Centre de Moyens d'Existence
Création de connaissances | Partage de connaissances | Mise en réseau de connaissances
IFRC
Croix-Rouge Espagnole



CONCEPTION ET GESTION DE

PROGRAMMES DE MICRO-ENTREPRENEURIAT

GUIDE DE LA BOÎTE À OUTILS

Septembre 2022

AGR	Activité génératrice de revenus
BP	Business plan
CR/CR	Croix-Rouge et Croissant-Rouge
CRME	Centre de ressources en moyens d'existence
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EIC	Entretien avec un·e informateur·rice· clé
EP	Empilement proportionnel
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
GD	Groupe de discussion
GDPC	Centre mondial de préparation aux catastrophes
IPE	Initiative de préparation des entreprises
ME	Micro-entrepreneuriat
MN	Ménages
OIT	Organisation internationale du travail
PGI	Protection, genre et inclusion
PME	Petites et moyennes entreprises
S&E	Suivi et évaluation
SN	Société nationale
TM	Transferts monétaires

© Centre de ressources sur les moyens d'existence de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, septembre 2022.

Toute partie de cette publication peut être citée, copiée, traduite dans d'autres langues ou adaptée pour répondre aux besoins locaux sans autorisation préalable du Centre de ressources des moyens d'existence de la FICR, à condition que la source soit clairement indiquée.

Centre de ressources des moyens d'existence de la FICR
Web : www.livelihoodscentre.org
E-mail : livelihoods@cruzroja.es

Photo de couverture :
ATELIER DE RÉPARATION DE TÉLÉPHONES PORTABLES, PAKISTAN
Waheed Ahmad répare des téléphones portables dans son magasin. Il s'est lancé dans l'entrepreneuriat grâce à un transfert monétaire en espèces qu'il a reçu de la Société du Croissant-Rouge du Pakistan (PRCS) et de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) dans le cadre d'un projet de moyens d'existence du Programme intégré de relèvement pour les familles touchées par les inondations de la mousson. Crédit photo : Usman Ghani, FICR

Design and layout: Yerro Servicios Editoriales

Table des matières

Acronymes .....

1. Objectif de ce guide de la boîte à outils .....
2. Introduction .....
3. Phases et étapes des programmes de soutien au ME .....

P1. Évaluation initiale et analyse.....

- S1. Définition de l'objectif et portée de l'évaluation initiale
- S2. Évaluation initiale des opportunités de ME
- S3. Analyse des informations

P2. Conception .....

- s2. Ciblage
- S3. Conception du programme

P3. Mise en œuvre .....

- S1. Phase de démarrage
- S2. Sélection des bénéficiaires
- S3. Formation des bénéficiaires
- S4. Élaboration d'un business plan
- S5. Examen et approbation du business plan
- S6. Octroi de subventions

P4. Suivi et évaluation des programmes de ME .....

- S1. Conception du plan de suivi et d'évaluation
- S2. Formulaires d'inscription et de clôture
- S3. Suivi

P5. Activités complémentaires .....

- S1. Liens avec le marché et activités de mise en réseau
- S2. Planification d'urgence
- Intégration de la PGI et du CEA
- a. Engagement communautaire et redevabilité (CEA) b. Protection, genre et inclusion (PGI)

Annexe 1. Résumé de la boîte à outils pour les ME

1. Objectif de ce guide de la boîte à outils

Ce guide vise à aider les professionnelles des moyens d'existence à programmer des interventions de micro-entrepreneuriat (ME), en leur fournissant des orientations et des outils séquentiels tout au long des différentes étapes du processus. Le guide est structuré en fonction des différentes phases d'un programme de ME : évaluation initiale et analyse, conception, mise en œuvre, suivi et évaluation. Chaque étape commence par une brève introduction suivie de quelques conseils et d'une suggestion d'outils.

.



La structure du guide part du principe que le processus commence par l'identification des opportunités de ME ; cependant, dans la pratique, la composante de soutien au ME fait souvent partie d'un programme plus vaste qui est déjà en place, de sorte que les équipes peuvent rejoindre la feuille de route à différents stades.

Le guide est destiné à être utilisé dans des contextes urbains et ruraux et à être adapté aux micro-entreprises individuelles et collectives. Bien qu'ils soient destinés à être utilisés dans différents contextes, tous les outils inclus ne sont qu'un modèle à adapter au contexte et au type de programme de ME soutenu.

Comment naviguer à travers ce guide de la boîte à outils ?

01 Vous pouvez, à tout moment, accéder directement à n'importe quelle étape où revenir à la vue d'ensemble en cliquant sur les icônes situées dans l'en-tête de chaque page.



02 Vous pouvez accéder aux outils en cliquant sur le nom de chaque outil.

03 Vous pouvez également télécharger l'intégralité de la boîte à outils en cliquant sur l'icône (13,6 MB).



04 Les outils sont destinés à être utilisés dans différents contextes et types de micro-entreprene s il n'existe pas d'outils universels et les équipes doivent les adapter à leur propre situation.

2. Introduction

Les programmes de ME de la FICR

Les programmes de soutien au ME soutiennent des activités génératrices de revenus mises en œuvre selon une approche globale et ascendante, grâce à laquelle les bénéficiaires participent à l'identification et à la conception de leur micro-entrepreneuriat, en tenant compte de leurs propres besoins et capacités. Les programmes de soutien au ME peuvent offrir une formation, une aide au démarrage et une assistance technique, et comprennent généralement une combinaison de certains ou de la totalité de ces éléments.

Par conséquent, le soutien au ME est une intervention qui renforce directement les différents capitaux décrits dans le cadre des moyens d'existence durables (MED).1 Les programmes de soutien au ME renforcent le capital humain (en améliorant les aptitudes et les compétences des bénéficiaires par le biais de la formation), le capital physique (en fournissant des actifs ou des subventions de démarrage) et le capital financier. Lorsqu'ils sont complétés par l'établissement de relations avec le marché, de groupes d'épargne ou d'actions visant à réduire l'impact du changement climatique sur les moyens d'existence ou à promouvoir l'accès aux terres pour certains groupes, ils contribuent également à renforcer le capital social et le capital naturel.



Le Centre des moyens d'existence propose un parcours de formation pour le personnel et les volontaires de la Société nationale impliquées dans les programmes de soutien au ME, spécialement conçu pour le développement des programmes de ME.

Définition et caractéristiques communes des ME

Aux fins du présent guide, le terme ME désigne une activité économique à petite échelle. Cela inclut les activités génératrices de revenus (AGR) et les micro-entreprises à petite échelle, selon la classification utilisée par le CICR (tableau 1). Cependant, la distinction est très mince et varie en fonction du contexte. Les ME ciblés par les programmes de la Croix Rouge et du Croissant Rouge sont généralement des entreprises informelles - non officiellement enregistrées - qui constituent un type d'emploi indépendant. Ils sont souvent exercés au domicile ou à proximité de celui-ci et utilisent leur propre travail et/ou le travail des membres de la famille pour accéder aux marchés locaux.

Tableau 1[2]

Type	Caractéristiques
Petite entreprise	Actifs liquides et immobilisés dont la valeur va de quelques milliers à plusieurs centaines de milliers d'USD. Plus de 10 salariés Licence officielle et activités opérationnelles formelles.
Microentreprise	Actifs liquides et immobilisés dont la valeur va de quelques centaines à plusieurs milliers d'USD. 1 à 10 salariés. N'a pas toujours de licence officielle, mais a souvent une adresse et des horaires fixes.
Activité génératrice de revenus (AGR)	Pas ou peu d'actifs immobilisés, actif total de 30 à 1 000 USD. Le travail peut être à temps partiel ou sporadique, éventuellement effectué au domicile. Travail indépendant, avec différentes façons de gagner des revenus.
Producteur/trice de Subsistance	Proche de la génération de revenus mais avec un manque d'expérience de l'économie monétaire ou des difficultés d'accès à celle-ci. Principalement axée sur l'autoconsommation et l'échange.

[1] Cadre des moyens d'existence durables du DFID (Bennetts 2010: 9, adapté de Carney 1998).
[2] Source : Manuel des initiatives microéconomiques d'après Lassen Associates, *Facts for economic life: a guide to develop earning capacity for the self-employed poor in third world economies, 1997*.

Les **caractéristiques** suivantes sont partagées par les ME soutenus habituellement par les programmes de la Croix Rouge et du Croissant Rouge. Il s'agit de caractéristiques communes avant que l'intervention n'ait lieu.

Principale source de revenus	Pour la plupart des gens, les ME sont une forme de travail indépendant et la principale source de revenus de la famille, et non un simple supplément de revenu.
Environnement économique imprévisible et fluctuation saisonnière des revenus	La répartition inégale des revenus au cours de l'année est souvent liée aux fortes fluctuations saisonnières des recettes et des dépenses. La production est souvent tributaire des conditions climatiques, surtout en zone rurale.[3]
Non officiels	Souvent, les ME ne sont pas officiellement enregistrés et ne paient pas d'impôts, etc. Cela réduit les coûts de mise en place mais les rend plus vulnérables aux chocs. Si, par exemple, le gouvernement indemnise les entreprises enregistrées après une catastrophe, les ME peuvent être exclus de cette aide.
Aversion au risque	Les ME ont tendance à être très conservateurs. Par exemple, ils ne profitent pas (ou n'assument pas le risque) des possibilités de vendre davantage. Ils produisent une quantité limitée d'un produit par jour, qu'il s'agisse d'un jour de marché ou non. Leur principal objectif est de vendre tous les produits fabriqués.
Horizon à court et à très court terme	Ils peuvent être créés sans grande planification et peuvent apparaître et disparaître du jour au lendemain.
Actifs immobilisés limités	Les frais de démarrage sont souvent faibles. Ils peuvent avoir besoin d'actifs de base tels que des meubles, des casseroles, des réfrigérateurs, du bétail ou des graines, etc.
Faible réinvestissement	Bien souvent, les propriétaires des ME ne sont pas tournés vers la croissance et n'investissent que le minimum dans l'entreprise.
Savoir-faire traditionnels	Les micro-entrepreneur·euse·s acquièrent souvent des compétences grâce à l'auto-apprentissage par la pratique.
Technique traditionnelle	Les ME ont généralement recours à une technique simple ou traditionnelle.
Travail en famille	Si le·la propriétaire du ME a besoin de main-d'œuvre supplémentaire, il·elle fait généralement appel à un membre de la famille plutôt qu'à un·e employé·e rémunéré·e.
Mêlé à l'économie du ménage	Les propriétaires de ME ont tendance à ne pas faire de distinction entre le budget de leur entreprise et celui de leur ménage. Si eux·elles-mêmes ou un membre de leur famille ont besoin d'argent pour acheter de la nourriture ou des médicaments, ils / elles le prennent directement des bénéfices du ME.
Analphabètes ou semi-alphabètes	Les propriétaires de ME ne savent pas toujours lire ou écrire.
Diversification des produits ou ajout de valeur négligeable	Les propriétaires de ME ont tendance à vendre des produits identiques à beaucoup d'autres sur le marché.
Comptabilité limitée	La plupart des propriétaires de ME ne tiennent pas de registres écrits. Ils font de la « comptabilité de la main à la main ». Ils ne savent pas toujours si leur ME est rentable.
Aucun accès au crédit ou aux assurances	De nombreux·ses propriétaires de ME n'ont pas accès aux mécanismes formels d'ajustement des revenus tels que le crédit et/ou les assurances. Cette situation est souvent attribuée à l'absence d'établissements formels proposant de tels services, en particulier dans les zones reculées, et au fait que les ménages qui ont peu de patrimoine ne sont pas jugés solvables par de nombreuses institutions.[4]

« J'achète les ingrédients le matin de ma propre poche. Si j'ai plus d'argent dans ma poche à la fin de la journée que ce que j'avais au début, c'est une bonne journée ! »

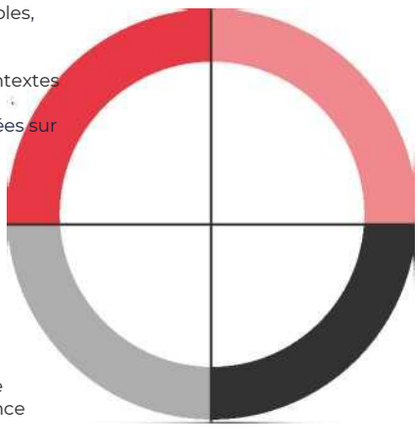
Témoignage d'un bénéficiaire

[3] Source : Manuel des initiatives microéconomiques.
[4] Source : Adapté du Manuel des initiatives microéconomiques.

Analyse SWOT des programmes de ME

Forces

- Respect de la dignité de la personne bénéficiaire.
- Forte appropriation et pérennité.
- Conviennent aux ménages vulnérables, nécessitant de la motivation et des compétences de base.
- Apportent une solution pour les contextes urbains et périurbains.
- Adaptable à différentes activités axées sur les moyens d'existence.
- Réalisable au cours des phases de relèvement et de développement.



Opportunités

- Servent de tremplin au microcrédit.
- Intégration avec les programmes d'autres unités.
- Peuvent constituer une stratégie de sortie pour les programmes d'urgence et de relèvement.
- Approche rentable par rapport à d'autres activités axées sur les moyens d'existence.

Faiblesses

- Gourmands en ressources financières et humaines.
- Requièrent des capacités techniques de la part de l'équipe pour la mise en œuvre et/ou une forte connexion avec les unités techniques du gouvernement ou des organisations externes.
- Les bénéficiaires ont moins de responsabilité et d'appropriation que lorsqu'ils reçoivent des microcrédits.
- Exigent d'avoir l'esprit d'entreprise et des compétences de base en matière de gestion.
- Plus difficiles à déployer et mettre en œuvre que les programmes d'aide type.
- Échelle limitée.

Menaces

- Recours à des ME lorsque les individus ont des besoins ou des priorités différents.
- Attentes irréalistes des personnels qui n'ont pas d'expérience des ME.
- Menace pour l'image de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge s'ils n'offrent pas d'autres solutions pour les ménages vulnérables qui ont été exclus en raison d'aptitudes ou de motivation insuffisantes.
- Faible intérêt/soutien de la part des conseils de direction de la SN, car le soutien au ME requiert des compétences plus techniques que les distributions.

FICR/Philippines



3. Phases et étapes des programmes de ME

Vue d'ensemble

P1. Évaluation initiale et analyse

S1. Portée de l'évaluation initiale
S2. Évaluation initiale des opportunités
S3. Analyse des informations

P2. Conception

S1. Ciblage
S2. Conception du programme

P3. Mise en œuvre

S1. Phase de démarrage
S2. Sélection des bénéficiaires
S3. Formation des bénéficiaires
S4. Élaboration d'un business plan
S5. Examen et approbation du business plan
S6. Octroi de subventions

P.4 Suivi et évaluation

S1. Conception du plan de S&E
S2. Formulaires d'inscription et de clôture
S3. Suivi

P5. Activités complémentaires

S1. Liens avec le marché et activités de mise en réseau
S2. Planification d'urgence

P1. Évaluation initiale et analyse

Au cours de cette phase, le guide suit étape par étape l'ensemble du processus d'identification des opportunités de ME dans un contexte donné. Il présente à l'utilisateur·rice les outils pertinents inclus dans la boîte à outils de façon à planifier l'évaluation initiale, à recueillir et à examiner les informations secondaires, à adapter les outils pour collecter les données primaires et à préparer le travail sur le terrain. Les utilisateur·rice·s y trouveront également des outils leur permettant de systématiser les informations collectées et de les analyser afin de faciliter le processus décisionnel.

P2. Conception

À partir de l'analyse précédente, l'utilisateur·rice sera guidé·e pour concevoir l'intervention, y compris l'étude de faisabilité de ce type de programme. Cela commence par le ciblage des bénéficiaires afin de s'assurer que l'aide atteint effectivement ceux qui en ont besoin, de manière appropriée et en quantité suffisante, en fournissant des conseils et des outils pour élaborer l'approche, les indicateurs et les mécanismes de ciblage. Pendant la phase de conception, les équipes seront également guidées et dotées d'outils qui leur permettront d'élaborer le plan d'action opérationnel.

P3. Mise en œuvre

Au cours de cette phase, l'utilisateur (trice) se verra offrir des orientations quant à la mise en place des ressources et des capacités internes pendant la phase de démarrage et, à partir de là, il/elle pourra procéder à la sélection des bénéficiaires, les former de façon à ce qu'ils/elles développent leur idée d'entreprise et leur business plan, et aux aspects fondamentaux de la gestion d'entreprise et au renforcement ou à la mise à niveau des compétences techniques.

Cette étape comprend des conseils et des outils destinés à encadrer les bénéficiaires lors de l'élaboration d'un business plan, après quoi les microentreprises viables recevront une subvention de démarrage, qui peut être octroyée en nature ou en espèces.

P4. Suivi et évaluation

Au cours de cette phase, le guide fournit des outils et des orientations pour suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs et aux indicateurs, ainsi que pour assurer le suivi et l'accompagnement des ME afin de les aider à résoudre les difficultés, liées à la gestion de l'entreprise, auxquelles ils / elles pourraient se heurter. Bien que le suivi et l'évaluation se trouvent vers la fin du guide, il s'agit d'un processus qui commence avec la conception de l'intervention elle-même et qui accompagne les différentes phases de manière transversale.

P5. Activités complémentaires

Lors de la mise en œuvre des ME, il est essentiel de prendre en compte la relation avec le marché, tant avec la clientèle qu'avec la concurrence. À ce stade, les liens avec le marché et les activités de mise en réseau seront pris en compte.

Le guide offre également des orientations et des outils pour soutenir les micro-entrepreneur (eusse) dans leur cheminement vers la résilience, y compris la planification d'urgence. Les propriétaires de ME ignorent souvent les risques qui pèsent sur leurs activités commerciales et n'ont pas accès aux informations qui pourraient les aider à se préparer aux risques potentiels. Les principaux facteurs qui entravent la planification d'urgence dans les ME sont le manque de sensibilisation, d'informations et d'outils ou de technologie pour préparer les plans d'urgence.

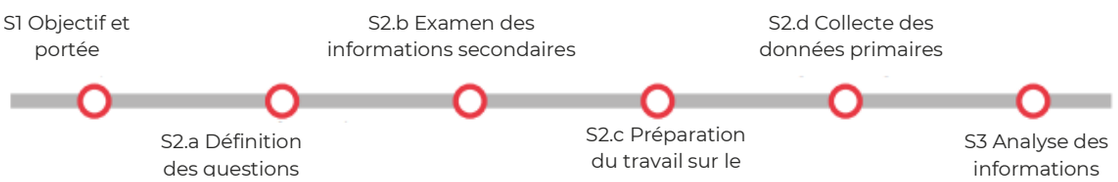
Intégration du CEA et de la PGI

Les programmes de soutien au ME doivent prendre en compte (CEA) tout au long du cycle du programme. Les outils de comm écouter les besoins, les retours d'information et les réclamations des personnes, afin de garantir leur participation au programme. Cette section explique également l'approche « Protection, Genre et Inclusion » (PGI), qui doit être prise en compte dans le cycle du programme de ME.

P1 Évaluation initiale et analyse

Cette première phase présente étape par étape le processus d'évaluation initiale et d'analyse des opportunités de micro-entrepreneuriat dans la zone d'intervention. Il est important de noter que cette étape peut être réalisée à différents moments du cycle du programme : au début, pour la définition et la conception de l'intervention (comme présenté dans ce guide), ou une fois que le programme a commencé (phase de démarrage) pour aider les bénéficiaires à sélectionner les opportunités d'activités.

Cette phase est divisée en trois étapes. Au cours de la première étape, il est procédé à la définition des objectifs et de la portée de l'évaluation initiale. L'étape 2 explique comment réaliser une évaluation initiale des opportunités de ME. Au cours de l'étape 3, les informations recueillies lors de l'évaluation initiale sont analysées afin d'orienter la programmation.



S1. Définition de l'objectif et portée de l'évaluation initiale

BRÈVE DESCRIPTION

Avant de procéder à une évaluation initiale des opportunités de ME, il est nécessaire de définir les objectifs, les résultats escomptés et la portée de l'évaluation initiale (type d'évaluation initiale).

Lors de la définition des objectifs et des résultats escomptés de l'évaluation initiale, et donc de la portée de l'évaluation initiale des opportunités de ME, l'organisation doit prendre en compte les éléments suivants :

- La zone cible, notamment si vous souhaitez travailler dans un contexte rural, urbain ou périurbain.
- Le calendrier de l'évaluation initiale (si elle est destinée à la conception d'un nouveau programme ou s'intègre dans un programme déjà mis en œuvre).
- L'approche du programme (par exemple, si la sélection des activités de ME est décidée par le programme ou par les bénéficiaires, la durée du programme, le renforcement des capacités, etc.).
  Le rapport coûts/bénéfices de l'activité d'évaluation initiale par rapport à la portée du programme de ME (nombre de bénéficiaires à soutenir, coût du ME par bénéficiaire, durée, etc.).

Dans les **contextes ruraux**, l'évaluation initiale des opportunités de ME comportera une forte composante liée aux activités primaires existantes dans la zone cible et, par conséquent, aux opportunités existantes dans les chaînes de valeur/systèmes de marché. La réussite d'un ME dépend en grande partie de l'offre et de la demande existantes de produits et de services et des ressources disponibles. Dans un **contexte urbain**, en revanche, les opportunités sont liées aux secteurs de la transformation, de l'artisanat et des services. La réussite d'un ME dans ce contexte dépend fortement de la valeur ajoutée qu'ils offrent (par rapport à la concurrence) et, par conséquent, de la définition des produits/services et de l'efficacité des processus. La portée ou le type d'évaluation initiale dans un contexte urbain peut être moins approfondie et principalement orientée vers l'identification des facteurs de réussite ou des capacités et obstacles des groupes cibles (migrants, jeunes, personnes handicapées, etc.). **P1. Évaluation initiale et analyse**

Exemple : Évaluation initiale des opportunités de ME

Objectif :

L'évaluation initiale du ME vise à concevoir un programme de ME à moyen et long terme (2-3 ans) pour soutenir les jeunes migrantes à travers des activités d'inclusion socio-économique.

- Contexte : zone urbaine et périurbaine.
- Portée géographique : principales zones urbaines du pays (5 villes).

Résultats escomptés :

Les résultats escomptés de cette évaluation initiale sont :

- Obtenir une liste des principales activités de ME exercées par des jeunes (hommes et femmes). Identification des activités de ME les plus prospères et de leurs facteurs de réussite.
- Évaluer les capacités/expériences, les préférences et les obstacles rencontrés par les jeunes migrantes pour démarrer et développer une activité génératrice de revenus.
- Définir les activités complémentaires qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre du programme de ME afin de surmonter les obstacles auxquels le groupe cible est confronté (sociaux, juridiques, etc.).
- Recenser les ressources et services existants (centres de formation, etc.) qui facilitent/permettent la création de ME.
- Définir le coût moyen de la mise en place d'un ME par bénéficiaire (formation, coaching, capital d'amorçage ou kit de démarrage, etc.).

Comment décider de la portée de l'évaluation initiale ?

Portée de l'évaluation initiale :

L'organisation réalisera une évaluation initiale « succincte » des opportunités économiques. Comme il s'agit d'un contexte urbain, la liste des ME viables pourrait être longue, il est donc préférable de recueillir des informations qualitatives (entretiens et GD) pour identifier les facteurs de réussite et les frais de démarrage.

L'évaluation initiale portera sur d'autres aspects tels que les ressources disponibles, les capacités et les obstacles des groupes cibles, ou les acteurs (trices) travaillant à l'inclusion socio-économique des migrantes.

La méthodologie d'évaluation initiale du ME mettra l'accent sur l'examen des informations secondaires et la collecte d'informations primaires reposant sur des entretiens avec des informateurs (trices) clés (EIC) et des groupes de discussion (GD).



Centre de ressources en moyens d'existence/Liban

Lors de la définition de la portée de l'évaluation initiale, il est important de considérer **la portée de la zone géographique concernée** afin d'évaluer les opportunités de ME. Dans les vastes zones géographiques (niveau régional - plusieurs pays) ou dans les zones où il y a une forte présence d'acteurs (trices) travaillant dans le micro-entrepreneuriat, il est recommandé de focaliser l'évaluation initiale sur l'examen des **informations secondaires** comme l'une des principales sources, et c'est à partir de cette analyse que le niveau de détail de la collecte de données primaires est défini.

Le moment où l'évaluation initiale est réalisée influence ses objectifs et sa portée. Supposons que l'évaluation initiale soit réalisée pour concevoir un nouveau programme. Dans ce cas, il est nécessaire de considérer les aspects qui conditionneront la définition du programme, tels que les coûts de mise en œuvre des ME potentiels.

L'**approche du programme** détermine également le type d'évaluation initiale. Si le programme fournit une liste fermée de ME viables parmi lesquels les bénéficiaires pourront choisir, il sera nécessaire de procéder à une évaluation initiale plus approfondie des opportunités de microentreprises. À l'inverse, supposons que le programme comprend un grand choix de ME en fonction des intérêts/décisions des bénéficiaires. Dans ce cas, l'évaluation initiale pourrait être « plus succincte », en se concentrant sur les facteurs de réussite plutôt que sur l'obtention d'une courte liste de ME viables.

Enfin, il convient de prendre en compte le **rapport coûts/bénéfices de l'activité**. Il est donc déconseillé de réaliser des évaluations approfondies (et coûteuses) pour les programmes qui soutiennent un petit nombre de bénéficiaires ou si leur contribution (en termes de temps et de coûts) est limitée. Dans ces cas, il est préférable de procéder à une évaluation initiale « plus succincte » (comprenant principalement des GD et des EIC) et à un suivi plus individualisé des micro-entreprises pendant la phase de mise en œuvre.

L'évaluation initiale des opportunités de micro-entrepreneuriat peut répondre à différents objectifs

Au niveau de la programmation :

- Sélectionner les ME viables (liste, courte ou longue, selon l'approche).
- Identifier les conditions requises et les facteurs de réussite du ME.
- Calculer les coûts de soutien du ME par bénéficiaire (coûts de formation, capital d'amorçage ou kit de démarrage).
- Identifier les ressources et services disponibles (activateurs du ME).

Au niveau des bénéficiaires :

- Informer sur les opportunités et les obstacles du ME.
- Informer sur les dépenses et les recettes du ME.
- Informer sur les qualifications/compétences nécessaires pour développer chaque ME.
- Informer sur les règles et réglementations.

CONSEILS

✓ Définissez l'objectif, les résultats escomptés et la portée de l'évaluation initiale avec l'équipe. Demandez-vous, ainsi qu'à votre équipe, pourquoi vous faites une évaluation initiale, ce que vous en attendez et quels sont les résultats escomptés ?

✓ Soyez aussi précis que possible lorsque vous définissez l'objectif et les résultats escomptés, car cela vous aidera également à limiter le type d'évaluation initiale à réaliser. Par exemple, si vous recherchez des opportunités de ME, limitez ce que vous recherchez : les ME qui opèrent rapidement (temps de démarrage rapide), les ME qui affichent des revenus élevés, les ME pérennes, etc.

✓ Définissez le type d'évaluation initiale dont vous avez besoin (portée de l'évaluation initiale) à la lumière des critères susmentionnés (type de contexte, nombre de bénéficiaires à soutenir, calendrier de l'évaluation initiale, etc.) tout en considérant le rapport coûts/bénéfices de cette activité par rapport au programme dans son ensemble.

✓ Très souvent, notamment dans les contextes de catastrophe ou dans les endroits où il y a de nombreux acteurs (trices) humanitaires, il est possible de réaliser une étude conjointe si d'autres organisations sont intéressées.

S2. Évaluation initiale des opportunités de ME

BRÈVE DESCRIPTION

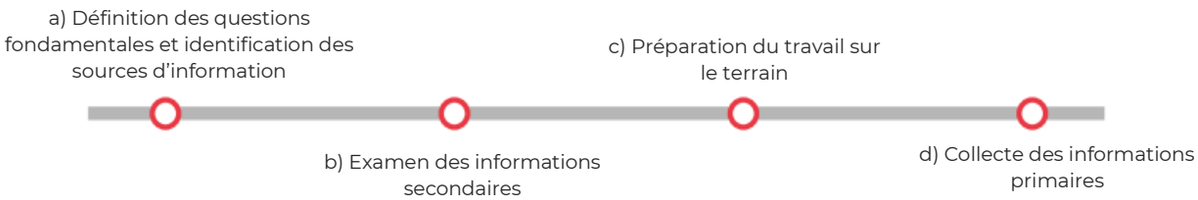
La deuxième étape est axée sur le processus de collecte d'informations en vue de procéder à l'évaluation initiale des opportunités de micro-entrepreneuriat.

L'évaluation initiale des opportunités de ME consiste en une évaluation initiale du marché visant à déterminer quelles sont les opportunités du marché local, de quelle façon ces opportunités correspondent aux intérêts des communautés et des groupes cibles et à évaluer les ressources et les services disponibles dans la zone cible pour faciliter la mise en œuvre du ME.

L'évaluation initiale des opportunités de ME doit être effectuée en tenant compte de trois dimensions ou axes interactifs :

- **Marché (offre et demande) :** les débouchés et les carences du marché pour le produit ou le service qui sera produit/vendu par les ME.
- **Profil du bénéficiaire :** intérêts, compétences et expérience du groupe cible et obstacles auxquels se heurtent les personnes qui souhaitent créer et diriger un ME.
- **Disponibilité des ressources et des services,** à la fois nécessaires et disponibles : ressources (naturelles, physiques, etc.), services (financiers, techniques, etc.), infrastructures, etc., qui permettent et/ou soutiennent la création d'un ME. Il est également essentiel de comprendre les règles et réglementations régissant les marchés, leurs normes et pratiques.

Les étapes pour réaliser l'évaluation initiale sont :



a) Définition des questions fondamentales et identification des sources d'information

BRÈVE DESCRIPTION

Au vu des objectifs et des résultats escomptés de l'évaluation initiale des opportunités de ME tels que définis à l'étape précédente (S1), le processus de collecte d'informations secondaires et primaires vise à répondre aux « questions fondamentales » auxquelles nous devons répondre dans l'évaluation initiale. À cet égard, nous devons d'abord identifier et définir ces questions fondamentales et identifier les sources susceptibles de nous fournir les réponses. Cela orientera l'utilisation des outils de collecte de données à ce stade (S2) et le processus d'analyse ultérieur (S3).

Le tableau 2 présente un exemple de questions fondamentales (non exhaustives) organisées selon les trois axes (opportunités du marché, profil du bénéficiaire, ressources et services disponibles) et les principales sources d'information pouvant être consultées.

Tableau 2

Axe	Questions	Sources / Informateurs
Marché (offre et demande)	• Quels produits ou services sont les plus demandés ? • Quels sont les produits ou services pour lesquels la demande n'est pas satisfaite par l'offre existante (lacunes du marché) ? Quelles en sont les raisons ? Pourquoi le marché ne répond-il pas à la demande de ces biens ou services ? • Où la population se procure-t-elle ces biens ou services ? • Quels sont les principaux secteurs de la zone cible (primaire, secondaire ou tertiaire) ? • Quels sont ceux qui présentent le meilleur potentiel (maintenant et dans un avenir proche) ? • Qui sont les acteurs (grossistes, distributeurs, usines, etc.) de ces secteurs potentiels ?	**Informations secondaires** • Plans de développement économique nationaux/régionaux • Rapports, études de marché, évaluations, etc., réalisés dans la région par d'autres organisations, agences, gouvernements locaux, etc. • Cartes du système de marché (flux de marché) • Zones de moyens d'existence. Rapports HEA (Analyse de l'économie des ménages)/HES (Sécurité économique des ménages) **Informateurs (trices) clés** • Chambres de commerce • Ministères de la planification, de l'industrie, du commerce, etc. • Services techniques/vulgarisation (sectoriels) • Autorités locales (service d'évaluation initiale) • Centres de formation professionnelle • Institutions de microfinance pour l'entrepreneuriat • Autres organisations travaillant sur des initiatives de développement économique (ONU, ONG internationales ou nationales, etc.) • Entreprises, monde des affaires, associations professionnelles • Commerçant (es), syndicats • Consommateurs (trices)

Tableau 2

Axe	Questions	Sources / Informateurs
Profil des bénéficiaires	• Quels sont les principaux intérêts de la population cible ? • Quelles sont leurs aptitudes et leurs compétences ? • Quelles sont leurs activités génératrices de revenus actuelles ? • Quelle est leur expérience ? • Quels obstacles rencontrent-ils (elles), quelle est leur situation et quels sont leurs besoins ?	**Inf** • Rapports sur l'emploi [taux d'emploi par secteur du ou des groupe(s) cible(s)] • Situations de référence ou rapports (de sa propre organisation) • Rapports émanant d'autres organisations travaillant avec le(s) groupe(s) cible(s) (dans le domaine de l'employabilité ou dans un autre secteur) **Informateurs (trices) clés** • Le(s) groupe(s) cible(s) • Associations de groupes cibles • Ministère des affaires sociales • Services de la condition féminine, de la migration, de la jeunesse, etc. [destinés au(x) groupe(s) cible(s)] • Institutions et autres organisations travaillant avec le(s) groupe(s) cible(s) (ONG internationales ou nationales, etc.) • Autorités locales (service d'évaluation initiale) • Centres de formation professionnelle • Institutions de microfinance pour l'entrepreneuriat
Disponibilité de ressources et services	• Quels sont les ressources et les services disponibles dans la zone cible ? • Quel est l'état des infrastructures/services/équipements dans la zone cible ? • Quelles ressources et quels services sont disponibles pour la population cible (crédit, formation, etc.) ? • Quels sont les plans du gouvernement (ou d'autres parties prenantes) pour faciliter l'accès aux ressources/services dans la zone cible ? • En zone rurale, quel est le niveau d'accès à la terre/aux intrants productifs pour le(s) groupe(s) cible(s) ? • Réfléchir aux ressources que le programme fournira, à leur durée, à leur portée géographique et au nombre de bénéficiaires	**Informations secondaires** • Plans de développement économique nationaux/régionaux • Plans nationaux/régionaux destinés à la population cible • Plans des ressources prévues par le programme (conception) **Informateurs (trices) clés** • Ministère de l'économie, de l'industrie, du commerce, de l'emploi, des affaires sociales, etc. • Services de la condition féminine, de la migration, de la jeunesse, etc. [destinés au(x) groupe(s) cible(s)] • Autorités locales (service d'évaluation initiale) • Centres de formation professionnelle • Institutions de microfinance pour l'entrepreneuriat • Autres organisations travaillant sur des initiatives de développement économique (ONU, ONG internationales ou nationales, etc.) • Groupe(s) cible(s) et associations de groupes cibles

CONSEILS

✓ Définissez les questions fondamentales et les sources/informateurs (trices) en fonction du contexte, des objectifs et des conditions.

✓ Dans les contextes ruraux, il est essentiel d'identifier les principales chaînes de valeur/systèmes de marché par rapport aux secteurs potentiels (principalement primaires) et des opportunités au sein de ces chaînes de valeur.

✓ En ce qui concerne le(s) groupe(s) cible(s), outre les questions sur l'expérience ou les préférences, veillez à évaluer des questions telles que le statut juridique, l'accès aux terres et/ou à d'autres ressources, etc. car ces conditions peuvent influencer l'évaluation initiale et éliminer toute possibilité pour le(s) groupe(s) cible(s).

b) Examen des informations secondaires

BRÈVE DESCRIPTION



Comme pour toute autre évaluation initiale, il convient de commencer par une étude documentaire des informations secondaires disponibles, c'est-à-dire par la collecte et l'analyse des informations qui existent déjà sur les ME dans la zone cible, généralement sous forme de rapports écrits, de documents ou de données provenant d'autres organisations, d'administrations locales et d'institutions sociales (voir le tableau ci-dessus). Cet exercice vous permet d'obtenir une image globale de la situation et d'identifier les lacunes en matière d'information (informations manquantes ou obsolètes) avant de collecter les informations primaires.

Une fois les lacunes identifiées, vous pouvez déterminer auprès de qui/de quelle source vous pouvez obtenir les informations manquantes et adapter les outils de collecte de données primaires en conséquence.

CONSEILS

✓ Analysez minutieusement toutes les informations secondaires disponibles avant de commencer la collecte des données primaires.
✓ Systématisez le processus d'analyse des informations secondaires en collectant les données/informations principales et en les classant en fonction du type d'information qu'elles apportent par rapport aux trois axes (ou à la question clé à laquelle elles répondent - voir la section précédente).

OUTILS



P1.S2.b.T1 Informations secondaires. Carte des parties prenantes

Ce document comprend une liste d'acteurs (trices) et de ressources clés, une liste de contrôle des informations contextuelles à prendre en compte aux niveaux général/régional et local, une liste de sources en ligne fiables, etc.



P1.S2.b.T2 Secteurs potentiels et flux de marché

Cet outil offre un modèle simple pour élaborer un résumé des secteurs potentiels identifiés comme étant propices au développement des ME après analyse des informations secondaires.

c) Préparer le travail sur le terrain

BRÈVE DESCRIPTION



Au cours de cette étape, l'équipe d'évaluation initiale effectuera toutes les **actions préparatoires avant de collecter les données primaires.**

À cette fin et avec l'aide de l'équipe du programme (principalement l'équipe de terrain) ou avec l'aide des branches dans la zone cible, on procédera à l'identification des éléments suivants :

- Communautés/localités ou quartiers/villes de la zone cible (population, distance), marchés (fréquence, type, accessibilité) ou zones commerciales, et acteurs (trices) clés présentes dans le service d'évaluation initiale.
- D'autres données pertinentes identifiées lors de la phase d'examen des informations secondaires seront ajoutées à ces informations.

Grâce à ces informations et en fonction de la portée de l'évaluation initiale préalablement définie (S1), il sera possible d'élaborer un plan de travail sur le terrain pour chaque zone d'évaluation initiale. Le planning du plan de travail doit inclure les localités et les principaux marchés/zones commerciales à visiter, les acteurs (trices) clés et les informateurs à interviewer ou à interroger.

Au cours de la phase préparatoire, l'équipe d'évaluation initiale travaillera à l'élaboration ou à l'adaptation des principaux outils de collecte d'informations.

L'équipe participant à l'évaluation initiale doit définir clairement les objectifs, la méthodologie, l'utilisation des outils et le logiciel. Par conséquent, si l'équipe n'a pas été impliquée dès le début dans la conception des outils, vous pouvez inclure une session de formation au début de la visite sur le terrain.

OUTILS

P1.S2.C.T1 Outil de préparation pour le travail sur le terrain

L'outil décrit les principaux éléments à inclure dans le plan de travail et les recommandations/conseils pour sa rédaction.

d) Collecte des informations primaires

Au cours de cette phase, des informations de première main et à jour seront collectées de façon à compléter le tableau. Les entretiens avec les informateurs (trices) clés, l'observation directe des marchés, les groupes de discussion et les enquêtes seront menés conformément au plan de travail. Les outils fournis ici sont des exemples qui doivent être adaptés au contexte et aux objectifs spécifiques de l'évaluation initiale des opportunités de ME.

Adaptez les questions en fonction du contexte, des marchés locaux, des produits, du type d'entreprise, des pratiques locales et, bien sûr, des expressions linguistiques.

Dans le tableau 3 ci-dessous, vous trouverez une liste des **différents outils** qui peuvent être utilisés pour chaque type d'**informateur clé.**

Tableau 3

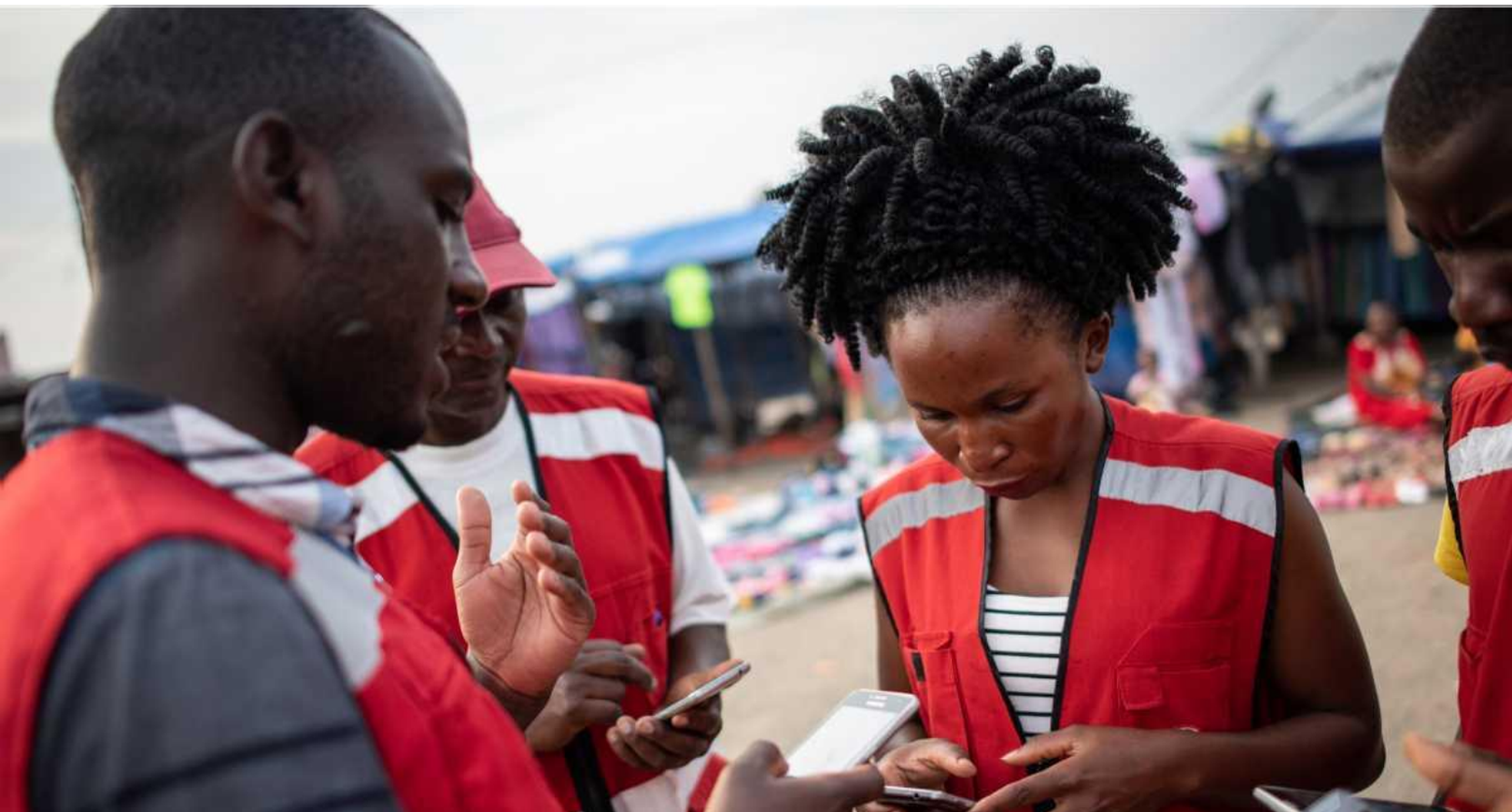
	Informateur / Source	Type d'information	Outil
Enquete			
	Groupe(s) cible(s) Population générale/consommateurs (trices) / commerçants /petites entreprises/ artisanat / ateliers	Quantitatives	**P1.S2.d.T1.i Enquête auprès des groupes cibles** **P1 .S2.d.T1.ii Enquête auprès des consommateurs**
Groupe de discussion			
	Groupe(s) cible(s) Population générale / consommateurs (trices) / travailleurs (eusses) / commerçants / artisanat, etc.	Qualitatives	**P1.S2.d.T3 Groupe de discussion**
Entretien semi-directif			
	Informateurs clés (institutions, autres organisations, associations, représentants du groupe cible, entreprises, autorités locales, etc.)	Qualitatives	**P1.S2.d.T2 Entretiens semi-directifs (autorités locales, entreprises locales, institutions de formation)**
Observation directe			
	Informateurs clés (institutions, autres organisations, associations, représentants du groupe cible, entreprises, autorités locales, etc.)	Vue d'ensemble de l'activité économique	**P1.S2.d.T4.i Modèle d'observation du marché (contexte urbain)** **P1.S2.d.T4.ii Modèle d'observation du marché (contexte rural)**

CONSEILS

- ✓ Décidez du type d'outil à utiliser, en fonction de l'informateur (trice).
- ✓ Pour les enquêtes, calculez l'échantillon qui sera nécessaire pour extrapoler/valider les données pour l'analyse. Utilisez un calculateur de la taille de l'échantillon (voir une suggestion dans les sources ci-dessous).
- ✓ Dans la mesure du possible, il est conseillé de réaliser les enquêtes par voie électronique pour éviter d'avoir à saisir manuellement les données, en utilisant des applications telles que KOBO, ODK ou Google Forms.
- ✓ Il est recommandé d'utiliser les outils d'observation directe au début de la collecte des données primaires de façon à ajuster les autres activités (entretiens, enquêtes), le cas échéant.
- ✓ Essayez de limiter les questions à celles qui sont pertinentes aux fins de l'étude et ne succombez pas à la « tentation » d'inclure un grand nombre de questions qui, aussi intéressantes soient-elles, n'apporteront rien à l'étude.
- ✓ Assurez-vous de dresser la liste de toutes les ressources nécessaires, y compris les ressources humaines (et les compétences requises), ainsi que les ressources matérielles (dispositifs et logiciels de collecte de données, articles de papeterie, voyages et indemnités, moyens de transport, etc.) et de les budgétiser.
- ✓ Effectuez les démarches nécessaires : rendez-vous, demandes de permis, de véhicules, de logement, etc.
- ✓ Testez les outils et révisez-les, si nécessaire, avant de commencer les visites.
- ✓ Prévoyez des réunions de synthèse (débriefing) à la fin de chaque journée (ou au début de la journée suivante) afin de partager les principaux enseignements tirés des activités de la journée, les modifications apportées à la planification ou la révision des outils.

RÉFÉRENCES

- Calculateur de la taille d'échantillon par Raosoft, Inc.
- KoBoToolbox | Outils de collecte de données pour les environnements difficiles est un logiciel gratuit permettant de concevoir des enquêtes et de recueillir des données par voie électronique en ligne et hors ligne sur des téléphones, des tablettes ou tout autre navigateur.
- Outil 5 : Guide pour l'organisation d'un groupe de discussion - Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ifrc.org)
- Groupe de discussion | EVCA (ifrcvca.org)



S3. Analyse des informations

BRÈVE DESCRIPTION

Cette dernière étape consiste à analyser les informations collectées (primaires et secondaires) dans le cadre de l'évaluation initiale des opportunités de ME en vue d'obtenir les résultats escomptés définis au début du processus **(liste des opportunités de ME pour les jeunes, liste des obstacles, etc.)**. Il est important de garder ces objectifs à l'esprit pendant le processus d'analyse pour se concentrer sur « ce » que l'on veut obtenir et éviter de se perdre dans les informations obtenues.

L'enregistrement des informations qualitatives de manière organisée et systématique est essentiel pour l'analyse ultérieure. Plus elles sont structurées, plus elles seront efficaces pour étayer l'analyse des opportunités. En ce sens, l'enregistrement et l'analyse ultérieure des informations qualitatives peuvent suivre la structure des « questions fondamentales » définies au début du processus (S2a) afin de s'assurer que l'on se concentre sur les résultats escomptés.

En ce qui concerne les informations quantitatives (enquêtes), l'analyse suivrait le même processus que pour les informations qualitatives, et viserait à compléter ces informations pour permettre d'extrapoler/généraliser les résultats et valider les tendances obtenues à partir de l'analyse qualitative (en termes d'opportunités de ME, de préférences des groupes cibles, d'obstacles, etc.).

Une fois que les informations ont été systématiquement enregistrées et analysées, préparez des rapports et faites part de vos conclusions aux membres de l'équipe et aux partenaires concernés (il est possible, par exemple, d'organiser un atelier).

CONSEILS

- ✓ Intégrez la transcription (compilation et, en fonction du contexte, traduction) des informations recueillies dans le plan de travail.
- ✓ Développez un modèle d'analyse conjointe des informations obtenues (voir l'outil proposé : P1.S2.s3.T1) en fonction des résultats escomptés.
- ✓ La triangulation des informations est essentielle, il faut donc recouper les informations obtenues de différentes sources et à l'aide de divers outils.
- ✓ Gardez toujours à l'esprit (pendant le processus d'analyse) les objectifs et les résultats escomptés. Évitez de perdre du temps à analyser des informations qui ne sont pas pertinentes pour l'étude.

OUTILS

P1.S3.T1 Outil de saisie des données qualitatives - analyse

Cet outil est destiné à faciliter l'enregistrement systématique des informations qualitatives obtenues grâce aux outils EIC et GD, afin de faciliter le processus d'analyse. L'outil est structuré de manière à être cohérent avec les trois axes de l'étude : le marché (l'offre et la demande), le profil des bénéficiaires et la disponibilité des ressources et des services. Il suit les « questions fondamentales » proposées à **l'étape S2a** pour la collecte des données.

- La feuille 1 est utilisée pour enregistrer les informations recueillies auprès des informateurs (trices) clés par le biais des EIC
- La feuille 2 est utilisée pour enregistrer les informations recueillies dans les GD

L'outil peut inclure des feuilles de calcul supplémentaires de façon à enregistrer d'autres informations obtenues au cours de l'évaluation initiale (informations secondaires, enquêtes, observation, etc.), selon la même logique (axe, questions fondamentales).

P1.S3.T2 Évaluation initiale des opportunités de ME

Cet outil repose sur la liste des opportunités de micro-entrepreneuriat identifiées lors de l'évaluation initiale. Il permet de les évaluer et de les classer numériquement grâce à la définition de critères de sélection (l'outil propose des critères tels que l'offre et la demande, l'intérêt du groupe cible, etc.).

L'outil comprend des instructions détaillées.

P2 Conception

En fonction des résultats obtenus lors de l'évaluation initiale des opportunités de ME, nous devrions être prêts à concevoir l'intervention.[5] Celle-ci sera conditionnée par la disponibilité des ressources, les besoins et les préférences de la population cible, les exigences des donateurs, l'expérience de la SN et d'autres conditions préalables.

Avant de commencer à concevoir le programme de ME, il convient de réaliser une étude de faisabilité.

Faisabilité d'un programme de micro-entrepreneuriat

Pour évaluer la faisabilité d'un programme de ME lors de la phase de conception, il convient de prendre en compte des critères essentiels. La liste de contrôle suivante vous aidera à décider si un programme de ME est une option viable :

- Marchés fonctionnels. Les marchés doivent être fonctionnels et accessibles à la population cible.
- La population cible doit être en mesure de subvenir à ses besoins essentiels pendant le cycle du programme de ME jusqu'à ce que son ME devienne rentable. Si ce n'est pas le cas, ils / elles utiliseront probablement l'aide pour couvrir leurs besoins au lieu d'injecter des fonds dans le ME.
- Harmonisation avec les politiques gouvernementales. Le soutien aux ME pour la population cible doit se faire en cohérence avec les politiques gouvernementales nationales.
- Préférences des bénéficiaires. Le ME doit faire partie des activités économiques qui intéressent et motivent la population cible.
- Les personnes doivent avoir un certain niveau de stabilité pour entreprendre l'activité. Il ne sera pas facile de mettre en œuvre des programmes de ME avec des personnes qui se déplacent.
- Durée du programme. Les programmes de ME doivent durer suffisamment longtemps pour soutenir le relèvement ou la création des ME et leur accompagnement/coaching.

Il convient également d'examiner les critères suivants et de les prendre en compte lors de la conception du programme, en fonction des besoins :

- Adaptation aux dynamiques traditionnelles (communautaires). Le ME doit être socialement acceptable pour la population cible (par exemple, dans certains pays, les femmes ne gèrent pas les entreprises individuellement, mais elles le font de façon collective).
- La capacité de la SN et de ses partenaires à mettre en œuvre des programmes de ME.

Les programmes de micro-entrepreneuriat sont pertinents lors des phases de relèvement précoce, de relèvement et de développement.



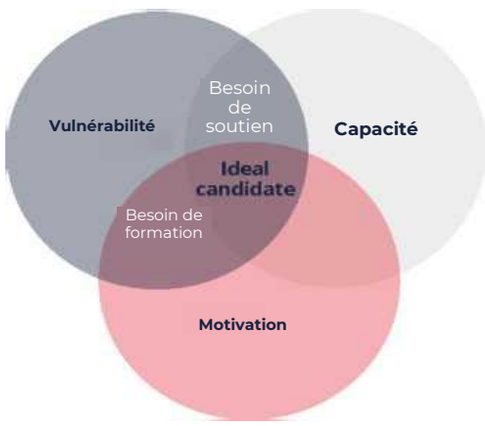
Centre de ressources en moyens d'existence/Soudan

[5] Dans certains projets, lorsque le temps est compté, l'évaluation initiale des opportunités de ME repose uniquement sur les informations secondaires et il n'est pas nécessaire de suivre toutes les étapes d'évaluation initiale suggérées dans la phase 1.

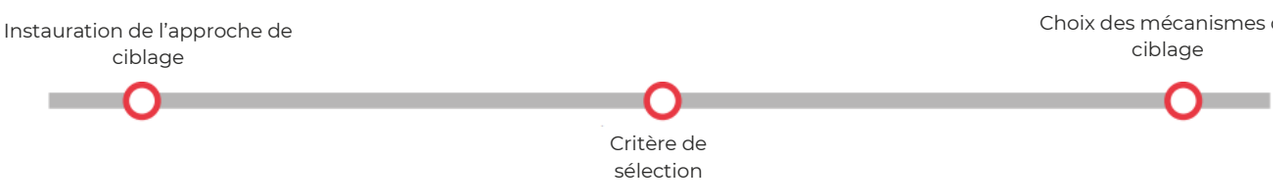
S1. Ciblage

BRÈVE DESCRIPTION

Le ciblage est un processus qui consiste à établir des critères pour identifier et sélectionner des individus ou des groupes à aider en fonction de leurs besoins et de leur vulnérabilité. Dans le cas des programmes de soutien aux ME, outre les critères de vulnérabilité, il convient de prendre également en considération la motivation à entreprendre l'activité prévue, les compétences et les connaissances de la personne requises pour exercer l'activité proposée et sa compréhension du marché, que nous avons déjà analysée comme l'un des trois axes de la phase d'évaluation initiale (évaluation initiale du bénéficiaire).



Bien qu'il soit possible que les contraintes du programme et les circonstances contextuelles prédéterminent déjà les profils des bénéficiaires dans la proposition approuvée, afin d'adopter une approche fiable, cohérente et « assez bonne », en équilibrant le besoin d'une intervention rapide avec le souhait de réduire la marge d'erreur, le processus de ciblage doit tenir compte des étapes suivantes :



APPROCHES DE CIBLAGE

Il est possible de recourir à différentes approches pour cibler les populations vulnérables : approche géographique, approche générale, approche socioéconomique, etc. (voir outil P2.S1.T1). Il n'existe pas une approche « idéale » pour les critères de ciblage de la vulnérabilité ; toutes présentent des avantages et des inconvénients en fonction du contexte. Il est probable que de nombreux critères et une combinaison d'approches de ciblage seront utilisés de façon à obtenir une compréhension multidimensionnelle de la vulnérabilité. En ce qui concerne les **critères de vulnérabilité**, vous devez ajouter des **critères spécifiques** au soutien du ME qui vous permettent de saisir l'adéquation, les motivations, les aptitudes et les compétences des bénéficiaires potentielles. Lorsque vous ciblez des entrepreneurs, vous devez également déterminer si les bénéficiaires jouissent ou non d'une expérience préalable, si nous ciblons l'entrepreneuriat individuel ou collectif, etc.

CRITÈRES DE SÉLECTION

Les critères de sélection peuvent porter sur des ménages ou des individus et doivent être bien définis et mesurables. Toutes les parties prenantes doivent être impliquées dans la définition des critères. Il convient de prendre en compte les aspects suivants :

- Vulnérabilité : telle que l'absence de sources de revenus, la perte d'actifs de production, les ménages dont tous les membres adultes sont au chômage, etc.
- Motivation : motivation du bénéficiaire à entreprendre l'activité prévue, à partir d'un entretien personnel.
- Compétences et connaissances : les compétences existantes de la personne (langue, etc.) nécessaires à l'exercice de l'activité proposée et sa connaissance du marché, par exemple, les années d'expérience préalables dans le secteur, les connaissances en informatique, l'alphabétisation et les compétences élémentaires en calcul, etc.
- Expérience : l'expérience des bénéficiaires pour exercer l'activité proposée.
- Conditions préalables : l'existence de conditions et de ressources élémentaires pour assurer la réussite du programme (par exemple, l'évaluation initiale du marché, le budget alloué, la source d'énergie pour les outils électriques, l'espace nécessaire, la légalisation de l'entreprise, l'homologation des diplômes/certificats).

Dans le document **S1. Ciblage dans des contextes urbains et ruraux – Guide et outils – Centre de moyens d'existence**, vous trouverez une série de critères de vulnérabilité suggérés pour chaque approche de ciblage.

En outre, lors de la définition des critères, il peut y avoir :

1. Des critères d'exclusion et/ou des critères d'inclusion qui déterminent l'admissibilité.
2. Des critères de priorités, qui peuvent être pondérés.

MÉCANISMES DE CIBLAGE [6]

Il s'agit du processus par lequel nous identifions les ménages et les individus qui répondent aux critères de ciblage sélectionnés en fonction des approches de ciblage sélectionnées (voir outil P2.S1.T1). Il est possible de recourir à différents mécanismes de ciblage : administratif, communautaire, accumulation de critères, etc.

CONSEILS

- ✓ Fixez des objectifs de ciblage précis.
- ✓ Utilisez des méthodes de ciblage mixtes.
- ✓ Soyez pragmatique.
- ✓ Un investissement initial est nécessaire en fonction du mécanisme et des critères choisis (par exemple, formation du personnel et des parties prenantes concernées, visites de terrain pour la collecte de données, etc.).
- ✓ Impliquez les communautés, les organisations et les autorités tout au long du processus de ciblage.
- ✓ Créez un espace pour les réclamations et les retours d'information.
- ✓ Le fait de disposer de critères uniformisés et de garantir leur simplicité peut contribuer à réduire la confusion.
- ✓ Il s'agit d'un processus imparfait ; les erreurs sont possibles. Il est essentiel d'être précis quant aux critères d'inclusion et d'exclusion et aux mesures d'atténuation (comme la publication d'une liste préliminaire de bénéficiaires).

OUTILS

P2.S1.T1 Résumé des approches, critères et mécanismes de ciblage

Cet outil vous présente les différentes approches et mécanismes de ciblage des populations vulnérables.

P2.S1.T2 Modèle de ciblage

Vous trouverez ci-joint un modèle qui vous permettra de définir les critères de sélection des bénéficiaires.

RÉFÉRENCES

- Vous trouverez des orientations détaillées sur le ciblage dans des contextes urbains et ruraux (y compris des conseils, une liste d'approches de ciblage, des conseils pour la sélection d'indicateurs, les principales parties prenantes dans des contextes urbains, l'adaptation aux réponses Covid-19, etc.) dans Ciblage dans des contextes urbains et ruraux - Guide et outils - Centre de moyens d'existence.
- Microsoft Word - Ciblage des entrepreneur·e·s (livelihoodscentre.org).

S2. Conception du programme

BRÈVE DESCRIPTION

Le plan d'action opérationnel (PoA) permet à l'équipe chargée de la mise en œuvre d'identifier ce que nous souhaitons obtenir pour la population ciblée et de quelle manière. Il fixe les priorités et fournit une feuille de route pour que l'équipe ne perde pas de vue les résultats escomptés. Le PoA définit la stratégie globale de l'opération, les objectifs spécifiques et la structure du terrain. Comme dans tout autre programme, le PoA doit comprendre un résumé, une analyse de la situation, un cadre logique, une matrice des risques, un plan de ressources humaines, un budget et un plan de travail détaillé.

De nombreuses sources expliquent comment appliquer l'approche du cadre logique. Le Centre des moyens d'existence a notamment développé une boîte à outils pour guider ce processus axé sur les programmes des

[6] Les mécanismes de ciblage destinés à sélectionner les bénéficiaires sont évoqués dans « P3. Section de mise en œuvre - S1 : Sélection des bénéficiaires ».

moyens d'existence. Ce guide fournit un outil avec des indicateurs de moyens d'existence spécifiques, des conseils sur les postes de dépenses qui doivent figurer aux budgets des programmes de ME et des conseils à prendre en compte lors de l'élaboration du plan de travail.

Les programmes de ME présentent différentes variables qui doivent être prises en compte lors de la conception du PoA :

- ME développé par un individu ou un groupe
- Relèvement du ME ou démarrage d'un nouveau ME
- Statut juridique formel et informel
- Contextes ruraux et urbains/périurbains
- Secteur primaire, secondaire et tertiaire
- Montant des transferts monétaires en espèces
- Délai de mise en œuvre
- Activités complémentaires (relations avec le marché, groupes d'épargne, plan d'urgence du ME)

Les programmes de ME sont souvent plus gourmands en ressources et prennent plus de temps à être mis en place que les interventions classiques d'aide aux moyens d'existence (par exemple, le remplacement d'articles tels que les graines, les filets de pêche et les outils agricoles).

Dans certains programmes, possibilité est offerte de participer en tant qu'individu ou en tant que groupe. Les déterminants communs de la réussite des programmes collectifs sont les suivants :

- Volontaire : le groupe doit être formé volontairement, et tous les membres doivent avoir les mêmes droits et obligations.
- Participation : tous les membres du groupe participent activement au programme.
- Vivre à proximité : les personnes qui vivent à proximité les unes des autres sont plus susceptibles d'avoir des problèmes et des besoins similaires.
- Confiance : tous les membres du groupe doivent adhérer à un ensemble de règles et les respecter, et se faire mutuellement confiance.
- Nombre de membres restreint : l'expérience montre que les groupes restreints (moins de cinq personnes) sont plus opérationnels et efficaces.

Il est recommandé de suivre une formation supplémentaire en matière de résolution des conflits et de partenariat.

CONSEILS

- ✓ Phase pilote du programme : assurez-vous que la taille du projet pilote vous laisse suffisamment de temps pour suivre de très près chaque ménage afin de pouvoir tirer des conclusions exploitables. N'hésitez pas à tester différentes approches et n'ayez pas peur de vous tromper. Après la phase pilote, le programme pourra être sensiblement développé.
- ✓ L'erreur la plus fréquente lors de la planification d'un programme est de fixer des objectifs irréalistes du point de vue du nombre de bénéficiaires et de demander des ressources humaines insuffisantes.
- ✓ Le nombre de bénéficiaires et les ressources requises pour lancer un programme dépendent de son objectif : soutenir des micro-entrepreneurs (eusses)s qui avaient déjà une activité et se relèvent d'un choc ou soutenir des ménages vulnérables qui souhaitent démarrer de nouvelles activités génératrices de revenus
- ✓ La quantité et la qualité des ressources humaines sont toutes deux déterminantes pour la réussite du programme. Il convient de rendre visite aux bénéficiaires au moins une fois par mois jusqu'à ce que les ME soient pleinement opérationnels.
- ✓ Gardez à l'esprit qu'une partie du suivi peut être externalisée vers des dirigeants (es) de la communauté ou des ressources externes et qu'il est chronophage. Il nécessite également des compétences en matière de gestion des données.
- ✓ Il est essentiel d'évaluer les risques qui pourraient survenir au cours de la mise en œuvre et de sélectionner certaines mesures d'atténuation avec toutes les parties prenantes pour parvenir à un commun accord.

Détermination du montant et des conditions de la subvention

L'évaluation du montant de la subvention est l'une des difficultés de la conception d'un programme de ME. En effet, le montant approprié pour créer une microentreprise est très variable d'un contexte à l'autre et du type d'entreprise ou d'activité que nous soutenons. Par conséquent, il est nécessaire de ne pas perdre de vue la variété des activités ou des entreprises qui peuvent être soutenues.

La conception du programme doit donc éviter d'envisager le montant minimum nécessaire pour démarrer une microentreprise « type » et plutôt chercher à déterminer le montant minimum nécessaire pour permettre à la plupart des bénéficiaires de démarrer la microentreprise de leur choix.

Dans certains contextes, il peut être utile d'envisager des subventions de quantités variables pour différents objectifs.

OUTILS

P2.S2.T1 Plan d'action opérationnel (PoA)

Le plan d'action opérationnel fixe les priorités et fournit une feuille de route pour que l'équipe ne perde pas de vue les résultats escomptés.

P2.S2.T2 Ensemble d'indicateurs pour le soutien aux moyens d'existence

Liste des indicateurs clés de programmation des moyens d'existence (au niveau des résultats), qui fournit un moyen normalisé de mesurer et d'analyser les résultats obtenus en apportant un soutien aux moyens d'existence. L'outil comprend un guide et un document Excel dans lequel les indicateurs sont regroupés par catégorie, avec une description, des suggestions de sources et des instructions pour mesurer chaque indicateur. Les indicateurs sont flexibles et peuvent être personnalisés en fonction des activités de ME. Par exemple, l'indicateur KOI-3-1 qui mesure l'augmentation de la productivité, dans le cas du soutien au ME, pourrait être adapté au :

« Nombre de ME soutenus qui améliorent leur production de XX »

Amélioration de la productivité

Nombre/pourcentage de la population cible < ménages, organisations de production, MPME > améliorent leur production de (précisez combien) [précisez le type de production si nécessaire], [en raison de < nouvelles pratiques, nouvelles technologies, formation, etc. >]
KOI-3-1

P2.S2.T3 Conseils sur les postes budgétaires de soutien au ME

Cet outil présente les principaux postes à prendre en compte lors de l'élaboration d'un budget pour un programme de ME. Les coûts logistiques ainsi que le suivi des ME sont souvent oubliés. L'outil comprend également les principales rubriques qui doivent figurer au budget.

P2.S2.T4 Plan de travail

L'outil est un modèle de plan de travail en Excel qui peut être adapté aux activités de votre programme.

P2.S2.T5 Matrice des risques

Cet outil énumère les risques courants qui doivent être pris en compte lors de la mise en œuvre des programmes de ME et les mesures d'atténuation qui pourraient être mises en place pour les éviter.

SOURCES

- Lignes directrices de la FIRC pour les programmes relatifs aux moyens d'existence
- Boîte à outils – Centre de moyens d'existence
- CRME. Moyens d'existence. Des objectifs aux indicateurs (livelihoodscentre.org)

P3 Mise en œuvre

S1. Phase de démarrage

BRÈVE DESCRIPTION

À ce stade, l'objectif est d'évaluer le contexte et de perfectionner la conception du programme avec les parties prenantes afin qu'il repose davantage sur des données probantes et soit mieux adapté au contexte local. Avant de commencer la mise en œuvre, il faut prévoir une phase de démarrage en vue d'établir des mécanismes de coordination interne et externe avec les partenaires concernés et de communiquer avec les bénéficiaires potentiels. Pour une bonne mise en œuvre, les approvisionnements et les procédures administratives doivent être bien planifiés avant le démarrage du programme. Les activités suivantes pourraient être réalisées au cours de cette phase de démarrage :

Activités possibles pendant la phase de démarrage des programmes de ME :

- **Établir des relations avec les partenaires locaux et/ou les prestataires de services :** en général, les informateurs (trices) clés sont des personnes qui travaillent dans le domaine politique et technique. L'intérêt de les consulter est double : d'abord, solliciter leur avis sur la conception du programme et, ensuite, les informer et les impliquer dans le programme en les y associant dès le départ. Les programmes de ME doivent identifier les partenaires appropries, établir des accords avec excelles et définir des méthodes de travail possibles. Les partenaires locaux comprennent mieux la dynamique de la communauté locale, ils / elles peuvent accroître la pérennité des ME car ils / elles peuvent continuer à soutenir la population cible une fois le programme terminé. Les organisations externes et/ou les institutions publiques développent souvent une partie des activités prévues, telles que la formation technique, les transferts monétaires ou même le suivi. Lors de la mise en place du programme, il est nécessaire de conclure les accords correspondants. Il convient également d'envisager le renforcement des capacités des partenaires.

  - Des ateliers pour diffuser le programme, les objectifs et les résultats auprès des autorités locales et des parties prenantes concernées : la coordination doit se faire à différents niveaux, tant en interne qu'en externe. En interne, il doit y avoir une coordination entre les différents personnels et services, ainsi qu'entre le siège et les sections concernées ou ciblées. En externe, il faut assurer la coordination avec les institutions gouvernementales locales et régionales et les autres acteurs (trices). Cet atelier sera informatif et devrait être dirigé par des représentants de la SN locale ou régionale et du personnel technique. Il est recommandé de créer un comité de pilotage du programme dans la SN afin d'organiser des réunions régulières pour informer de l'avancement du programme. Il est essentiel d'assurer la participation de la SN aux comités ou groupes de travail connexes aux niveaux local et régional. Identifier les moyens appropriés pour s'assurer que les acteur·rice·s externes sont à jour sur le programme du ME et, le cas échéant, sélectionner un(e) représentant(e) pour assister aux réunions de coordination du groupe sectoriel.
  - À ce stade, dans de nombreux contextes, un comité de programme, un organe représentatif de la communauté où le programme sera mis en œuvre, est créé. La participation est volontaire, la priorité est donnée à une participation paritaire des femmes et des hommes, et le comité se compose généralement de dirigeants communautaires et/ou de personnes élues par la communauté. Sa principale fonction est d'agir en tant que partenaire social, en communiquant de manière fluide avec l'équipe du programme et la population locale. D'une manière générale, il joue un rôle essentiel dans la sélection, le suivi et la redevabilité des bénéficiaires.



- **Évaluation des opportunités de ME :** il est possible de procéder à cette évaluation lors de la conception du programme de ME et/ou pendant cette phase de démarrage. De nombreux changements peuvent se produire entre la conception et le début de la mise en œuvre du programme. Par conséquent, une compréhension plus approfondie des réalités contextuelles, des marchés et des opportunités permet à l'équipe d'élaborer un plan de travail précis fondé sur ces conclusions.
- **Sélection des sites finaux ciblés par l'intervention** et évaluation de la capacité et de la volonté du gouvernement local à s'engager dans le programme.
- **Renforcement des capacités du personnel et des volontaires :** il est indispensable de renforcer les capacités du personnel et des volontaires. Une formation en ME est nécessaire pour le personnel et les volontaires du programme, mais aussi pour le personnel des services de la logistique, des finances et de la communication, afin qu'ils / elles comprennent les besoins, les contraintes et les processus du programme et les fonctions de chaque service. Un module de formation en ME a été développé par le CRME. Il est important de budgétiser la formation et le renforcement des capacités en ME lors de la conception du programme. Par exemple, si le personnel reçoit une formation de formateurs initiale liée aux compétences commerciales, il pourra être en mesure de la dispenser aux bénéficiaires ; il est également possible de faire appel à une entreprise spécialisée.
- **Mécanismes de coordination et de supervision de l'administration, des finances et de la logistique.** Les équipes de ces services doivent être pleinement associées dès le départ afin qu'elles puissent commencer à réfléchir à la manière d'appliquer leurs procédures respectives pour soutenir au mieux le programme.
- **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication et du matériel de sensibilisation :** le programme doit être lancé de la manière la plus appropriée en fonction du contexte, allant d'une assemblée communautaire à une campagne de publicité en ligne. Il est possible d'élaborer du matériel de sensibilisation, notamment des affiches, des brochures et d'autres supports, adapté à des réponses spécifiques, pendant la phase de préparation. Le matériel de communication doit être diffusé directement auprès de la population concernée afin d'améliorer l'efficacité et la redevabilité de l'intervention. Il s'agit d'une étape clé pour la réussite d'une intervention d'urgence. La population cible doit comprendre le processus et accepter les étapes suivantes. Pour plus d'informations, consultez Engagement communautaire et redevabilité.

OUTILS

P3.S1.T1 Parcours de formation pour le personnel

Liste des formations en ligne disponibles pour le personnel du programme technique.

P3.S1.T2 Agent de terrain chargé des moyens d'existence. Modèle de description de poste

Un modèle de cahier des charges pour le recrutement d'un agent de moyens d'existence, qui devra être adapté au programme.

P3.S1.T3 Protocole d'accord entre le Comité de projet et la SN

Un modèle de protocole d'accord est inclus en vue de son adaptation. Il comprend les fonctions et les responsabilités du comité de programme et de la SN.

S2. Sélection des bénéficiaires

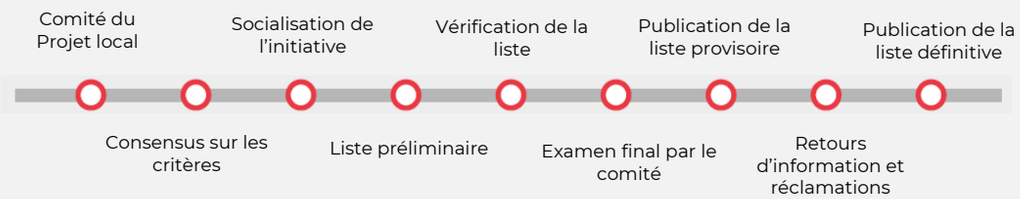
BRÈVE DESCRIPTION

Lors de la phase de ciblage (phase de conception), nous avons établi les approches, les critères et les mécanismes de sélection des bénéficiaires. Au cours de cette phase de mise en œuvre, nous devons procéder à la sélection proprement dite. Il n'existe pas un mécanisme « idéal », et il est probable qu'il faille utiliser plusieurs mécanismes simultanément.

L'un des mécanismes toujours utilisés pour le ciblage des programmes de ME est le ciblage géographique, qui consiste à apporter de l'aide, en priorité, aux zones particulières en fonction de celles qui sont les plus durement touchées par la crise ou la catastrophe ou/et les plus vulnérables, ou/et en fonction de l'accès et de la disponibilité des ressources. Le ciblage géographique est souvent associé à d'autres approches. Les étapes de la sélection des bénéficiaires doivent être adaptées en fonction des critères et mécanismes de ciblage. Vous trouverez ci-dessous trois exemples d'étapes courantes de sélection dans les programmes de ME[7].

7 Dans certains cas, le processus de ciblage n'est pas complété car les bénéficiaires sont déjà sélectionné·e·s dans le projet. C'est le cas notamment des bénéficiaires d'autres activités (les personnes qui ont reçu un soutien SPS seront les bénéficiaires des activités de ME).

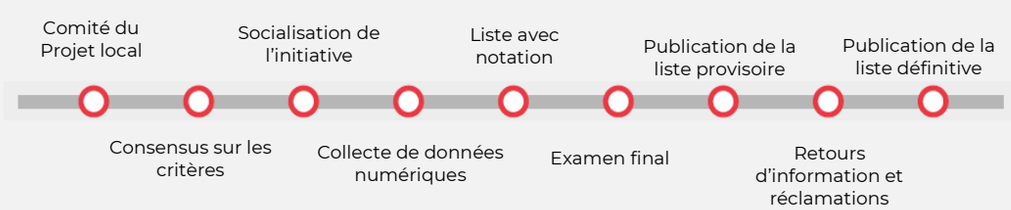
Exemple 1 : mécanisme de ciblage communautaire/administratif



Les bénéficiaires éligibles sont identifié·e·s avec le soutien de la communauté et, dans certains cas, des représentants des autorités locales.

1. Établir un comité local du programme (représentants de la communauté qui faciliteront le processus ainsi que la collecte et la vérification des informations sur les critères de vulnérabilité avec l'équipe du programme).
2. Consensus sur les critères de sélection après consultation des différentes parties prenantes, y compris les représentant·e·s du gouvernement et des communautés.
3. Diffusion des critères de sélection et de l'ensemble de l'activité. Mise en place d'un mécanisme de retour d'informations.
4. Les représentantes de la communauté et/ou les autorités locales fournissent une liste préliminaire de personnes qui correspondent aux critères de sélection convenus.
5. Vérification de la liste par les volontaires : il convient de vérifier la totalité des ménages sélectionnés (ou un échantillon si cela se justifie), et 10 à 20 % des MN qui ne sont pas sélectionnés. Dans certains cas, les volontaires pourraient prendre l'initiative d'inclure des MN qui ne figurent pas dans la liste si cela est justifié. (Consultez **P3.S2.T1 Formulaire d'évaluation du ménage** ou **P3.S2.T4 Formulaire de vérification).**
6. Examen final et sélection par le comité de programme local et le personnel de la SN.
7. Publication de la liste provisoire.[8]
8. Période de retour d'informations et de réclamations et ajustements en cas d'erreurs d'exclusion ou d'inclusion.
9. Publication de la liste définitive.

Exemple 2 : mécanisme de ciblage de fiches d'évaluation



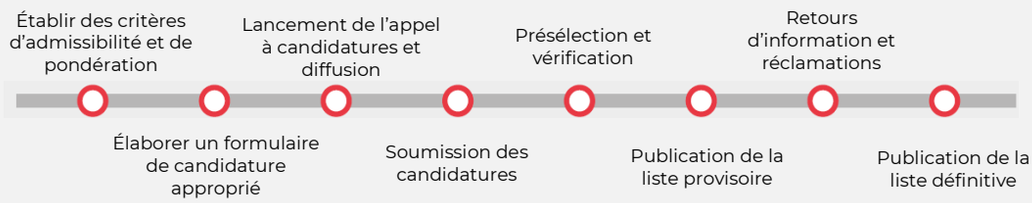
L'identification et la sélection des bénéficiaires se fait sur la base d'une liste de critères de vulnérabilité. Les critères sont notés afin de pouvoir quantifier la vulnérabilité de chaque bénéficiaire potentiel (le). Les ménages ayant obtenu le score le plus élevé, et donc les plus vulnérables au regard des critères de sélection, seront ensuite sélectionnés. Les critères et les notes seront élaborés en consultation avec les différentes parties prenantes, y compris les représentantes des gouvernements et des communautés. Voici quelques-unes des principales étapes à suivre :

1. Établir un comité local du programme (représentantes de la communauté qui faciliteront la collecte et la vérification des informations concernant les critères de vulnérabilité avec l'équipe du programme).
2. Consensus sur les critères après consultation des différentes parties prenantes, y compris les représentantes des gouvernements et des communautés.
3. Collecte de données (si possible au format numérique) sur les critères convenus auprès de la population de la zone. Les données seront recueillies par des volontaires de la SN en collaboration avec le comité du programme.
4. Élaboration des listes avec la notation et la vérification. Gestion des erreurs d'exclusion et d'inclusion.
5. Examen final et sélection en fonction du score minimal déterminé.
6. Publication de la liste provisoire.
7. Période de retour d'informations et de réclamations et ajustements en cas d'erreurs d'exclusion ou d'inclusion.
8. Publication de la liste définitive.
9. Une fois que les bénéficiaires ont été sélectionnés par le biais de ce mécanisme, il est possible d'ajouter

8 Dans certains contextes, il ne sera pas souhaitable de publier les listes pour des raisons de sécurité ou autres.

d'autres critères pour prendre en compte leur motivation, leurs compétences et leur expérience. Il est également possible de mener des enquêtes ou des entretiens pour sélectionner les candidat·e·s finaux·les du programme de ME.

Exemple 3 : mécanisme d'auto-ciblage



La population cible demande volontairement à participer au programme sur la base de critères d'admissibilité et de pondération spécifiques définis dans un appel à candidatures. Voici les principales étapes à suivre :

1. Établir les critères d'admissibilité et de pondération des bénéficiaires (si possible, en accord avec les autorités locales et les bénéficiaires), par exemple la vulnérabilité, la motivation, les compétences et l'expérience, l'adéquation, etc.
2. Élaborer les modalités de soumission des propositions et un formulaire de candidature approprié, en tenant compte de la langue, de la modalité, des niveaux d'alphabétisation, etc.
3. Lancer un appel à candidatures.
4. Socialisation et diffusion des modalités de soumission des propositions. Il faut indiquer clairement à tous les bénéficiaires potentiel·le·s qu'un processus de sélection aura lieu et que les candidat·e·s qui ne répondent pas aux critères ne seront pas inclus·e·s dans le programme.
5. Soumission des candidatures par les bénéficiaires potentiel·le·s (Consultez **P3.S2.T5 Modèle de formulaire de candidature pour un soutien aux ME**).
6. Vérification préliminaire des MN qui ont soumis les formulaires de candidature (Consultez **P3.S2.T4 Formulaire de vérification**).
7. Présélection et vérification : vérification des critères d'admissibilité et notation des propositions en fonction des critères de pondération et vérification des ménages des bénéficiaires présélectionné·e·s. Un comité d'examen se réunit ensuite pour analyser les cas présentés par l'équipe ou les agents de terrain qui ont rempli les formulaires d'évaluation afin de décider de la sélection des activités.
8. Publication de la liste provisoire.
9. Période de retour d'informations et de réclamations et ajustements en cas d'erreurs d'exclusion ou d'inclusion.
10. Publication de la liste définitive et communication aux participant·e·s.

Après la sélection des bénéficiaires, une enquête de référence doit être menée pour collecter les informations initiales qui seront comparées lors du suivi et pour comprendre leurs profils, en identifiant les failles techniques, le niveau d'alphabétisation et d'éducation, l'expérience préalable, les besoins de renforcement des compétences non techniques, etc. Consultez **P4.S2.T1. Formulaire d'inscription.**

CONSEILS

- ✓ Lors de la sélection, veillez à établir des critères précis, objectifs et facilement vérifiables et mesurables, que cette sélection soit effectuée par l'équipe ou via un appel à candidatures (auto-sélection).
- ✓ Pour les programmes à long terme, il convient d'envisager la fréquence de la sélection.
- ✓ Il est essentiel que les bénéficiaires disposent d'un numéro/code qui doit être unique, incessible et immuable pendant toute la durée du programme, à des fins d'enregistrement, de suivi et de contrôle.
- ✓ Les critères d'éligibilité et les critères de pondération ou de priorité doivent être reflétés dans les formulaires de candidature ou d'évaluation initiale du ménage.
- ✓ Expliquer en détails à une personne de contact locale (par exemple, le·la secrétaire de la section de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge) le processus de ME. La personne de contact locale est généralement celle qui distribue les formulaires de candidature. Une diffusion réussie par le biais de canaux de communication appropriés peut faire la différence pour éviter de futurs problèmes potentiels.
- ✓ Informer et impliquer les institutions et les dirigeant·e·s communautaires afin de disposer d'un système de sélection des bénéficiaires précis et approprié pour la zone.
- ✓ Développer un CEA avec le personnel et les volontaires pour répondre aux doutes, questions ou réclamations.

✓ Prévoir un budget pour ce processus, à la fois pour le temps consacré par le personnel aux visites des bénéficiaires et pour les coûts de diffusion en cas d'auto-sélection.

OUTILS

Exemple 1 : mécanisme communautaire

P3.S2.T1 Formulaire d'évaluation initiale du ménage

Exemple 2 : mécanisme de fiches d'évaluation

P3.S2.T2 Modèles de fiches d'évaluation (Fiche d'inscription et liste de critères de vulnérabilité avec les scores)

Exemple 3 : mécanisme d'auto-ciblage

P3.S2.T3 Appel à candidatures et conditions pour le soutien au ME

P3.S2.T4 Formulaire de vérification

P3.S2.T5 Formulaire de candidature pour un soutien aux ME

RÉFÉRENCES

- Vous trouverez des orientations détaillées sur le ciblage dans des contextes urbains et ruraux dans Ciblage dans des contextes urbains et ruraux - Guide et outils - Centre des moyens d'existence
- Ciblage des entrepreneur·e·s
- Fiche technique CRME « Sélection des bénéficiaires en fonction de leur degré de vulnérabilité »

S3. Formation des bénéficiaires

a. Formation aux compétences entrepreneuriales pour les bénéficiaires

BRÈVE DESCRIPTION

Les deux facteurs déterminants pour le développement d'un ME performant sont tout d'abord le business plan, et ensuite une bonne gestion de l'entreprise. La formation aux compétences entrepreneuriales peut aider les bénéficiaires à organiser et à gérer leurs entreprises.[9] La décision d'externaliser la formation ou de la dispenser en interne dépendra de nombreux facteurs, dont le nombre de bénéficiaires, le profil des équipes des SN (si elles disposent des compétences ou si elles ont été formées), la disponibilité des établissements de formation spécialisés dans la région, etc. La durée et l'ampleur de ces formations dépendront du profil des bénéficiaires et du type de ME à soutenir, entre autres facteurs. En règle générale, il est recommandé à l'équipe du programme de mettre en place des cours sur les notions de base, suivis d'un coaching ou d'un accompagnement, plutôt que de longues séances de formation dont le contenu est complexe. Dans tous les cas, l'équipe doit se mettre d'accord sur le contenu essentiel à inclure :[10]

- Définir l'idée d'entreprise.
- Identifier les atouts et les faiblesses, ainsi que les opportunités et les risques que présente leur idée d'entreprise.
- Découvrir l'importance du marketing et élaborer un plan marketing simple.
- Apprendre à réaliser une évaluation du marché afin de recueillir les informations nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre leur idée d'entreprise.
- Estimer le revenu, les coûts et le bénéfice de leur idée d'entreprise.
- Déterminer le capital dont ils ont besoin pour démarrer l'entreprise.
- Apprendre à tenir une comptabilité simple.

9 Parfois, le soutien à la formation peut ne pas être pertinent ou nécessaire (par exemple, lorsque le niveau de compétences en gestion d'entreprise des bénéficiaires est élevé. Les capacités techniques et de gestion d'entreprise de la population cible doivent être prises en compte lors des phases d'évaluation initiale et de conception.

10 Compétences entrepreneuriales : Cours de formation pour les bénéficiaires d'initiatives microéconomiques | ICRC (icrc.org).

- Intégrer toutes les informations obtenues à un business plan simplifié.

Ces outils comprennent quelques directives pour les facilitateur·rice·s qui peuvent être adaptées à différents contextes si vous décidez de dispenser la formation en interne. Vous trouverez également le lien vers des catalogues de formations en ligne gratuites où vous trouverez un grand nombre de cours gratuits destinés aux entrepreneur·euse·s, allant de la manière de développer une idée d'entreprise à des cours sur le commerce électronique, entre autres. La contrainte de ces cours en ligne tient au fait qu'ils exigent aux participant·e·s de posséder des compétences informatiques de base, une connexion Internet et un dispositif.

CONSEILS

- ✓ Définissez les TdR de la formation et partagez-les avec toutes les parties prenantes concernées pour les réviser et approuver.
- ✓ Réfléchissez au moment le plus propice pour que les bénéficiaires puissent suivre la formation (activités quotidiennes à la maison, garde des enfants, calendrier des cultures, accès au site de formation, conditions de sécurité, etc.)
- ✓ Tenez compte des questions liées à la sécurité et aux traditions conformément au contexte local pour définir le lieu de la formation.
- ✓ N'oubliez pas que les institutions locales ou publiques offrent souvent ce type de formation.
- ✓ Évaluez le niveau d'éducation de la population cible avant de concevoir la formation afin d'adapter les séances à leurs besoins. Accordez une attention particulière aux participant·e·s analphabètes qui pourraient avoir besoin d'un soutien supplémentaire (alphabétisation et formation aux compétences non techniques. Sinon, la formation devra être adaptée avec des illustrations simples ou des présentations visuelles. Regroupez les bénéficiaires de la formation en fonction de leurs capacités afin d'adapter le contenu et la méthodologie en conséquence.
- ✓ Envisagez de fournir une solution pour la garde d'enfants pour permettre la participation des femmes.
- ✓ Évitez de réunir un grand nombre de participant·e·s dans une même pièce. Limitez le nombre de participant·e·s à 20-25 apprenants.
- ✓ Prévoyez des séances théoriques combinées à des exercices pratiques à réaliser par les participant·e·s.
- ✓ Consacrez suffisamment de temps à leur expliquer comment élaborer leur business plan.
- ✓ Si un groupe doit créer le ME, pensez à inclure des notions de base sur les ressources humaines, la répartition des tâches en fonction des différents profils et la résolution des conflits.



FICR/Soudan

OUTILS

Externalisée

P3.S3.a.T1 Modèle de TdR pour la formation aux compétences entrepreneuriales _ planification des activités

P3.S3.a.T2 Modèle d'accord de consultance

En interne

P3.S3.a.T3 Cours de formation aux compétences entrepreneuriales pour les bénéficiaires des IME. CICR, octobre 2014

P3.S3.a.T4 Manuel de formation à la gestion d'entreprise. Fondation Lorika. 2007

P3.S3.a.T5 Liste des guides du·de la facilitateur·rice

P3.S3.a.T6 Approche matrice d'affaires

RÉFÉRENCES

- Manuel des initiatives microéconomiques du CICR, cliquez ici

b. Formation aux compétences techniques pour les bénéficiaires

BRÈVE DESCRIPTION

Dans de nombreux cas, avant ou même pendant la mise en œuvre du programme, on pourrait découvrir des lacunes en matière de compétences techniques qui affecteront la capacité d'un·e bénéficiaire à réaliser l'activité projetée dans son business plan. Lorsque plusieurs besoins similaires existent, on peut prévoir une formation supplémentaire. Celle-ci pourrait être une formation complémentaire pour une meilleure gestion d'entreprise (comme le commerce électronique, le marketing, le service à la clientèle, la comptabilité, etc.) ou spécifique à un secteur (élevage, mesures contre le changement climatique, conserves alimentaires, chaîne de valeur, etc.) Si une ou quelques personnes seulement ont un besoin de formation spécifique, elles peuvent être orientées vers d'autres organisations pour une formation plus spécialisée.

Au cours de l'évaluation initiale ou de la phase de mise en œuvre, les meilleures solutions de formation doivent être identifiées en tenant compte du type de cours de formation proposés par les institutions techniques, de leur durée, des diplômes délivrés, des frais de formation, de leur adéquation au(x) groupe(s) cible(s) et des conditions d'accès aux cours (conditions d'admission, mode de paiement, etc.)

CONSEILS

- ✓ En général, les technicien·ne·s spécialisé·e·s des institutions publiques peuvent aider les bénéficiaires et proposer ce genre de cours. Il est conseillé d'accorder la priorité à ces institutions pour assurer la durabilité du programme.
- ✓ Dans certains cas, un·e expert·e pourrait être engagé·e, comme un·e agronome ou un·e spécialiste en gestion d'entreprise, pour diriger la formation avec un suivi intensif en tant que consultant·e externe ou personnel local de la SN.
- ✓ Dans certains cas, la SN peut proposer sa propre formation technique (de préférence, cette formation doit être officiellement homologuée).
- ✓ Cette formation doit être aussi pratique que possible, car les gens n'ont généralement pas beaucoup de temps à consacrer à la formation, étant donné qu'ils doivent travailler pour subvenir à leurs besoins quotidiens.
- ✓ Lorsque vous faites appel à une organisation externe, prévoyez un suivi des participant·e·s pour vous assurer qu'ils / elles ont acquis des compétences.
- ✓ Dans certains cas, les fournisseurs de machines ou d'équipements peuvent proposer une formation technique pour l'activité concernée.
- ✓ Les modules de formation technique ou de perfectionnement de courte durée (moins d'un mois) sont préférables aux cours généralistes de longue durée (de plus d'un mois à 1 ou 2 ans).

- ✓ Si possible, prévoyez des périodes de stage durant la formation technique. Il convient de les inclure dans les TdR pour que les prestataires de services soient chargés de les offrir, ou, selon le contexte, d'établir des accords avec des ateliers/restaurants/hôtels privés pour la réalisation de ces stages.
- ✓ Dans certains pays, de nombreux prestataires de formation ne sont pas réglementés et ne disposent pas d'accréditation. Dans la mesure du possible, il est recommandé de choisir des prestataires qui proposent des cours dont le programme est standardisé et qui offrent une sorte de certificat officiel.

OUTILS

P3.S3.b.T1 Modèle de TdR pour la formation technique

P3.S3.a.T2 Modèle d'accord de formation

RÉFÉRENCES

- Le Centre du commerce international (CCI) offre toute une série de formations gratuites pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME), École de commerce pour les PME du CCI - cours et programmes en ligne pour les entrepreneurs commerciaux (intracen.org).
- Google propose une série de formations et d'outils gratuits en ligne pour développer des initiatives de microentreprise et travail indépendant depuis le confort de chez vous, Acquérez des compétences numériques à travers des formations gratuites - Google Ateliers numériques.

S4. Élaboration d'un business plan

BRÈVE DESCRIPTION

Un business plan est un document écrit décrivant les objectifs de l'entreprise et la manière dont ses buts seront atteints. Comme expliqué lors de la formation sur les compétences entrepreneuriales, un business plan doit décrire l'entreprise, de l'exploitation au marketing en passant par les finances. Après leur formation, les bénéficiaires devront concevoir leur business plan, et le soutien des équipes du programme (volontaires ou employé·e·s) est vivement conseillé. Un business plan peut être un simple document d'une page contenant des informations essentielles sur le budget, les prévisions de dépenses et de revenus, les ressources et les activités essentielles, ou un plan plus détaillé comprenant une stratégie complète en matière de marketing, d'opérations, de ressources humaines et de finances.

Dans les outils, vous trouverez un modèle de business plan simplifié adapté au type de microentreprises prises en charge dans le cadre des programmes de ME. Ces guide fournit également d'autres outils qui aideront le bénéficiaire à travailler sur son idée d'entreprise et à compléter son business plan.

Un business plan doit au moins contenir des informations concernant :

- L'idée d'entreprise : type de produit ou de service à offrir. Réfléchissez à la valeur ajoutée et à ce qui la différencie de la concurrence.
- Budget de démarrage.
- Plan financier : estimation des revenus, dépenses et bénéfices potentiels (cycle économique - hebdomadaire, mensuel, annuel), coûts d'investissement et d'amortissement, coûts fixes, coûts variables, prix, prévisions de ventes, etc.
- Ressources essentielles : ressources humaines, biens, machines, espace physique, etc.
- Principaux partenariats à établir : autorités, prestataires, clients, etc.
- Plan opérationnel de base de l'entreprise.
- Plan marketing de base : principal segment de clientèle, concurrents, canaux de communication, relations avec les clients et marketing.
- Les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les risques associés à leur idée d'entreprise.

CONSEILS

- ✓ Les informations à inclure dans le business plan doivent être adaptées aux capacités et à la situation des bénéficiaires.
- ✓ Les estimations concernant la rentabilité économique (y compris le revenu et le coût par cycle) doivent être soigneusement expliquées et examinées par le personnel du programme et les parties prenantes concernées (technicien·ne·s des services techniques du gouvernement).
- ✓ Dans la mesure du possible, il est fortement recommandé d'organiser une réunion individuelle avec chaque propriétaire de ME pour préparer le business plan.
- ✓ Le calcul des prix d'achat et de vente prévus par les membres du ME - surtout dans le cas des ME groupés - peut constituer une difficulté pour différentes raisons, notamment la réticence à communiquer de telles informations publiquement, leur méconnaissance de cette question, etc. Il est recommandé de mener des actions parallèles pour établir ces prix, par exemple des études de marché, etc.
- ✓ Il est également recommandé d'inclure des prévisions sur la rentabilité économique au moins pour les trois premières années d'activité. Lorsque cela est possible, il est recommandé d'inclure plusieurs scénarios (pas plus de trois) : optimiste, réaliste/le plus probable, pessimiste.

OUTILS

P3.S4.T1a Format du business plan

P3.S4.T1b Format du business plan_simplifié

P3.S4.T2 Format du business plan financier

P3.S4.T3 Matrice d'affaires

P3.S4.T4 Liste de contrôle pour une évaluation initiale de l'environnement commercial

P3.S4.T5 Questions courantes liées à la gestion d'une entreprise

RÉFÉRENCES

- Démarrez votre entreprise. Boîte à outils du business plan, OIT, cliquez ici
- Outil de formation pour l'élaboration d'un business plan pour les coopératives, Start. COOP par l'OIT, ici
- Manuel des initiatives microéconomiques du CICR, cliquez ici

S5. Examen et approbation du business plan

BRÈVE DESCRIPTION

À ce stade, les bénéficiaires ont été retenu·e·s, ont reçu une formation et ont élaboré leur business plan. L'équipe du programme devra dès lors examiner les business plans en profondeur et suggérer des améliorations, si nécessaire, avant de les approuver. Des parties prenantes (par exemple, les technicien·ne·s du gouvernement) devraient s'y impliquer. Dans certains cas, les bénéficiaires retenu·e·s et qui ont suivi la formation aux compétences entrepreneuriales et élaboré un business plan poursuivront leur activité et recevront une subvention. Dans d'autres programmes de ME, une nouvelle sélection sera effectuée à ce stade, en fonction des business plans et selon les critères établis. Voici quelques suggestions de critères de sélection pour les business plans (si nécessaire) :

- Rentabilité et coût du retour sur investissement.
- Qualité du business plan soumis.
- Alignement sur la demande du marché.
- Coût de l'activité proposée (budget).
- Potentiel de croissance.
- Viabilité et durabilité.

- Engagement temporel et financier.
- Impacts positifs/négatifs sur leurs communautés : impacts environnementaux, impacts sociaux, et autres impacts sur les personnes qui pourraient être lésées par cette intervention, comme les ME concurrents et/ou les producteur·rice·s traditionnel·le·s, etc.
- D'autres critères concernant l'entrepreneur·euse doivent être pris en compte (au cas où il serait nécessaire d'en sélectionner certains parmi l'ensemble des participant·e·s) :
- Intérêt et motivation.
- Participation à la formation.
- Vulnérabilité et besoins urgents du·de la bénéficiaire.
- Prise en compte de la perspective de genre/inclusion.

CONSEILS

- ✓ Il est impératif de vérifier certaines informations figurant dans les business plans, surtout si ceux-ci n'ont pas été élaborés conjointement avec les bénéficiaires, à savoir les prix d'achat et de vente prévus, les coûts de transport, la demande existante, etc.
- ✓ En parallèle, l'équipe du programme peut être amenée à entreprendre des actions pour éclairer les vérifications susmentionnées, par exemple en réalisant des études de marché qui peuvent être chronophages et nécessiter une implication conséquente des volontaires, y compris en ce qui concerne leur formation.
- ✓ Il est recommandé d'inclure des scénarios hypothétiques dans les business plans, en envisageant le réinvestissement éventuel des bénéfices de la première année -ou des premières années- dans des aspects tels que l'achat de machines ou d'appareils électriques, l'achat d'un moyen de transport pour économiser des coûts ou pour changer l'approche commerciale (par exemple la vente à domicile), l'achat d'un espace physique pour l'entreprise (pour économiser les frais de location), etc.
- ✓ Avant d'approuver un business plan, il convient de vérifier que l'entreprise remplit toutes les conditions nécessaires à la réalisation de son activité, à savoir l'accès aux terres, les autorisations légales valables pour le ME, les ressources nécessaires disponibles dans le pays, etc. Assurez-vous qu'il n'existe aucune contre-indication gouvernementale au développement de l'activité.

OUTILS

P3.S5.T1 Tableau des critères d'approbation

P3.S5.T2 Modèle de protocole d'accord avec les bénéficiaires

P3.S5.T3 Accord du bénéficiaire pour la reprise de l'activité

P3.S5.T4 Évaluation des caractéristiques de vos entrepreneur·euse·s

RÉFÉRENCES

• Manuel des initiatives microéconomiques du CICR, cliquez ici

S6. Octroi de subventions

L'octroi d'un soutien financier est normalement complémentaire à la gestion d'entreprise. Il permet de lancer, de relancer ou de consolider des micro-entrepreneuriats. Après avoir déposé un business plan jugé viable et dès qu'il est approuvé, les bénéficiaires pourront recevoir une aide économique sous forme de transferts monétaires en espèces ou en nature pour commencer à mettre en œuvre leurs activités.

En général, l'argent liquide est le mode privilégié, mais les prestations en nature peuvent être utilisées lorsque l'argent liquide n'est pas possible. L'aide est versée par acomptes, lesquels sont soumis à l'accomplissement d'une série d'exigences normalement liées à l'ajustement des dépenses indiquées dans le business plan. Toutefois, des conditions telles que la scolarisation des mineur·e·s, la vaccination, entre autres, peuvent également être établies en fonction des objectifs du programme. La subvention peut être versée à un individu ou à un ménage. L'un des points clés à définir est le montant à transférer. Il faut également décider s'il faut donner le même montant à l'ensemble des bénéficiaires ou des montants différents en fonction de certains critères.

Calcul du montant des subventions

L'un des défis de la conception d'un programme de ME est de déterminer le montant approprié de sa subvention. L'octroi d'un montant de subvention insuffisant peut entraver considérablement l'efficacité du programme, tandis qu'un montant trop généreux peut avoir un impact négatif sur son utilité. Le programme sera souvent limité par d'autres facteurs qui ne sont pas nécessairement liés directement au coût de démarrage de l'activité économique en question, comme la politique de l'organisation, les restrictions imposées par les donateurs, les exigences du programme, etc.

Le montant moyen requis pour lancer un ME varie considérablement d'un contexte à l'autre ou d'un type d'activité à l'autre. Une fois que vous avez identifié les opportunités de ME, vous devez calculer le coût minimum de démarrage. Les formules pour calculer le montant minimum à accorder peuvent être aussi nombreuses que les programmes. On peut calculer un montant par type d'entreprise, ou fixer un plafond par bénéficiaire pour promouvoir les coentreprises pour le démarrage des ME impliquant des coûts de démarrage plus élevés, etc. Cependant, aucune formule n'est une panacée car le choix du ME peut être faussé au profit de ceux qui permettent de recevoir un montant plus élevé en priorité, ou provoquer une saturation du marché par des entreprises dont le démarrage peut se faire avec le montant plafond à accorder, ou encore promouvoir des coentreprises imposées dans le seul but de toucher des montants plus importants, par exemple. De plus, il nous sera impossible de déterminer un montant plus précis pour les coûts de démarrage tant que les business plans n'auront pas été élaborés lors de la phase de mise en œuvre.

CONSEILS

- ✓ D'autres micro-entrepreneur·euse·s ou bénéficiaires ayant déjà lancé une ME sont une des sources d'information les plus importantes qui pourront vous aider dans vos calculs.
- ✓ Les institutions de microfinance, les établissements de formation professionnelle, les autorités locales et d'autres organisations mettant en œuvre des programmes de ME dans la région peuvent vous aider à calculer le montant minimum des subventions.
- ✓ Il est souhaitable que la contribution par ME puisse varier et être liée au business plan.

CONSEILS

- ✓ Lors du calcul du montant, il est important de prendre en compte les objectifs du programme, le nombre de versements, le niveau des prix locaux, les autres sources de revenus éventuelles (travail indépendant, autres acteurs, etc.).
- ✓ Le calcul de la subvention est essentiel à la réussite d'un ME. L'octroi d'un montant trop modeste ne permettra pas d'atteindre les objectifs du programme. À l'inverse, l'octroi d'un montant trop élevé aura également des conséquences négatives comme le gaspillage de ressources et les erreurs d'inclusion.
- ✓ Si quelques ME menant des activités similaires peuvent être lancés au moyen d'une subvention, cette situation peut conduire à une saturation de ces activités sur le marché. Elle peut également compromettre l'approche ascendante en obligeant les bénéficiaires à choisir une activité qui ne les intéresse peut-être pas réellement. Par conséquent, il faut éviter de réfléchir au montant minimum nécessaire pour démarrer une micro-entreprise « type ». Nous devrions plutôt chercher à établir le montant minimum nécessaire pour permettre à la plupart des bénéficiaires de lancer la micro-entreprise de leur choix.[11]
- ✓ Le fait de verser le même montant à tous les ME pourrait en faciliter la gestion. Néanmoins, il est fortement recommandé d'adapter les montants aux besoins de chaque ME en fonction de critères comme le nombre de personnes impliquées dans ce dernier ou les revenus des familles concernées. S'il n'est pas possible de procéder à un ajustement personnalisé avec un montant pour chaque ME - situation idéale - on pourrait au moins définir quelques cas types.
- ✓ Les erreurs les plus courantes sont les suivantes : estimation des coûts à la baisse, retards dans la distribution des fonds qui risquent de faire échouer certaines activités saisonnières, absence de prévision des variations des prix ou des mécanismes pour y faire face, absence d'analyse du niveau des prix dans chaque zone d'intervention.

RÉFÉRENCES

- Revue des bonnes pratiques 11 : programmes de transfert monétaire dans les situations d'urgence, cliquez ici
- Cash Hub. Croix-Rouge britannique, cliquez ici

11 Manuel des initiatives microéconomiques du CICR

a. Transferts monétaires en espèce

BRÈVE DESCRIPTION

L'octroi de transferts monétaires en espèce sera privilégié dans la mesure du possible, car il s'est avéré être un moyen efficace, rentable et transparent de soutenir les micro-entrepreneur·euse·s. Cependant, le contexte, la capacité de l'organisation et les besoins des partenaires peuvent influencer cette décision.

Des questions comme la disponibilité des articles/biens nécessaires sur les marchés locaux, l'existence de fournisseurs de transfert d'argent fiables et leurs charges, les restrictions légales, les problèmes de sécurité, entre autres, peuvent également conditionner la possibilité de recourir à des transferts monétaires en espèces ou en nature. Vous devez également évaluer les avantages et les inconvénients de ces modalités ainsi que les risques qui y sont associés. La Boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence » des mouvements CR/CR fournit un ensemble d'outils pour vous guider à chaque étape. Nous avons extrait ci-dessous certains des outils qui pourraient être très utiles pour soutenir le programme des ME.

Les transferts monétaires en espèces sont généralement de nature conditionnelle/restrictive, un montant en espèces étant transféré aux bénéficiaires après qu'il a été convenu de la manière dont l'argent doit être utilisé.

Voici un exemple de programme de ME où la modalité choisie pour la subvention de démarrage est conditionnelle et fournie en deux versements :

Première tranche conditionnée par :

1. Participation à l'atelier d'élaboration du business plan et le dépôt de ce dernier.
2. La participation à une formation technique.
3. Signature d'un contrat individuel (protocole d'accord) entre le bénéficiaire et la SN.

Deuxième tranche : conditionnée par la conformité des dépenses de la première tranche (par exemple, préparation de l'étable, tunnel en plastique) et limitée à l'achat de différents articles nécessaires au développement de l'activité de moyen d'existence prévue dans l'accord.

Dans de nombreux cas, et pour différentes raisons (inflation, sécurité, qualité ou même le choix du bénéficiaire ou les préférences de la SN), l'utilisation de coupons est souvent préférée pour l'achat de biens (ou pour le démarrage). Vous pouvez vous consultez la Boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence » du mouvement CR/CR pour mettre en œuvre cette modalité.

CONSEILS

- ✓ La valeur du transfert doit être suffisante pour créer un ME. Si ce montant est insuffisant, les bénéficiaires seront obligé·e·s de le compenser en puisant dans leurs propres ressources.
- ✓ Vérifiez les préférences du·de la bénéficiaire pour décider de la modalité de versement du transfert monétaire.
- ✓ Recherchez les marchandises requises sur les marchés locaux, et renseignez-vous sur l'existence de prestataires de services de transfert d'argent fiables et leurs charges, les restrictions légales, les questions de sécurité, etc.
- ✓ Sélectionnez le mécanisme de transfert monétaire : transfert direct sur les comptes bancaires des bénéficiaires, remise directe de chèques aux bénéficiaires, guichets automatiques et carte à puce, services bancaires mobiles ou paiement par téléphone portable, agence intermédiaire, distribution directe d'argent liquide (argent liquide dans des enveloppes). Tout dépendra des prestataires de services financiers disponibles dans la zone d'intervention.
- ✓ Faites attention lorsque vous fractionnez le versement, car la prestation doit être suffisante pour couvrir la ou les condition(s) pour recevoir le deuxième versement.

Les OUTILS ci-dessous ont été extraits de la Boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence »

1. M3_1_2_1 liste de contrôle de la faisabilité du transfert monétaire. Pour vérifier la faisabilité d'un transfert monétaire et sélectionner les modalités et mécanismes d'intervention qui répondent le mieux aux objectifs fixés pour l'intervention d'urgence.
2. M3_1_3_2 Avantages et inconvénients des modalités de réponse. Avantages et inconvénients des modalités d'intervention (information pour les membres de l'équipe sur les différentes modalités).

3. Matrice des risques. Les risques doivent être pris en compte tout au long du processus d'analyse de l'intervention. L'analyse des risques peut aider à déterminer la faisabilité des transferts monétaires et fournir de précieuses informations pour l'analyse comparative des différentes options. L'analyse des risques peut être améliorée par la participation d'un groupe diversifié de parties prenantes (y compris les membres de l'équipe d'évaluation, les volontaires, les membres du personnel du programme, les unités logistiques et financières).
4. M3_1_6_1 Modèle de matrice de prise de décision. Un outil d'aide à la décision permet d'identifier les modalités et mécanismes d'intervention qui répondent le mieux aux objectifs fixés pour votre intervention.
5. Communication et redevabilité des bénéficiaires
   - M4_2_4_1 Liste de contrôle des informations sur la communication et la redevabilité (à remplir par l'équipe). Communication et redevabilité des bénéficiaires
   - M4_2_4_2 Modèle de flyer de communication avec les bénéficiaires (à adapter au programme)
   - M4_2_4_4 FAQ CVA du mouvement CR/CR (document pertinent avec un résumé des principales questions relatives aux modalités de transfert)
6. Prestataires de services financiers
   - M4_3_1_3 Liste de contrôle des exigences en matière de transfert électronique
   - M4_3_1_4 Évaluation du modèle d'argent mobile

RÉFÉRENCES

- Boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence »
- Le partenariat Transferts monétaires et Apprentissage (Cash and Learning Partnership, CaLP)
- Vérifiez la formation dans la section P3.S3 Renforcement des capacités des volontaires et du personnel



Croix-Rouge danoise/Népal

b. Aide en nature

BRÈVE DESCRIPTION

Dans le cas où les articles/biens nécessaires ne sont pas disponibles sur les marchés locaux, ou s'il existe des restrictions légales à l'octroi de subventions dans le cadre de la modalité des transferts monétaires, l'aide au démarrage peut être fournie en nature par la SN. Dans ce cas, l'achat des articles doit être planifié (en tenant compte des coûts de transport et de stockage). Il est recommandé de créer un « comité d'approvisionnement » impliquant les parties prenantes concernées (fonctionnaires, personnel des SN, technicien·ne·s, etc.). Un délai plus long est parfois nécessaire pour fournir une aide en nature, car il faut respecter différentes réglementations. La gestion du processus d'achat, de stockage et de livraison pourrait poser des difficultés à la SN et aux équipes de mise en œuvre.

CONSEILS

- ✓ Avant de choisir le mécanisme de soutien, veuillez en parler avec les bénéficiaires.
- ✓ Dans la mesure du possible, achetez les marchandises sur le marché local. À défaut, il convient d'étudier l'impact de l'augmentation des marchandises étrangères et de disposer d'un plan pour atténuer cet impact.
- ✓ Incluez les coûts de logistique et de distribution des marchandises, ainsi que la planification des distributions avec les bénéficiaires et les agents de transport.
- ✓ Dans votre plan de travail, tenez compte des procédures d'approvisionnement, qui sont souvent très longues, et assurez-vous qu'elles sont adaptées aux besoins des ME des bénéficiaires.
- ✓ Dans la mesure du possible, il est important de réaliser une étude préalable des impacts sur l'inflation afin de définir ce type de modalité. Lorsque les ressources sont faibles et que l'inflation est élevée, les bénéficiaires ont tendance à préférer les prestations en nature.

RÉFÉRENCES

- Promouvoir l'entrepreneuriat durable au travers d'incubateurs d'entreprises, d'accélérateurs de start-ups et de pôles d'innovation), cliquez ici
- Configuration et mise en œuvre de la boîte à outils « transferts monétaires » (boîte à coupons), cliquez ici

P4 Suivi et évaluation des programmes de ME

Le suivi du programme de soutien au ME doit être effectué dans une **double perspective** :

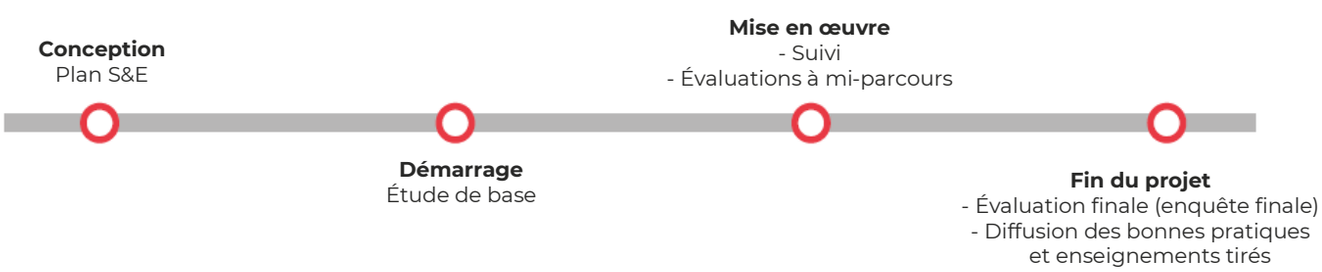
- Comme pour tout autre programme, à travers le suivi, n ous voulons suivre la réalisation des objectifs et les indicateurs exposés dans le cadre logique, et fournir à la direction des rapports précis, fondés sur des données probantes, qui permettent d'éclairer la prise de décision afin d'orienter et d'améliorer les résultats du programme.
- Dans les programmes de soutien aux ME, par le biais du suivi, nous voulons non seulement recueillir des données, mais aussi continuer à encadrer et à soutenir les micro-entrepreneur·euse·s pour renforcer leurs entreprises.
- Le suivi des ME devrait contempler les points suivants :
- Vérifier que les contributions sont utilisées comme convenu.
- Vérifier que les ME fonctionnent conformément aux business plans.
- Évaluer la satisfaction/l'engagement des bénéficiaires.
- Identifier et aider à résoudre les problèmes (par exemple, la disponibilité de matériel, la formation).
- Motiver les micro-entrepreneur·euse·s (coaching). Tirer des leçons.

Le processus de S&E doit être considéré non seulement comme **une collecte de données, mais aussi comme un outil essentiel pour prendre des mesures et des décisions** lors de la mise en œuvre des programmes de ME. Par conséquent, les étapes suivantes doivent être intégrées au processus de S&E :

1. Collecte de données à partir des formulaires de suivi[12] et nettoyage des données dans des feuilles Excel.
2. Analyse des données.
3. Utilisation de tableaux croisés dynamiques et/ou de tableaux de bord sur Excel pour analyser, extraire des informations et comprendre la situation.
4. Mettre en œuvre des mesures correctives (préalablement convenues dans la matrice des risques) pour résoudre les problèmes détectés après l'analyse.
5. Évaluation.

Le guide pour le suivi et l'évaluation (S&E) des programmes de la FICR | FICR devrait servir de référence pour le suivi et l'évaluation des objectifs et des indicateurs des programmes, tandis que dans ce guide, nous nous concentrerons sur les aspects directement liés au suivi des micro-entrepreneuriats.

Bien que dans la structure de ce guide nous ayons inclus le S&E dans la phase (P5), en réalité, il s'agit d'un processus continu de rapport, de réflexion et d'apprentissage qui accompagne le programme dès la phase de conception et tout au long du cycle.



S1. Conception du plan de suivi et d'évaluation

BRÈVE DESCRIPTION

Le plan de S&E précisera ce qui doit être suivi et évalué dans le programme, la méthode à suivre, quand et par qui. Cet outil est conçu pour garantir que les informations essentielles à l'évaluation et au suivi des réalisations du programme sont collectées de la bonne manière et au bon moment.

[12] Il est recommandé d'utiliser des applications mobiles de collecte de données pour réaliser les enquêtes sur le terrain et exporter les données (KoboToolbox, ODK).

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités de soutien aux ME, les équipes doivent élaborer ce plan qui décrira en détail le suivi du processus de création des ME. Comme indiqué précédemment, le plan de S&E débutera pendant la phase de conception - au stade du ciblage - et se poursuivra jusqu'à la fin du programme. Le plan de S&E permet de comprendre la performance des ME ainsi que l'impact sur la situation des bénéficiaires en fonction des indicateurs du programme (par exemple, l'autonomie, le renforcement de la résilience économique, etc.)

Comme nous l'avons déjà mentionné, il est essentiel que chaque bénéficiaire dispose d'un numéro/code d'identification du projet qui doit être unique, incessible et immuable dès sa sélection et pendant toute la durée du programme pour assurer l'efficacité du suivi et de l'évaluation.

Le plan devra préciser les étapes, l'équipe responsable de chaque tâche, les outils qui seront utilisés et la fréquence de la collecte des données.

CONSEILS

- ✓ Le suivi est une tâche chronophage mais essentielle. Il convient donc de la budgétiser dès la phase de conception. Préparez un plan de suivi utile qui vous permettra d'analyser plus facilement les données tout au long du programme.
- ✓ Le personnel et les volontaires chargé·e·s du suivi devront être capables de réaliser le suivi des business plans pour garantir un accompagnement efficace.
- ✓ Le programme peut faire appel à des membres de la communauté pour effectuer le suivi des programmes aux côtés de l'équipe de suivi du programme.
- ✓ Organisez des réunions hebdomadaires, bimensuelles ou mensuelles de l'équipe et des volontaires pour vous informer de la situation des bénéficiaires et de leurs entreprises. Pour assurer un bon suivi, les volontaires doivent être impliqué·e·s et formé·e·s dès le début de l'action, dans la mesure du possible, y compris celles et ceux issu·e·s des communautés cibles.
- ✓ Le personnel de terrain/les bénévoles doivent essayer de joindre les bénéficiaires par téléphone au cas où les ménages bénéficiaires ne seraient pas disponibles.
- ✓ La fréquence des visites de suivi variera considérablement en fonction de la phase à laquelle se trouve le projet de micro-entrepreneuriat. Les visites seront fréquentes au démarrage et pourront être espacées au fur et à mesure que le ME progresse et se consolide.

OUTILS

P4.S1.T1 Plan de suivi et d'évaluation

RÉFÉRENCES

- Guide de suivi et d'évaluation (S&E) des programmes de la FICR, cliquez ici

S2. Formulaires d'inscription et de clôture

BRÈVE DESCRIPTION

Une étude de base (parfois appelée « point de départ ») est une analyse décrivant les conditions initiales de la population dans les différentes zones (selon les indicateurs fixés) avant le démarrage du programme. Dans le cadre des programmes de ME, une fois que les bénéficiaires ciblé·e·s ont été sélectionné·e·s, chaque bénéficiaire doit répondre à une enquête individuelle (formulaire d'inscription) qui permettra de comparer sa situation pendant la mise en œuvre du programme (suivi) et/ou à la fin du programme (formulaire de clôture) afin de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et les performances des ME ayant bénéficié d'un soutien.

CONSEILS

- ✓ Bien que les enquêtes collectent généralement des données quantitatives, cette approche n'est pas toujours possible ou appropriée. C'est pourquoi des méthodes qualitatives comme les groupes de discussion ou les entretiens avec un·e informateur·rice· clé, ou encore une combinaison de plusieurs méthodes, peuvent également être employées.
- ✓ Indépendamment de la ou des méthode(s) utilisée(s) pour collecter les informations initiales, il faut absolument que les mêmes méthodes et indicateurs soient utilisés lors de l'enquête finale pour que les progrès puissent être mesurés de manière cohérente et fiable à différents moments pour faciliter la comparaison.
- ✓ En plus des indicateurs définis dans le cadre logique du programme, d'autres indicateurs spécifiques qui pourraient être considérés comme essentiels pour suivre l'évolution des ME et les aspects du contexte qui peuvent l'affecter pourraient être inclus.

OUTILS

P4.S2.T1 Formulaire d'inscription

Enquête pour recueillir les informations initiales des bénéficiaires sélectionné·e·s pour un programme de ME.

Remarque : si vous avez effectué une visite d'évaluation initiale des ménages lors d'une étape précédente, vous aurez déjà recueilli les informations de référence de chaque bénéficiaire.

P4.S2.T2 Formulaire de clôture

Enquête pour recueillir les informations des bénéficiaires sélectionné·e·s à la fin du programme de ME.

S3. Suivi

BRÈVE DESCRIPTION

Le suivi concerne la collecte et l'analyse systématiques d'informations permettant de suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis et de vérifier la conformité aux normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas, d'adapter les stratégies et d'éclairer les décisions pour la gestion des programmes.[13]

La fréquence du suivi dépendra du type de programme, du profil de l'entrepreneur·euse, des ressources humaines disponibles (équipe du programme) et de la durée du programme. Le suivi du ME comprend une enquête d'inscription et de clôture (comme mentionné dans l'étape précédente), le suivi de l'octroi des subventions (en nature ou en espèces) et un suivi trimestriel pendant tout le cycle du programme.

CONSEILS

- ✓ L'équipe du programme et/ou la SN doivent impérativement assurer le suivi des ME, en particulier au cours des premiers mois de mise en œuvre. C'est pourquoi il faut en tenir compte dès la conception et tout au long de la mise en œuvre. Il faut éviter de réaliser des activités lors de la dernière phase de la période de mise en œuvre (bien souvent, les subventions sont accordées à la fin de l'intervention sans qu'il y ait suffisamment de temps pour un suivi adéquat). En général, bien que cela dépende de chaque contexte et du type de ME, il est recommandé de suivre les ME pendant au moins six mois et de préférence pendant un an
- ✓ Ce processus de suivi peut aider les ME à adapter leurs activités par rapport à leurs prévisions, et ce en introduisant des mises à jour basées sur l'évolution de la situation : variation des prix, bénéfices des entreprises différents aux attentes, modifications dans la chaîne d'approvisionnement, etc
- ✓ Les équipes de rapporteur·euse·s doivent régulièrement élaborer un compte-rendu descriptif sur l'avancement des programmes de ME dans les domaines dont elles sont responsables. Ces rapports doivent couvrir au moins les thèmes suivants :
    - Nombre de candidatures reçues.
    - Nombre d'entreprises sélectionnées.
    - .· Nombre de personnes formées

- · Nombre de ME soutenus
- · Type d'activité soutenue
- · Statut des entreprises prises en charge : entièrement opérationnelle, partiellement opérationnelle, en arrêt, pas encore lancée.
- · Nombre de ME qui suivent leur business plan.
- · Défis et perspectives d'avenir
- · Progrès dans la mise en œuvre du programme par rapport aux prévisions du plan de travail (indicateurs de suivi)

OUTILS

P4.S3.T1 Formulaire de suivi de l'aide en nature

P4.S3.T2 Formulaire de suivi de la distribution d'espèces

P4.S3.T3 Formulaire de suivi trimestriel

P4.S3.T4 Modèles de comptabilité

Outil permettant aux bénéficiaires de réaliser des flux de trésorerie et de suivre les crédits et les prêts.

RÉFÉRENCES

- Guide de suivi et d'évaluation (S&E) des programmes de la FICR, cliquez ici
- Manuel des initiatives microéconomiques du CICR, cliquez ici



P5 Activités complémentaires

S1. Liens avec le marché et activités de mise en réseau

BRÈVE DESCRIPTION

Outre la définition de l'entreprise, l'élaboration de business plans et l'octroi de subventions de démarrage, il est essentiel, pour la mise en œuvre des ME, de tenir compte de la relation avec le marché, notamment les clients, la concurrence et les autres types d'entreprises, ainsi que les institutions, qu'il s'agisse des autorités ou d'autres organisations.

En ce qui concerne leur relation avec les clients, les ME doivent prêter une attention particulière à des aspects comme l'offre de services et la réalisation d'actions pouvant contribuer à la fidélisation des clients, la communication avec les clients par des canaux appropriés, ou l'établissement d'accords stables d'achat ou de vente avec des fournisseurs et/ou des client·e·s spécifiques, entre autres. Il est essentiel de veiller à des aspects comme le maintien de la propreté de l'entreprise, la proposition de remises, l'inclusion de services comme la livraison, l'offre de différents services comme des points de recharge mobiles gratuits pour les clients. Tout cela permet de faire ressortir le lien de la ME avec la communauté et les avantages que celle-ci apporte à l'économie locale, entres autres.

De même, il est fortement conseillé d'établir des relations avec d'autres micro-entreprises locales, que ce soit avec les mêmes types d'entreprises ou avec des entreprises d'autres secteurs. Ce genre de relation, en plus de garantir une saine concurrence, pourrait être très positif.

En outre, la participation à des événements comme des foires ou d'autres événements peut être très bénéfique, aussi bien pour se faire connaître auprès d'autres ME que pour établir des relations avec d'autres acteur·rice·s de la chaîne de valeur, comme les producteur·rice·s, les fournisseurs, les transporteurs ou les entreprises qui pourraient devenir des client·e·s.

Dans cette optique, les incubateurs d'entreprises peuvent être très utiles. Un incubateur d'entreprises est une organisation qui aide les start-ups et les auto-entrepreneur·euse·s à développer leurs activités en leur fournissant toute une série de services allant de l'organisation de la formation à la gestion ou à l'espace de bureau, jusqu'au financement par capital-risque.

CONSEILS

- ✓ Les SN peuvent soutenir les bénéficiaires ayant lancé une ME pour promouvoir leurs produits en facilitant les contacts avec les parties prenantes concernées (restaurants, universités, supermarchés, etc.).
- ✓ Il est essentiel de maintenir des canaux de communication fluides avec les autres acteur·rice·s, notamment les transporteurs, les fournisseurs et, surtout, les client·e·s professionnel·le·s ou particuliers. Nous devons être particulièrement ouverts à l'utilisation des nouvelles technologies de communication, et notamment celles qui impliquent l'utilisation de téléphones portables, comme la messagerie instantanée, l'argent mobile, entre autres, dans les cas où les client·e·s potentiel·le·s les utilisent.

RÉFÉRENCES

- Promouvoir l'entrepreneuriat durable au travers d'incubateurs d'entreprises, d'accélérateurs, de start-ups et de pôles d'innovation, cliquez ici
- Découvrez REDpreneur, une initiative de la Croix-Rouge autrichienne réunissant des sociétés de la Croix-Rouge et des entrepreneur·euse·s sociaux·les pour développer des entreprises durables et à fort impact visant à améliorer l'accès et la qualité des services sociaux et de santé. Cliquez ici

OUTILS

P5.S1.T1 Conseils pour l'organisation d'une foire pour promouvoir les ME

S2. Planification d'urgence

BRÈVE DESCRIPTION

Les bénéficiaires impliqué·e·s dans les ME ne sont souvent pas conscient·e·s des risques liés à leurs activités commerciales et n'ont pas accès aux informations qui pourraient les aider à mieux se préparer pour affronter les risques potentiels. Les principaux facteurs qui entravent la planification d'urgence dans les ME sont le manque de sensibilisation, d'informations et d'outils ou de technologies pour préparer les plans et le manque de ressources humaines qui peuvent se consacrer à la planification. Les ME des pays en développement sont confrontés à d'autres contraintes qui rendent la planification encore plus difficile : ils opèrent souvent dans le secteur informel, manquent de ressources matérielles pour mettre en œuvre leurs plans d'urgence et n'ont pas de connaissances en matière de gestion d'entreprise.

L'Initiative de préparation des entreprises (IPE), développée par le Centre mondial de préparation aux catastrophes (GDPC) et adaptée aux ME, vise à protéger et à promouvoir des ME résilients en leur prodiguant des conseils pratiques par le biais d'outils qu'ils / elles peuvent utiliser pour découvrir de quelle façon les crises peuvent toucher leur entreprise et leur communauté, mais aussi pour aider les propriétaires et les gestionnaires de ME à élaborer des plans de préparation aux crises. Les outils proposés par l'IPE sont Atlas: Ready for Business, une application mobile gratuite qui guide les utilisateur·rice·s dans un voyage vers la résilience des entreprises, et qui est adaptée aux ME par le Centre de ressources en moyens d'existence (LRC),[13] et Workshop in a Box, une présentation Power Point prête à l'emploi et un carnet de notes pour les participant·e·s qui fournit les ressources nécessaires à l'organisation d'ateliers sur la continuité et la résilience des entreprises avec une simple adaptation au contexte. Ces outils sont conçus pour être plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés ensemble dans le cadre d'un programme complet. Cependant, ils peuvent aussi être utilisés séparément.

Pour aider les ME à élaborer un plan d'urgence, il y a plusieurs démarches à entreprendre :

- Prendre conscience de la nécessité d'anticiper les urgences.
- Élaborer un plan de continuité des activités.
- Mettre en œuvre le plan de continuité des activités.

Dans les outils, vous trouverez une explication et des conseils à prendre en compte pour avancer dans chaque étape.

CONSEILS

- ✓ Les plans d'urgence peuvent être très sophistiqués ou très simples. Selon le contexte, vous pouvez utiliser l'outil Atlas. Dans certains cas, de simples séances de sensibilisation suffisent, notamment pour les populations isolées des zones rurales, qui ont peu d'accès à la technologie et dont les modèles d'entreprises sont peu compliqués.
- ✓ Chaque SN devra adapter l'outil aux catastrophes les plus courantes qui peuvent toucher les populations bénéficiaires et au profil des entreprises.
- ✓ Il est recommandé de soutenir économiquement les entreprises pour les aider à mettre en œuvre les mesures prévues dans leur plan d'urgence (par exemple, l'achat d'extincteurs, de masques, d'un coffre-fort, d'une clé USB ou d'un casque de moto).

OUTILS

P5.S2.T1 Prendre conscience de la nécessité d'anticiper les urgences

P5.S2.T1a. Vidéo ATLAS (Exploiter Atlas en Équateur, disponible uniquement en espagnol)

P5.S2.T1b Vidéo ATLAS (Conseils pour la continuité des activités, disponible uniquement en espagnol)

13 Lors de la rédaction de ce guide, la version pour les ME, plus simple et plus courte que la version standard, est uniquement disponible dans sa version pilote en espagnol pour le Pérou, l'Équateur et le Salvador. Nous vous recommandons toutefois de vérifier si elle est disponible pour votre pays, étant donné qu'elle est en cours de développement.

P5.S2.T1c Conseils pour protéger votre entreprise

P5. S2.T2 Élaboration d'un plan de continuité des activités.

P5.S2.T2a Workshop in a Box

P5.S2. T3 Mise en œuvre du plan de continuité des activités

RÉFÉRENCES

- Visitez le Centre mondial de préparation aux catastrophes Boîte à outils de l'initiative de préparation des entreprises - PrepareCenter
- Vous pouvez accéder à l'application mobile Atlas: Ready For Business.



FICR/ République démocratique populaire Lao

4. Intégration de la PGI et du CEA

a. Engagement communautaire et redevabilité (CEA)

BRÈVE DESCRIPTION

« Nous plaçons les communautés au cœur de nos actions »

Il est crucial de s'assurer qu'un programme de ME est conçu et mis en œuvre selon des procédures qui renforcent au maximum la redevabilité envers ses bénéficiaires. L'objectif de l'engagement communautaire et de la redevabilité (CEA) est de fournir des informations opportunes, pertinentes et potentiellement vitales aux communautés, de s'assurer que ces dernières sont engagées de manière constructive tout au long du cycle du programme et que leurs rétroactions et préoccupations sont prises en compte et utilisées pour concevoir et adapter le programme. Lors de l'identification, de la conception et de la mise en œuvre des programmes de soutien aux ME, l'équipe chargée des moyens d'existence doit savoir comment impliquer le plus efficacement possible les membres de la communauté. Les outils de communication les plus appropriés devront être utilisés pour écouter les besoins, les retours d'information et les réclamations des personnes et assurer leur participation. Cela permet de construire des communautés plus résilientes.

Le guide et la boîte à outils CEA de la FICR fournissent des informations essentielles et peuvent être consultés sur le Carrefour d'engagement communautaire (Community Engagement Hub) en cliquant ici.

CONSEILS

- ✓ Il est essentiel de mettre en place un mécanisme de traitement des réclamations et de retours d'information. Entre autres, ce mécanisme doit prévoir la possibilité d'évaluer la qualité et le timing des activités, disposer de systèmes spécifiques pour traiter les questions particulièrement sensibles comme la fraude ou les abus sexuels, et plusieurs canaux doivent être utilisés pour garantir la sécurité et la convivialité. Le programme doit consacrer des ressources suffisantes à ce mécanisme et s'assurer que tous les retours d'information et les réclamations reçus sont traités de manière appropriée.
- ✓ Les informations sur le programme de ME doivent être communiquées dans des langues, des formats et des médias accessibles et compris par les bénéficiaires et les communautés affectées, y compris les groupes vulnérables et marginalisés.
- ✓ Les bénéficiaires et les membres de la communauté doivent être consultés et informés de tous les aspects de la mise en œuvre du programme de ME, y compris, entre autres, les critères et les processus de sélection, les objectifs et les activités du programme, et des informations spécifiques sur le développement du programme, par exemple une explication des calculs des montants à transférer ou des modalités à utiliser, etc.

RÉFÉRENCES

- Manuel des initiatives microéconomiques du CICR, cliquez ici
- Carrefour d'engagement communautaire, cliquez ici

b. Protection, genre et inclusion (PGI)

BRÈVE DESCRIPTION

Lors de l'identification, de la conception et de la mise en œuvre des programmes de soutien des ME, l'équipe chargée des moyens d'existence doit veiller à atteindre toutes les personnes de manière efficace, non discriminatoire et équitable. Notre travail doit garantir la dignité, l'accès, la participation et la sécurité de toutes les personnes touchées par les catastrophes et les crises.

Le sexe, l'identité de genre, l'âge, la capacité physique, la race, la nationalité, la religion et de nombreux autres facteurs peuvent influencer la façon dont une personne est exposée et affectée par les catastrophes, les conflits et les crises. Ils peuvent également affecter la façon dont ils réagissent et se relèvent, ce qui peut donc influencer le succès du programme de ME.

Les activités des ME doivent être conçues en tenant compte du genre, de l'âge et de la diversité, en réfléchissant à la manière dont le genre influence l'accès aux ressources économiques, les capacités, les risques et les vulnérabilités. Les programmes de soutien aux ME doivent cibler les besoins spécifiques des femmes et des hommes de tous âges et doivent être également accessibles à tous. Voir le document sur le programme pour le genre et la diversité dans les initiatives de sécurité alimentaire et de moyens d'existence. Note d'orientation -

Centre de moyens d'existence de la FICR.

Le document Protection, genre et inclusion (PGI) décrit l'approche et la manière dont la FICR aborde les causes, les risques et les conséquences de la violence, de la discrimination et de l'exclusion dans une optique globale. Vous trouverez des conseils et un ensemble de lignes directrices PGI de base dans le document Protection, genre et inclusion dans les situations d'urgence : boîte à outils - Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ce document contient des conseils pratiques sur la manière d'intégrer la dignité, l'accès, la participation et la sécurité en tenant compte du sexe, de l'âge, du handicap et d'autres facteurs de diversité. Il s'agit notamment de limiter l'exposition des personnes aux risques de violence et d'abus et de veiller à ce que les programmes « ne nuisent pas ».

La PGI est une priorité du Mouvement, et dans les programmes de ME. Il existe deux approches principales pour intégrer la PGI : l'intégration de la PGI dans tous les secteurs et les activités spécialisées (autonomes) dont l'objectif est de protéger et d'inclure les personnes, comme la protection des enfants, la prévention de la violence sexuelle et sexiste (VSBG), entre autres

CONSEILS

- ✓ Il est essentiel de tenir compte du genre, de l'âge et de la diversité tout au long de la conception du programme afin d'en assurer la précision, la propriété et la durabilité : collectez des données classées par genre, âge et diversité ; cherchez à établir un équilibre hommes/femmes dans les équipes et les comités ; consultez et impliquez les femmes, les filles, les garçons, les hommes, les personnes âgées, les personnes vivant avec un handicap, les personnes vivant avec le VIH et les membres de la communauté LGBTI+ ; analysez les contraintes et/ou les obstacles.
- ✓ Concernant les données classées par genre et par âge sur la population affectée, il est important de recueillir des données sur le nombre de femmes enceintes, de familles polygames, de personnes handicapées, entre autres.
- ✓ Il est important de disposer d'informations sur des aspects comme le temps que les femmes et les hommes(et filles et garçons) consacrent au travail non rémunéré (par exemple, aller chercher de l'eau, faire la cuisine, ramasser du bois de chauffage, s'occuper des enfants, laver les vêtements) et, par conséquent, le temps qu'ils / elles peuvent consacrer aux activités génératrices de revenus.
- ✓ Organisez des réunions avec les femmes et les hommes séparément afin de déterminer leurs besoins spécifiques, leurs capacités et leurs difficultés dans les activités de soutien aux ME
- ✓ . Veillez à ce que toutes les activités mises en œuvre ciblent les besoins spécifiques des femmes et des hommes de tous âges et soient également accessibles à tous. Accordez une attention particulière aux groupes vulnérables comme les personnes handicapées, les personnes âgées, etc.
- ✓ En ce qui concerne l'octroi des subventions (en espèces ou en nature) destinées à soutenir les ME, il est essentiel de prendre en compte des aspects comme les différents rôles des femmes et des hommes en matière de contrôle, de prise de décision et d'accès à l'argent ou la manière dont cet argent est réparti, géré et utilisé au sein des ménages, y compris les ménages polygames, le cas échéant. Veillez à ce que les mécanismes de distribution tiennent compte des considérations de genre. Par exemple, si vous utilisez la technologie du téléphone portable pour faciliter la distribution, assurez-vous que les femmes et les hommes ont la même possibilité d'accès à cette technologie. Veillez à ce que les points de distribution tiennent compte de l'emplacement, du temps et des questions de sécurité, ainsi que des éventuelles contraintes culturelles, afin de garantir la facilité d'accès et de minimiser la surcharge des bénéficiaires.
- ✓ Envisagez de prendre des mesures spécifiques liées à la lutte contre la violence sexiste, par exemple en veillant à ce qu'il existe des moyens accessibles et confidentiels de signaler les cas de violence.
- ✓ L'impact psychosocial doit être pris en compte. Lorsqu'il s'agit de personnes déplacées ou rapatriées, il est particulièrement important de savoir dans quelle mesure le programme a permis la réintégration sociale, une meilleure estime de soi, etc.

RÉFÉRENCES

- Boîte à outils de la FICR pour la protection, genre et inclusion dans des situations d'urgence, cliquez ici
- Programme pour le genre et la diversité dans les activités liées à la sécurité alimentaire et les moyens d'existence. Note d'orientation, ici
- CRME Le travail des enfants dans le cadre de la Covid-19 dans le secteur de la Sécurité alimentaire et des moyens d'existence, cliquez ici

.

Annexe 1. Résumé de la boîte à outils pour les ME

P1 Évaluation initiale et analyse

S1. Portée de l'évaluation initiale

S2. Évaluation des opportunités

Examen des informations secondaires

P1.S2.b.T1 Informations secondaires_Carte des parties prenantes

P1.S2.b.T2 Secteurs potentiels et flux de marché

P1.S2.C.T1 Outil de préparation pour le travail sur le terrain

Collecte de données /Enquêtes

P1.S2.d.T1.i Enquête auprès des groupes cibles

P1.S2.d.T1.ii Enquête auprès des consommateur·rice·s

Entretiens semi-directifs

P1.S2.d.T2 Entretiens semi-directifs (autorités locales, entreprises locales, institutions de formation)

Groupe de discussions (GD)

P1.S2.d.T3 Groupe de discussion

Observation directe

P1.S2.d.T4.i Modèle d'observation du marché (contexte urbain)

P1.S2.d.T4.ii Modèle d'observation du marché (contexte rural)

S3. Analyse des informations

P1.S3.T1 Outil de saisie des données qualitatives - analyse

P1.S3.T2 Évaluation initiale des opportunités de ME

P2 Conception

S1. Ciblage

P2.S1.T1 Résumé des approches, critères et mécanismes de ciblage

P2.S1.T2 Modèle de ciblage

S2. Conception du programme

P2.S2.T1 Plan d'action opérationnel (PoA)

P2.S2.T2 Ensemble d'indicateurs pour le soutien aux moyens d'existence

P2.S2.T3 Conseils sur les postes budgétaires de soutien au ME

P2.S2.T4 Plan de travail

P2.S3.T5 Matrice des risques

P3 Mise en œuvre

S1. Phase de démarrage

P3.S1.T1 Parcours de formation pour le personnel

P3.S1.T2 Agent de terrain chargé des moyens d'existence. Modèle de description de poste

P3.S1.T3 Protocole d'accord entre le Comité de projet et la SN

S2. Sélection des bénéficiaires

P3.S2.T1 Formulaire d'évaluation initiale du ménage

P3.S2.T2 Modèles de fiches d'évaluation

P3.S2.T3 Appel à candidatures et conditions pour le soutien au ME

P3.S2.T4 Formulaire de vérification

P3.S2.T5 Formulaire de candidature pour un soutien aux ME

S3. Formation des bénéficiaires

a. Formation aux compétences entrepreneuriales pour les bénéficiaires

Externalisée

P3.S3.a.T1 Modèle de TdR pour la formation aux compétences entrepreneuriales _ planification des activités

P3.S3.a.T2 Modèle d'accord de consultance

En interne

P3.S3.a.T3 Cours de formation aux compétences entrepreneuriales pour les bénéficiaires des IME. CICR, octobre 2014

P3.S3.a.T4 Manuel de formation à la gestion d'entreprise. Fondation Lorika. 2007

P3.S3.a.T5 Liste des guides du·de la facilitateur·rice

P3.S3.a.T6 Approche matrice d'affaires

b. Formation technique des bénéficiaires

P3.S3.b.T1 Modèle de TdR pour la formation technique

P3.S3.b.T2 Modèle d'accord de formation

S4. Élaboration d'un plan business plan

P3.S4.T1a Format du business plan

P3.S4.T1b Format du business plan_simplifié

P3.S4.T2 Format du business plan financier

P3.S4.T3 Matrice d'affaires

P3.S4.T4 Liste de contrôle pour une évaluation initiale de l'environnement commercial

P3.S4.T5 Questions courantes liées à la gestion d'une entreprise

S5. Examen et approbation du business plan

P3.S5.T1 Tableau des critères d'approbation

P3.S5.T2 Modèle de protocole d'accord avec les bénéficiaires

P3.S5.T3 Accord du bénéficiaire pour la reprise de l'activité

P3.S5.T4 Évaluation des caractéristiques de vos entrepreneur·euse s

S6. Octroi de subventions

P4 Suivi et évaluation

S1. Conception du plan S&E

P4.S1.T1 Plan de suivi et d'évaluation

S2. Formulaires d'inscription et de clôture

P4.S2.T1 Formulaire d'inscription

P4.S2.T2 Formulaire de clôture

S3. Suivi

P4.S3.T1 Formulaire de suivi de l'aide en nature

P4.S3.T2 Formulaire de suivi de la distribution d'espèces

P4.S3.T3 Formulaire de suivi trimestriel

P4.S3.T4 Modèles de comptabilité

P5 Activités complémentaires

S1. Liens avec le marché et activités de mise en réseau

P5.S1.T1 Conseils pour l'organisation d'une foire pour promouvoir les ME

S2. Plan de contingence

P5.S2.T1 Prendre conscience de la nécessité d'anticiper les urgences

- P5.S2.T1a. Vidéo ATLAS (Exploiter Atlas en Équateur, disponible uniquement en espagnol)
- P5.S2.T1b Vidéo ATLAS (Conseils pour la poursuite des activité, disponible uniquement en espagnol)