organisation, appuyez-vous sur cette évaluation. S’il est difficile d’accéder aux informations, pensez à utiliser d’autres méthodes, comme la méthode dite de la région d’origine.

|  |
| --- |
|  |

Quels sont les 3 produits ou services dont la population a le plus besoin, ou les 3 produits ou services qui vous semblent être de bons exemples pour nourrir l’analyse du marché.

|  |
| --- |
|  |

Actuellement, comment la population se procure-t-elle les produits et les services dont elle a besoin ?

|  |
| --- |
|  |

Sous quelle forme la population préfère-t-elle recevoir de l’aide ? En espèce, en coupons, en nature, sous une autre forme ?

|  |
| --- |
|  |

Quels sont les mécanismes d’adaptation négatifs les plus courants et comment seront-ils touchés par le PTM ?

|  |
| --- |
|  |

Est-ce que les membres des familles ont un accès équitable aux ressources ? A qui faudrait-il transférer l’argent pour garantir un accès équitable ? En fonction du contexte, prenez en compte les besoins spécifiques des familles polygames.

|  |
| --- |
|  |

Quels sont les documents d’identité dont dispose la population ? Est-il risqué de les utiliser ?

|  |
| --- |
|  |

Dans quelle mesure un PTM peut-il affecter la cohésion sociale et être source de conflits ?

|  |
| --- |
|  |

## ANALYSE DU MARCHÉ

Il est *essentiel* de réaliser une analyse approfondie du marché. Pour un PTM en situation d’urgence et à distance, l’outil de base est l’Evaluation rapide des marchés (*Rapid Assessment for Markets*, RAM) de la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Dans les situations où la RAM est absolument impossible parce que l’accès à la zone est fermé, on peut utiliser l’Analyse de la représentation des marchés en situation d’urgence présentée dans les Directives du RCP. En revanche, on ne doit pas l’utiliser simplement par « manque de temps pour former le personnel ». Quel outil d’évaluation allez-vous utiliser et pourquoi ? Avez-vous besoin d’une assistance technique de la part de votre agence pour prendre la décision ?

|  |
| --- |
|  |

Alors, que concluez-vous de l’évaluation du marché ? Est-ce qu’il fonctionne ? Les magasins sont-ils généralement ouverts tous les jours ? La crise a-t-elle provoqué un changement ?

|  |
| --- |
|  |

Est-ce que tous les groupes de population peuvent aller au marché et s’y approvisionner ? D’où viennent-ils ? Le trajet est-il risqué ? Qui est exclu du marché et pourquoi ? Quelle est l’influence du genre, de l’âge, de l’appartenance politique ou religieuse ?

|  |
| --- |
|  |

Les commerçants peuvent-ils s’approvisionner en dehors de la zone ? Quels sont les risques et les restrictions ?

|  |
| --- |
|  |

Est-ce qu’on trouve les produits et les services de base au marché ?

|  |
| --- |
|  |

Les prix des produits et des services ont-ils augmenté depuis la crise ? Donnez une estimation de cette augmentation en %. Pensez-vous que les prix vont se stabiliser ?

|  |
| --- |
|  |

Les fournisseurs pourraient-ils accroître leur offre de produits et de services si la demande augmentait ? Ont-ils assez d’argent ?

|  |
| --- |
|  |

Comment se passent les transferts monétaires dans cette région ? Quel document d’identité est nécessaire ? Qui ne peut pas utiliser les services et pourquoi ? Quelle est l’influence du genre, de l’âge, de l’appartenance politique ou religieuse ?

|  |
| --- |
|  |

## ANALYSE DE LA RÉPONSE À APPORTER

Quelles leçons avez-vous apprises au cours de projets antérieurs mis en œuvre par votre agence ou par d’autres opérateurs ? Quelles erreurs faudra-t-il éviter de reproduire ? Quelles sont les bonnes pratiques à encourager ?

|  |
| --- |
|  |

Que vous dit le groupe cible à propos de l’assistance dont il a besoin ? Quelle forme d’assistance préfèrerait-il ? Est-ce que toutes les catégories de la population peuvent prendre part au projet ? Pensez aux femmes et aux hommes, aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap et aux personnes issues de divers groupes politiques, religieux ou autres. Qui est exclu ? Que peut-on faire pour qu’ils bénéficient aussi de l’assistance ? Qui s’occupe des enfants et de l’entretien de la maison ? Tout le monde est très occupé. Les hommes ou les femmes sont-ils particulièrement vulnérables ? Quels sont les risques que le projet peut leur faire courir ?

|  |
| --- |
|  |

En conséquence, la réponse doit-elle être monétaire ? En nature ? Un mélange des deux ? Autre chose ? Justifiez votre décision. Si vous ne préconisez pas une réponse monétaire, pourquoi ?

|  |
| --- |
|  |

Si vous préconisez une réponse monétaire, quel serait le mécanisme de transfert le mieux adapté ? Avec vos collègues de la logistique, des finances et de la sécurité, appuyez-vous sur les directives RCP et sur l’annexe sur le choix du mécanisme de transfert pour vous aider à prendre et à justifier votre décision. Quel document d’identité faudra-t-il utiliser ? Les gens ont-ils ce document et peuvent-ils l’utiliser en toute sécurité ?

|  |
| --- |
|  |

Comment faire pour que le mécanisme de transfert monétaire soit facile à utiliser ? Réfléchissez au temps nécessaire pour former toutes les parties prenantes à chaque étape de la chaîne, y compris les équipes sur le terrain ou les partenaires à distance, les commerçants et d’éventuels fournisseurs de services financiers. Pensez aux achats qu’il faudra effectuer. Pensez au temps que les bénéficiaires devront investir pour répondre aux conditions de participation au projet. Comment allez-vous procéder ?

|  |
| --- |
|  |

Comment allons-nous suivre à la fois le processus (c’est-à-dire la distribution) et les résultats (c’est-à-dire ce que l’argent apporte à la population) ? Quelles peuvent être nos sources d’information ? A ce stade, il n’est pas nécessaire de connaître tous les détails de l’opération, mais en énonçant quelques idées, nous pourrons savoir si elle sera simple ou complexe.

|  |
| --- |
|  |

## ANALYSE DES RISQUES

Le moment est maintenant venu de passer à l’analyse des risques. C’est sans doute l’étape la plus délicate. Utilisez la matrice des risques des directives RCP. Faites-vous aider autant que possible par le personnel ou les partenaires à distance et par vos collègues des finances, de la logistique et de la sécurité. N’oubliez pas que le processus d’analyse des risques a deux fonctions : il contribue à la réussite du projet et il permet d’énumérer les risques que votre agence (et, à terme, votre donateur) est prête à accepter.

Faites une analyse rigoureuse, copiez et coller le tableau dans l’espace prévu ci-dessous, faites le signer et conservez-le.

## PROCHAINES ÉTAPES

Idéalement, c’est maintenant que commence la rédaction de la proposition pour le donateur. En fait, la proposition existe souvent déjà avant le processus de préparation. Si elle a déjà été présentée, vérifiez qu’elle correspond aux constats et aux décisions que vous avez formulés ci-dessus et informez le donateur de tout changement qu’il faudrait apporter à la proposition.

Passez maintenant à la *Section 2 : Mise en œuvre* des directives du RCP.