

GUIDE DE L'UTILISATEUR DE L'OCAT
(OUTIL D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS
ORGANISATIONNELLES, *ORGANIZATIONAL
CAPACITY ASSESSMENT TOOL*)

GUIDE DE L'UTILISATEUR DE L'OCAT (OUTIL D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES, *ORGANIZATIONAL CAPACITY ASSESSMENT TOOL*)

VERSION 2.0, JANVIER 2016

C. MIKE DANIELS

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Description de l'OCAT	4
Utilisation de l'OCAT	7
Critères des capacités organisationnelles	9
Catégorie 1 : Gouvernance/Direction	11
Catégorie 2 : Gestion organisationnelle	13
Catégorie 3 : Capacités relatives aux ressources humaines	15
Catégorie 4 : Capacités relatives à la gestion financière	18
Catégorie 5 : Gestion des programmes/projets	20
Catégorie 6 : Relations extérieures	24
Annexe 1 : Matrice de notation de l'OCAT	27
Annexe 2 : Exemples de résultats graphiques de l'OCAT	33
Annexe 3 : Matrice de recommandations de l'OCAT	34
Annexe 4 : Bibliographie	37

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier les personnes et organisations suivantes, qui ont participé à ce projet, notamment en menant des entretiens avec des informateurs clés et/ou révisant les versions préliminaires du document : Judith Amar (Save the Children), Jonathan Brass (FICR), Emma Delo (FICR), Scott DiPretoro (HCR), Joanna Friedman (HCR), Hélène Juillard (Consultante), Emily Henderson (DFID), Heidi Gilert (DFID), Jude Powell (Oxfam GB) et Zehra Rizvi (Avenir Analytics).

Des remerciements spéciaux sont également adressés à Avenir Analytics, à la FICR et à Save the Children, qui ont partagé leurs outils d'évaluation des capacités organisationnelles liés à la programmation en transferts monétaires. Cela a contribué, avec d'autres ressources portant sur les capacités organisationnelles, à proposer une version révisée du format ou du contenu de l'outil du CaLP.

Merci aussi à Rosie Jackson, Isabelle Pelly et Stephanie Roberson du CaLP pour leur encadrement, leur soutien, leurs contributions et leurs remarques constructives.

Avertissement

Les références fournies par l'auteur au sujet des divers « indicateurs » de bonnes pratiques répertoriés sous chaque critère OCAT ne suggèrent en aucun cas qu'il s'agit là des meilleurs exemples ou des seuls exemples. Ces références sont apportées afin d'aider à élaborer des contenus tout en présentant diverses méthodes organisationnelles d'orientations opérationnelles.

L'étude a bénéficié du soutien financier du service d'aide humanitaire et de protection civile de la Commission européenne (ECHO). Les idées qui y sont exprimées ne reflètent aucunement l'opinion officielle de l'une ou de l'autre partie ; ces dernières ne sont pas responsables de quelque utilisation que ce soit des informations contenues dans ce document.

INTRODUCTION

De plus en plus d'organisations, de bailleurs de fonds et de gouvernements s'intéressent aux programmes intégrant des transferts monétaires dans les situations de crises humanitaires, à mesure que le nombre d'éléments prouvant leur impact augmente. Beaucoup d'organisations envisagent les transferts monétaires pour la première fois tandis que d'autres les généralisent ou les mettent à l'échelle.

De ce fait, le Cash Learning Partnership (CaLP) a produit une nouvelle version de l'OCAT (outil d'évaluation des capacités organisationnelles, Organizational Capacity Assessment Tool) afin que les organisations puissent évaluer leurs capacités à proposer des transferts monétaires (TM) ou à les mettre à l'échelle efficacement. Cette version 2.0 repose sur la révision de l'outil d'origine du CaLP et sur un ensemble d'autres outils d'évaluation des capacités, y compris les quelques outils utilisés spécifiquement pour les TM.

DESCRIPTION DE L'OCAT DU CALP

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

L'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (Organizational Capacity Assessment Tool, OCAT) comprend un guide de l'utilisateur, des feuilles de calcul permettant de consigner les notes et d'afficher les résultats graphiques, ainsi qu'une matrice de recommandations. L'évaluation se divise en six catégories de capacités organisationnelles, comportant chacune un ensemble de critères. À partir de l'étude et de la notation de chacun des critères, l'organisation peut constater les lacunes et formuler des recommandations pour renforcer les capacités nécessaires.

À quoi est destiné cet outil ?

L'OCAT est un outil d'auto-évaluation qui permet aux organisations d'identifier les lacunes et les capacités requises pour les TM, et de comparer les progrès constatés par rapport aux critères de référence initiaux ou cibles.

Des organisations de tout type et de toute taille devraient pouvoir utiliser l'OCAT et faire une interprétation propre des résultats en fonction des besoins du contexte spécifique qui est évalué. Par exemple, l'« équipe dirigeante » pourra désigner la direction au siège ou au bureau du pays selon le cas et les « systèmes » pourront représenter des processus mondiaux ou les processus au niveau du terrain. La définition des critères de référence/cibles pourra également être précisée, notamment en spécifiant « certains/la plupart/tout le personnel » ou en déterminant les notes attendues à chaque étape du processus de renforcement des capacités.

Plus l'évaluation inclut de membres de l'équipe, plus elle sera fiable et exhaustive. Tous les niveaux hiérarchiques et fonctions de l'organisation ont des besoins à exprimer et une expertise pertinente à apporter et non pas uniquement les équipes programme. Les équipes finance, RH, logistique/approvisionnement et informatique doivent aussi être impliquées, de même que l'équipe de direction.

Les organisations peuvent entreprendre elles-mêmes le processus ou faire appel à des consultants externes, qui les aideront à préparer le projet, à en tirer des enseignements et à planifier les actions. Si la présence « d'experts en TM » n'est pas indispensable, une bonne compréhension des transferts monétaires au moins de la part de l'équipe responsable du processus est nécessaire, car elle devra présenter l'outil. De même, des compétences en matière d'animation sont appréciables pour mener à bien les ateliers/discussions.

L'OCAT a été pensé pour une utilisation dans le cadre d'ateliers, mais il est également possible, d'obtenir une participation plus large en réalisant des enquêtes internes. Discuter franchement et ouvertement des résultats, en groupe, est la meilleure façon d'évaluer les capacités, d'identifier les lacunes et de formuler des recommandations appropriées. Ainsi, il est préférable de discuter des résultats des enquêtes en atelier. Quoi qu'il en soit, l'utilisation de l'OCAT requiert un travail préparatif.

Autres usages

Une organisation plurinationale ou une association composée de plusieurs membres peut utiliser l'OCAT pour évaluer et comparer les capacités et les besoins des divers acteurs de l'organisation ou de l'association. Afin d'améliorer la comparabilité, il convient de s'entendre au préalable sur des définitions ou des cibles communes pour les divers critères et/ou indicateurs. Les bureaux/membres participants peuvent ensuite procéder à leur auto-évaluation et la soumettre au siège, qui se charge ensuite de regrouper les informations et d'analyser les résultats.

De même, une organisation peut aider ses partenaires opérationnels à évaluer leurs capacités, en s'accordant, cette fois encore, sur les définitions et des cibles appropriées. Pour faciliter le processus de préparation et d'évaluation, il peut être souhaitable d'apporter un soutien aux partenaires dont les structures sont plus petites ou qui comptent moins de membres du personnel formés aux TM.

Enfin, les différentes équipes et les membres du personnel peuvent utiliser l'OCAT pour évaluer leur unité ou l'organisation dans son ensemble. Cela peut permettre de prévoir les améliorations à apporter au niveau des unités ou sensibiliser l'équipe dirigeante aux investissements ou changements nécessaires au sein de l'organisation.

Ce que l'OCAT n'est pas

L'OCAT regroupe certaines bonnes pratiques en matière de TM, mais ne constitue pas un ensemble de normes de programmation en TM. L'OCAT sera revu et modifié lorsque le CaLP et d'autres organisations élaboreront des normes relatives aux TM.

L'OCAT ne vise pas à produire une évaluation extérieure des performances de l'organisation, des programmes, des équipes ou du personnel. La dimension d'auto-évaluation importe en ce sens qu'elle permet d'évaluer les capacités en toute sincérité, de prodiguer des recommandations utiles et d'encourager le changement.

En dehors de cela, le but de l'OCAT n'est pas non plus de comparer des organisations n'ayant aucun lien entre elles. Étant donné l'absence de concertation concernant les définitions, les résultats seraient trop subjectifs pour qu'une comparaison directe ne puisse être établie.

Les bailleurs de fonds ou autres organisations qui souhaitent évaluer les capacités en matière de programmation en transferts monétaires de potentiels bénéficiaires des fonds ou de partenaires opérationnels peuvent leur demander de procéder à une auto-évaluation et soumettre un plan d'action dans le cadre du processus de candidature. Toutefois, il ne s'agit pas d'une procédure aussi rigoureuse qu'un audit ou que d'autres procédures légales et les notes obtenues par les différents acteurs ne peuvent pas faire directement l'objet de comparaisons.

Enfin, l'OCAT ne constitue pas un processus indépendant. Il doit être utilisé dans le cadre d'un processus organisationnel plus vaste de préparation, avec l'adhésion de l'équipe dirigeante qui soutient le concept et a l'engagement et les ressources nécessaires pour piloter et appuyer les changements appropriés.

GUIDE DE L'UTILISATEUR

Le guide de l'utilisateur de l'OCAT est destiné au responsable et/ou à l'animateur en charge du processus de préparation, ainsi qu'aux participants qui répondent à une enquête ou assistent à un atelier d'évaluation des capacités.

Il contient des instructions d'utilisation de l'outil et la description de chaque catégorie d'évaluation, critère et note.

Les utilisateurs/participants doivent comprendre les descriptions avant de débattre/attribuer une note. Pour cela, ils peuvent lire ces descriptions à l'avance ou laisser le soin aux animateurs de les présenter.

Les annexes comportent un visuel des feuilles de calcul de l'outil, la matrice de recommandations et une liste de documents relatifs aux bonnes pratiques en matière de transferts monétaires.

Catégories

Six catégories de capacités organisationnelles ont été définies dans le cadre de l'OCAT : Gouvernance/Direction, Gestion organisationnelle, Gestion des ressources humaines, Gestion financière, Gestion des programmes/projets et Relations extérieures.

Les catégories ne correspondent pas forcément aux unités/équipes spécifiques de l'organisation et l'évaluation ne doit pas se limiter aux fonctions et équipes en lien avec ces catégories, même s'il est vrai que le personnel concerné peut apporter des points de vue intéressants concernant l'évaluation, les recommandations et la planification de l'action.

Critères

Chaque catégorie comprend plusieurs critères décrivant les capacités, systèmes ou processus requis et devant être utilisés systématiquement pour des transferts monétaires efficaces.

Indicateurs

Pour chacun des critères, une série d'indicateurs présente de façon plus détaillée les différents aspects des capacités requises. Ces indicateurs font souvent référence à des documents portant sur les bonnes pratiques de programmation en transferts monétaires.

Orientations

Des informations générales relatives aux indicateurs ou des exemples de capacités sont joints à certains critères.

Notes/Descriptions

Pour chaque critère, une note d'évaluation allant de 1 à 4 est attribuée selon le niveau atteint. La note « 1 » signifie qu'aucune capacité n'existe en matière de transferts monétaires tandis que la note « 4 » indique une bonne préparation et des capacités en place. Les notes « 2 » et « 3 » sont attribuées aux capacités nécessaires en cours d'obtention.

Feuilles de calcul de l'outil

Deux feuilles de calcul sont utilisées pour l'OCAT : l'une sert à saisir les notes et l'autre présente les résultats sous forme graphique afin de les partager avec les utilisateurs/participants et les parties prenantes.

La matrice de notation ne doit pas être utilisée seule, sans le guide de l'utilisateur et/ou une présentation des indicateurs et orientations. Cette matrice peut être distribuée aux participants et servir de base de discussion et de notation des critères, dès lors qu'ils ont pris connaissance de la signification des critères et des indicateurs/orientations.

Matrice de recommandations

Lorsque l'évaluation des capacités a été menée à bien, la matrice de recommandations est utilisée pour répertorier les améliorations requises ou les suggestions d'améliorations pour chaque critère, en fonction des descriptions des notations et des indicateurs/orientations y afférents dans le guide de l'utilisateur.

UTILISATION DE L'OCAT

PRÉPARATION

L'OCAT fait partie du processus organisationnel de préparation dans son ensemble et offre un moyen d'évaluer les capacités et de suggérer des améliorations afin que les organisations puissent établir un plan d'action.

Si l'équipe dirigeante n'est pas encore au fait de la préparation des transferts monétaires ou de l'OCAT, il convient d'organiser dans un premier temps un atelier/une présentation distincte pour mettre en avant l'intérêt du processus et de l'atelier. Pour mieux vanter les mérites du processus, il peut être utile d'interroger préalablement le personnel ou de procéder à des évaluations individuelles préliminaires au moyen de l'OCAT, sans nécessairement débattre des résultats lors d'un processus participatif conjoint.

Un travail de préparation, mené par le responsable de l'évaluation et/ou un animateur, est nécessaire pour que l'outil soit utilisé efficacement. Néanmoins, les participants à l'atelier/les utilisateurs doivent de préférence prendre également part à la préparation afin de bien comprendre les critères et de pouvoir justifier les réponses fournies.

1. Passez en revue les indicateurs/orientations de chacun des critères. Si les bonnes pratiques décrites ou référencées vous sont étrangères, consultez aussi ces documents.
2. Dans la mesure du possible, identifiez et analysez les processus organisationnels, systèmes et autres résultats pertinents qui existent, tels que les plans d'urgence et les plans stratégiques, les procédures opérationnelles normalisées, les politiques relatives aux RH, les rapports de suivi-évaluation des programmes, etc. Ces éléments peuvent vous aider à évaluer les capacités et à présenter des justificatifs.
3. Planifiez un atelier ou autre forum participatif pour réunir toutes les principales parties prenantes, y compris le personnel en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations/de l'assistance. Il est recommandé d'étaler l'atelier sur une durée d'au moins un ou deux jours pour permettre une discussion suffisamment approfondie.
4. Demandez également aux participants de passer en revue le guide de l'utilisateur et, si possible, de réunir les éléments qui attestent des capacités organisationnelles existantes, qui pourront être présentés lors de l'atelier.
5. Préparez les sessions de l'atelier, avec un plan de déroulement et des copies et/ou des présentations des indicateurs/orientations ainsi que des autres contenus clés du guide de l'utilisateur, des outils, etc.

FORUM/ATELIER D'ÉVALUATION

L'atelier ou autre cadre participatif (conférence ou forum en ligne, par exemple) doit permettre à la fois de mener l'évaluation et d'en discuter (et/ou de discuter des conclusions dans le cas d'une enquête menée antérieurement). Des petits groupes composés de personnes aux fonctions diverses sont à privilégier. Chaque petit groupe présente ensuite ses conclusions au groupe global. Il est aussi possible d'opter pour des groupes fonctionnels qui concentrent leur travail sur des sections spécifiques, en particulier si les conclusions de ces groupes font ensuite l'objet de discussions et d'une validation par l'ensemble des participants.

Processus suggéré pour l'atelier/le forum :

1. Les participants lisent tous les critères de chaque catégorie, s'interrogent à leur sujet et en discutent. Si nécessaire, il peut être décidé collectivement de définir ces critères, d'y ajouter des éléments ou de les adapter au contexte spécifique, mais cela ne doit se faire qu'après avoir pris connaissance des indicateurs et des orientations.
2. Évoquez chaque critère et clarifiez ce que sont les indicateurs et les orientations pour veiller à ce que les critères désignent une même réalité pour tous les participants. Si nécessaire, citez des extraits pertinents des documents sur les bonnes pratiques dont les références figurent dans la bibliographie.

3. Les indicateurs doivent permettre de produire une évaluation objective, reposant sur des données probantes, de certains des principaux aspects du critère en question. Toutefois, tous les aspects ne sont pas traités de la même manière et tous ne sont pas cités compte tenu du format synthétique de l'outil.
4. À l'aide des descriptifs disponibles dans le guide de l'utilisateur relatifs aux notes pouvant être attribuées ou de la matrice de notation de l'OCAT, délibérez sur la note qui, dans l'ensemble, décrit le mieux la situation actuelle. Saisissez cette note dans la matrice de notation. Expliquez les choix et/ou présentez les éléments probants, le cas échéant, puis consignez-les dans la section « Commentaires de l'outil ».
5. Idéalement, le groupe (chaque petit groupe et l'ensemble des groupes lors des séances plénières) devrait parvenir à un consensus sur les notes à attribuer, mais la décision finale peut ne refléter que l'opinion majoritaire étant donné la diversité des aspects couverts pour chaque critère. Dans ce cas, il est important d'expliquer dans la section Commentaires les différences d'opinion et de préciser le degré de consensus atteint pour en tenir compte ultérieurement lors des prises de décisions. Le fait de s'entendre sur des définitions spécifiques (« certains/la plupart/tous », par exemple) pourra vous aider.
6. Des représentations graphiques sont ensuite produites à partir des notes et sont présentées dans la feuille de calcul « Résultats ». Les diagrammes en radar (toile d'araignée) comparent plusieurs notes sur un même graphe, simple à interpréter. Ils peuvent être utilisés pour présenter les notes de chacun des critères ou les notes totales de chaque catégorie.
7. Les notes et les représentations graphiques constituent des moyens efficaces de présenter les résultats, mais il faut garder à l'esprit que toutes les catégories et tous les critères n'ont pas la même importance. L'étape suivante vise à établir les priorités de renforcement des capacités.

FORMULER DES RECOMMANDATIONS

Durant le même forum/atelier d'évaluation ou dans le cadre d'un processus distinct, il convient de formuler des recommandations d'améliorations pour chaque critère ou au moins pour les critères ayant recueilli une note inférieure à 4. La matrice de recommandations peut être utilisée pour réunir les suggestions :

1. Regardez les descriptions relatives à chaque note et les indicateurs/orientations afin de mettre en lumière les capacités spécifiques devant être développées ou renforcées.
2. Faites un brainstorming sur les changements spécifiques qui pourraient être faits. Incluez des cibles et des références aux bonnes pratiques et aux politiques organisationnelles du CaLP et d'autres organisations.
3. Spécifiez les implications des changements, y compris une estimation de la durée, de l'expertise et du coût nécessaires pour procéder à ces changements, des obstacles à prévoir et des impacts sur les autres programmes.
4. Envisagez la possibilité de mener un travail de plaidoyer ou d'associer les changements à d'autres événements prévus, comme des processus de planification annuelle, des nouveaux cycles de financement, des modernisations de systèmes en cours, ou encore des recrutements et des cycles de formation.
5. Pour mieux cerner les obstacles aux changements et le degré d'acceptation, penchez-vous à la fois sur les effets attendus des changements et sur le degré de consensus par rapport aux résultats de l'évaluation.
6. Les résultats ayant recueilli le consensus le plus large, mais dont la note est basse, représentent les changements faciles à obtenir, que la plupart des membres du personnel approuvent et qui auront un effet positif significatif. S'ils peuvent occasionner des situations délicates en matière de durée et de coûts, les consensus les plus forts donnent aussi plus de poids au plaidoyer en faveur du changement auprès de l'équipe dirigeante et d'autres acteurs. Les résultats qui se traduisent pas un niveau élevé de consensus et des notes élevées représentent des occasions de « placer la barre plus haut », c'est-à-dire de tenter de faire encore mieux.

7. Dans le cas de résultats qui sont loin de faire l'unanimité et dont les notes sont peu élevées, il est nécessaire d'analyser la situation plus en détail. Ainsi, une recommandation du type « Faire un bilan plus approfondi, en faisant appel aux spécialistes compétents » peut être préconisée. Pour les résultats dont les notes sont plus élevées, les recommandations peuvent consister à demander aux membres du personnel concernés de partager plus largement les informations sur les capacités actuelles, car tous les acteurs doivent pouvoir mieux connaître les politiques en place et les capacités existantes. Les critères peuvent de nouveau être notés ultérieurement pour voir si le degré de consensus augmente.
8. Les recommandations doivent préciser la manière dont les changements peuvent être obtenus, les intervenants (dont les prestataires de services tels que le CaLP) et l'ordre d'intervention en fonction de l'impact, de l'urgence et du degré supposé d'acceptation des changements.

PLAN D'ACTION

Une fois le processus lié à l'OCAT terminé, l'équipe dirigeante passe en revue les recommandations, fixe l'ordre des priorités et décide comment mettre en œuvre les changements. L'urgence, l'impact attendu, les efforts demandés et le coût nécessaire pour combler chaque lacune ainsi que le niveau supposé d'adhésion doivent être pris en considération pour décider par où commencer.

En général, une note peu élevée signifie que les effets peuvent être majeurs. Ainsi, si l'adhésion et les ressources le permettent, la priorité doit être accordée à ces éléments. Toutefois, les aspects étudiés ne revêtent pas tous la même importance. Par conséquent, la note la plus faible ne reflète pas nécessairement la plus grande priorité.

Les conclusions et les recommandations pertinentes doivent également être intégrées dans les activités de préparation de l'organisation, notamment les analyses de marché de référence menées régulièrement, des revues et mises à jour en fonction des bonnes pratiques les plus récentes et même l'utilisation régulière de l'OCAT pour évaluer et maintenir les capacités en TM.

Le plan d'action constitue l'outil de gestion qui expose les actions qui vont être menées, les intervenants et l'ordre des priorités. Comme pour la planification stratégique, les ressources allouées au plan d'action relatif aux transferts monétaires doivent être suffisantes pour permettre sa mise en œuvre.

CRITÈRES DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Pour les besoins de cet outil, les capacités organisationnelles ont été divisées en six catégories, chacune d'elles comportant un certain nombre de critères qu'il faut remplir dans une large mesure pour que l'organisation puisse considérer qu'elle est prête et/ou capable de mettre en œuvre des transferts monétaires efficacement.

Chaque catégorie comprend plusieurs critères décrivant les capacités, systèmes ou processus requis et devant être utilisés systématiquement pour des transferts monétaires efficaces.

I GOUVERNANCE/DIRECTION

- 1.1 L'organisation a une vision bien précise de la place et du rôle qu'occupent les transferts monétaires dans sa mission, son mandat, ses objectifs et sa structure.
- 1.2 L'équipe dirigeante comprend, soutient et préconise les transferts monétaires, et est disposée à investir dans les systèmes, ressources et éléments de planification requis.
- 1.3 L'organisation dispose d'une stratégie en vue de gérer efficacement les changements nécessaires pour les transferts monétaires, y compris des points focaux investis dans l'institutionnalisation et le soutien du personnel.

2 GESTION ORGANISATIONNELLE

- 2.1 Les transferts monétaires sont inclus dans les activités de préparation aux situations d'urgence et à la planification stratégique.
- 2.2 Les fonds propres ou institutionnels alloués aux transferts monétaires sont suffisants pour répondre aux besoins et réaliser l'investissement requis en matière de capacités organisationnelles.
- 2.3 Les transferts monétaires sont intégrés aux mécanismes d'apprentissage, de partage et se basant sur les bonnes pratiques.

3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- 3.1 Les équipes management, programme finance, logistique et autre personnel, disposent des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et suivre les transferts monétaires efficacement.
- 3.2 L'apprentissage et la formation permettent d'acquérir des connaissances et des compétences en lien avec les bonnes pratiques en transferts monétaires. et impliquent et incluent le personnel programme, administratif et support/opérations.
- 3.3 Les systèmes de recrutement et de fidélisation de personnel qualifié incluent les compétences requises en transferts monétaires et permettent de répondre efficacement aux besoins en effectifs pour les transferts monétaires en situation normale et d'urgence.

4 GESTION FINANCIÈRE

- 4.1 Les procédures financières sont adaptés aux transferts monétaires, garantissent des contrôles adaptés aux montants des transferts et au niveau de risque, sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et appliquées de façon systématique et efficace.
- 4.2 Les propositions de projet et les budgets des programmes incluent systématiquement des ressources suffisantes pour la sécurité, les finances, la gestion de l'information et pour les autres capacités et infrastructures opérationnelles nécessaires aux transferts monétaires.
- 4.3 Si possible, des réserves de financement/monétaires sont disponibles pour répondre plus rapidement aux besoins opérationnels et humanitaires dans les situations d'urgence.

5 GESTION DES PROGRAMMES/PROJETS

- 5.1 Les politiques et les procédures visant à identifier l'action la plus appropriée sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont utilisées de façon systématique et efficace, y compris l'analyse de marché et des besoins, l'analyse des risques et de la faisabilité et l'analyse des options de réponse.
- 5.2 Les procédures et les politiques relatives à la conception et à la mise en œuvre de programmes incluant des transferts monétaires sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont utilisées de façon systématique et efficace. Elles incluent le calcul des montants transférés, le choix des prestataires de services et des mécanismes de distribution, le ciblage, le respect de la vie privée des bénéficiaires, et le suivi des distributions.
- 5.3 Les procédures et les politiques relatives au suivi et à l'évaluation incluent les informations spécifiques pour analyser l'efficacité, l'optimisation des coûts, la rentabilité et la productivité, sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont utilisées de façon systématique et efficace.

6 RELATIONS EXTÉRIEURES

- 6.1 Des stratégies et des systèmes de communication et de plaidoyer efficaces adressent à toutes les parties prenantes concernées les messages adéquats au sujet des programmes intégrant des transferts monétaires.
- 6.2 Les capacités existent et la priorité leur est accordée pour disposer d'un niveau adéquat de coordination et de collaboration. Les ressources sont suffisantes et les recommandations donnent lieu à des résultats efficaces.
- 6.3 Les relations avec les organisations locales, les prestataires de services, les bailleurs de fonds et les autres partenaires ont une valeur ajoutée pour les transferts monétaires et sont gérées efficacement.

CATÉGORIE I : GOUVERNANCE/DIRECTION

Les programmes intégrant des transferts monétaires peuvent nécessiter des changements organisationnels majeurs pour que la mise en œuvre soit un succès. Ils peuvent aussi menacer la sécurité de l'emploi et la motivation de certaines personnes.

L'adhésion et le soutien de l'équipe dirigeante sont nécessaires pour stimuler le changement. Les organisations doivent s'interroger, être disposées à investir dans les capacités nécessaires et mettre en place des stratégies pour institutionnaliser les TM.

CRITÈRE I.1

L'organisation a une vision bien précise de la place et du rôle qu'occupent les transferts monétaires dans sa mission, ses objectifs et sa structure.

Indicateurs :

- L'organisation a examiné en détail toutes les conséquences des transferts monétaires sur sa mission, ses opérations et son personnel, et a une vision bien précise de la voie à suivre.
- L'organigramme a été analysé pour disposer de lignes claires en matière d'autorité et de responsabilité pour les fonctions clés liées aux TM, dans des unités intégrées ou spécialisées, selon le cas.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Il n'existe aucun descriptif de la mission ou organigramme, ou ces éléments n'ont pas été analysés.	La structure organisationnelle a été étudiée, mais n'a pas encore été adaptée aux transferts monétaires.	La structure organisationnelle a été étudiée, adaptée aux transferts monétaires, mais n'a pas encore été mise en place.	La structure organisationnelle a été adaptée aux transferts monétaires et entièrement mise en place.

CRITÈRE 1.2

L'équipe dirigeante comprend, soutient et préconise les programmes intégrant des transferts monétaires, et est disposée à investir dans les systèmes, ressources et éléments de planification requis.

Indicateurs :

- L'équipe dirigeante comprend, soutient et préconise le recours aux transferts monétaires auprès du conseil/siège et du personnel, et apporte son concours si la situation l'exige, mais demande aussi des comptes à ceux qui sont chargés de mettre en œuvre les changements et les programmes.
- L'équipe dirigeante n'hésite pas à consacrer son attention, le temps de son personnel et des fonds pour obtenir des changements de planification, des capacités supplémentaires et les équipements et systèmes requis pour mettre en œuvre des transferts monétaires.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
L'équipe dirigeante ne comprend pas ou ne soutient pas les transferts monétaires.	L'équipe dirigeante soutient les transferts monétaires, mais n'est pas disposée ou capable d'investir selon les besoins de la situation.	L'équipe dirigeante soutient les transferts monétaires et est disposée à investir, mais ne l'a pas encore complètement fait.	L'équipe dirigeante est le moteur des changements en matière de transferts monétaires et réalise les investissements nécessaires en temps utile.

CRITÈRE 1.3

L'organisation dispose d'une stratégie en vue de gérer efficacement les changements nécessaires pour les transferts monétaires, y compris de points focaux pour l'institutionnalisation et le soutien du personnel.

Indicateurs :

- L'équipe dirigeante a une stratégie pour gérer les changements organisationnels nécessaires, dont un plan d'action pour l'institutionnalisation des transferts monétaires que tous les membres du personnel concernés connaissent et ont accepté.
- Un membre de l'équipe dirigeante va soutenir les changements pour les programmes intégrant des transferts monétaires et/ou la direction a chargé des points focaux d'institutionnaliser les transferts monétaires et de fournir une assistance technique ou fonctionnelle à la direction et au personnel.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune stratégie relative aux transferts monétaires n'a été envisagée.	La stratégie n'est pas complètement prête ou les points focaux liés aux transferts monétaires n'ont pas été désignés.	La stratégie est en place, mais n'est pas connue de tous, ou les points focaux en charge des transferts monétaires n'ont pas une grande marge de manœuvre.	La stratégie est connue de tous et les points focaux en charge des transferts monétaires sont disponibles et capables de gérer les changements.

CATÉGORIE 2 : GESTION ORGANISATIONNELLE

Pour mettre en œuvre efficacement les TM, les organisations doivent disposer de stratégies claires et doivent pouvoir réagir rapidement, selon les besoins. Elles doivent aussi pouvoir allouer ou obtenir les fonds nécessaires pour financer les programmes proposés.

Les organisations doivent être en mesure d'apprendre et de s'améliorer au fil du temps, car l'approche est relativement nouvelle et évolue rapidement. Peu de normes officielles existent, mais un vaste éventail d'outils et de recommandations sont disponibles.

CRITÈRE 2.1

Les transferts monétaires sont intégrés aux activités de préparation aux situations d'urgence et à la planification stratégique.

Indicateurs :

- Les transferts monétaires sont intégrés au plan stratégique de l'organisation, en décrivant comment et où les diverses modalités peuvent être utilisées dans les programmes existants ou nouveaux, et comment les principales parties prenantes peuvent être informées au sujet des transferts monétaires.
- Les transferts monétaires sont intégrés aux plans de contingence/de préparation aux situations d'urgence pour envisager, planifier et permettre une réaction rapide ou le renforcement des transferts monétaires en cas d'urgence.
 - Voir CaLP, [Transferts monétaires en situation d'urgence : Les acteurs humanitaires sont-ils prêts pour une mise à l'échelle ?](#), Section 5.4 Planification des mesures d'urgence et préparation aux interventions
- Les activités de préparation relatives aux transferts monétaires ont été menées, par exemple : les analyses des marchés de référence, les accords avec les prestataires de services, l'approvisionnement et le pré-positionnement des équipements, et l'élaboration de systèmes informatiques et de systèmes de gestion des informations facilitant les processus des transferts monétaires.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune élaboration de plans stratégiques ou de contingence n'a eu lieu, ou les transferts monétaires n'ont pas été pris en compte.	Les transferts monétaires sont en partie intégrés aux plans stratégiques et de contingence.	Les transferts monétaires sont complètement intégrés aux plans stratégiques et de contingence et des activités de préparation sont en cours.	Les transferts monétaires sont complètement intégrés aux plans stratégiques et de contingence et les activités de préparation sont terminées.

CRITÈRE 2.2

Les fonds propres ou institutionnels alloués aux transferts monétaires sont suffisants pour répondre aux besoins et réaliser l'investissement requis en matière de capacités organisationnelles.

Indicateurs :

- Les équipes en charge de la collecte de fonds comprennent les TM, sont capables d'identifier les bailleurs de fonds adéquats et mènent, le cas échéant, un travail de plaidoyer auprès des parties prenantes internes, des bailleurs de fonds externes et du grand public pour financer les transferts monétaires.
- Les personnes concernées par l'élaboration de propositions comprennent et sont capables de décrire l'analyse des options de réponse proposée, les plans et critères de conception et de mise en œuvre, dont les risques, le rapport coût-efficacité et l'impact.
- Des fonds opérationnels suffisants dédiés aux programmes peuvent être garantis et justifient le temps et les efforts investis, et la hausse des capacités requises pour mettre en œuvre les TM.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
La collecte de fonds ne vise pas à financer les transferts monétaires.	La collecte de fonds permet de trouver quelques bailleurs de fonds finançant les transferts monétaires, mais ne permet pas vraiment de garantir le financement des transferts monétaires.	Des bailleurs de fonds finançant les transferts monétaires existent, l'équipe en charge de la collecte de fonds élabore des propositions solides et garantit en partie le financement des transferts monétaires.	Des bailleurs de fonds finançant les transferts monétaires existent, l'équipe en charge de la collecte de fonds élabore des propositions fructueuses et garantit un financement suffisant pour les transferts monétaires.

CRITÈRE 2.3

Les transferts monétaires sont intégrés aux mécanismes d'apprentissage, de partage et de respect des bonnes pratiques.

Indicateurs :

- Des processus sont en place pour exploiter systématiquement les enseignements internes sur les transferts monétaires tirés de l'évaluation et du suivi des programmes, de la revue des processus opérationnels, des études de cas, etc.
- Des processus sont en place pour partager au niveau interne les enseignements exploités et pour trouver, évaluer la pertinence et partager les outils, orientations, formations et travaux de recherche les plus récents, en provenance de la communauté de pratique des TM.
- Des processus sont en place afin que la direction passe régulièrement en revue l'adoption et l'utilisation efficace des enseignements et des bonnes pratiques organisationnels et agisse en ce sens.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Il n'existe pas de processus d'apprentissage ou ceux-ci ne prennent pas en compte les TM.	Des processus visant à apprendre et à partager les bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires existent, mais les enseignements ne sont pas exploités.	Des processus visant à apprendre et à partager les bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires existent, mais aucun examen n'est mené afin d'évaluer leur utilisation et leur efficacité.	Des processus visant à apprendre et à partager les bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires, et à en évaluer régulièrement l'usage et l'efficacité, existent.

CATÉGORIE 3 : CAPACITÉS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Il est essentiel de pouvoir compter sur un personnel compétent et efficace, dont des responsables, des équipes en charge des programmes, des finances et de la logistique, qui puisse concevoir des programmes intégrant des transferts monétaires et en assurer le succès.

De nombreux membres du personnel risquent de ne pas encore posséder les compétences spécifiques requises, car les transferts monétaires constituent une approche relativement nouvelle. Il peut être difficile de trouver ou de fidéliser des membres du personnel qualifiés et expérimentés, car de plus en plus d'organisations ont recours aux TM.

Les procédures et les capacités en matière de ressources humaines doivent par conséquent permettre le recrutement, la formation et la fidélisation d'un nombre suffisant de membres du personnel qualifiés afin de répondre aux besoins des programmes.

CRITÈRE 3.1

Le personnel en charge de la gestion, des programmes, des finances, de la logistique et d'autres domaines dispose des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et suivre les transferts monétaires efficacement.

Indicateurs :

- Tous les membres du personnel ont été formés aux politiques et procédures relatives aux transferts monétaires de manière appropriée.
- Les RH ont conscience des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires en matière de TM, et ont mis en place des procédures visant à évaluer les capacités du personnel à intervalles réguliers.
 - Voir [CTP Competency Framework in International Red Cross & Red Crescent Movement Cash in Emergencies Toolkit](#), CaLP, [CTP Competency Framework](#) (en cours d'élaboration), CaLP, [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#)
- Lorsque des lacunes sont mises en évidence, des procédures sont mis en place pour renforcer ou obtenir les capacités nécessaires avant la mise en œuvre des transferts monétaires.

Orientations :

L'expertise requise inclut l'analyse des options de réponse, des risques et du marché en lien avec les TM, la sélection des mécanismes de distribution et des prestataires de services, la gestion des données des bénéficiaires et le respect de leur vie privée, et le suivi-évaluation de l'impact sur le marché et sur les ménages.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Les membres du personnel capables de mettre en œuvre les transferts monétaires sont peu nombreux et il n'est pas prévu de renforcer les capacités.	Certains membres du personnel sont capables de mettre en œuvre les transferts monétaires et il est prévu de renforcer les capacités.	La plupart des membres du personnel sont capables de mettre en œuvre les transferts monétaires et un travail est actuellement mené afin de disposer de l'ensemble des capacités nécessaires.	Tous les membres du personnel sont capables de mettre en œuvre les transferts monétaires efficacement et des plans prévoient une évaluation régulière des capacités.

CRITÈRE 3.2

L'apprentissage et le développement permettent au personnel, y compris les personnes en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations, d'acquérir des connaissances et des compétences correspondant aux bonnes pratiques en TM.

Indicateurs :

- L'apprentissage et la formation reposent sur l'évaluation des connaissances en TM, en lien avec les mécanismes organisationnels d'apprentissage, de partage et d'utilisation des bonnes pratiques.
 - Voir plus haut Critère 3.1 et Critère 2.3
- La formation est efficace, repose sur les connaissances les plus récentes en matière de transferts monétaires et fait régulièrement l'objet d'évaluations.
 - Voir [Formation en ligne: Introduction aux transferts monétaires](#)
 - Voir CaLP, [Formation de niveau 1](#) et [niveau 2 sur les TM](#), ainsi que la nouvelle formation du CaLP pour les membres des équipes support.
- Tous les membres du personnel en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations peuvent être formés dans le cadre de sessions conjointes de formation.

Orientations :

Les transferts monétaires requièrent une expertise dans divers secteurs/diverses fonctions ainsi qu'une intégration efficace de l'ensemble de ces fonctions (travail du personnel en charge des programmes en concertation avec les personnes chargées de la logistique, des achats et des finances). Par conséquent, il est conseillé de les former conjointement avec le personnel en charge des programmes et des opérations afin de promouvoir une compréhension mutuelle.

Outre le CaLP, plusieurs autres organisations, de plus grande taille, font appel à des formateurs ou élaborent des formations destinées à leurs membres du personnel et partenaires. La communauté humanitaire dans son ensemble peut profiter de certaines de ces formations.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune formation n'est prévue pour le personnel ou les formations n'incluent pas les transferts monétaires.	La formation du personnel inclut les transferts monétaires, mais n'est pas tout à fait conforme aux bonnes pratiques.	La formation du personnel inclut les transferts monétaires, conformément aux bonnes pratiques, mais n'est pas disponible pour tous les membres du personnel en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations.	La formation du personnel inclut les transferts monétaires, conformément aux bonnes pratiques et concerne tous les membres du personnel en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations.

CRITÈRE 3.3

Les procédures de recrutement et de fidélisation des membres du personnel qualifiés prévoient des compétences relatives aux transferts monétaires et permettent de répondre efficacement aux besoins en effectifs pour les transferts monétaires en situation normale et d'urgence.

Indicateurs :

- Les RH collaborent avec les personnes en charge du support/opérations et des programmes afin de comprendre les compétences et les fonctions requises du personnel chargé des TM.
 - Voir [CTP Competency Framework in International Red Cross & Red Crescent Movement Cash in Emergencies Toolkit](#), CaLP, CTP Competency Framework (en cours d'élaboration), et CaLP, [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#)
- Les compétences relatives aux transferts monétaires sont intégrées dans le processus de sélection et de recrutement des candidats et dans les descriptifs de postes, ainsi que dans les mécanismes d'évaluation et de rémunération, dans le but de fidéliser des membres du personnel qualifiés.
- Les RH sont à la fois capables de maintenir les programmes existants et de recruter du personnel rapidement en cas d'intervention d'urgence.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune procédure n'existe ou ces procédures ne sont pas adaptées aux transferts monétaires.	Les procédures RH ne sont pas complètement adaptées aux transferts monétaires ou s'avèrent souvent inefficaces en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation des membres du personnel.	Les procédures RH sont complètement adaptées aux transferts monétaires et s'avèrent souvent efficaces en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation des membres du personnel qualifiés.	Les procédures RH sont complètement adaptées aux transferts monétaires et sont efficaces en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation des membres du personnel qualifiés en fonction des besoins.

CATÉGORIE 4 : CAPACITÉS RELATIVES À LA GESTION FINANCIÈRE

Une gestion financière efficace est essentielle pour garantir la mise en œuvre des transferts monétaires et la gestion des risques associés. Les procédures doivent être solides et allouer suffisamment de ressources et d'infrastructures opérationnelles, qui peuvent être considérables lorsque les transferts monétaires sont mis en œuvre pour la première fois. Les réserves de trésorerie aident au déclenchement d'une réponse rapide.

CRITÈRE 4.1

Les procédures financières sont adaptés aux transferts monétaires, garantissent des contrôles adéquats des montants des transferts et du niveau de risque, sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont appliquées de façon systématique et efficace.

Indicateurs :

- Les questions financières sont prises en compte dans toutes les évaluations des risques et de la faisabilité des transferts monétaires, ainsi que dans la conception des programmes et l'analyse des options de réponse afin d'assurer des contrôles financiers adaptés et une nécessaire séparation des responsabilités.
 - Voir CaLP, [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#)
- Les procédures et les contrôles financiers sont adaptés aux modalités concernées et aux mécanismes de transferts sélectionnés.
 - Voir CaLP, [Directives pour la mise en œuvre de transferts électroniques en situation d'urgence](#), Section D
- La sélection des vendeurs et la contractualisation avec des opérateurs de transferts monétaires via téléphonie mobile, des prestataires de services bancaires et financiers suit les bonnes pratiques en transferts monétaires afin de garantir un audit préalable et de prévenir les pertes.
 - Voir PAM, [Cash and Voucher Manual 2014](#), Section B.3.2 Contracting of food merchants and service providers
 - Voir CaLP, [Directives pour la mise en œuvre de transferts électroniques en situation d'urgence](#), Section E

Orientations :

Voir CaLP, [Directives pour la mise en œuvre de transferts électroniques en situation d'urgence](#), *section D*, qui souligne que si les transferts électroniques et autres systèmes électroniques permettent d'établir des rapports en temps réel et d'améliorer la précision des données, des difficultés existent néanmoins en ce qui concerne les exigences des bailleurs de fonds, notamment la confirmation de la réception (plutôt que du déboursement) et l'identification des personnes qui ont reçu les transferts monétaires. Ainsi, des accords préalables devraient être conclus entre les auditeurs et les bailleurs de fonds au sujet des normes minimales de vérification des transferts monétaires reçus par les bénéficiaires et des formats de rapports électroniques acceptables.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilisent pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus d'évaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilisent systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus d'évaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilisent systématiquement et efficacement.

CRITÈRE 4.2

Les propositions de projet et les budgets des programmes incluent systématiquement des ressources suffisantes pour les questions de sécurité, de finances, de gestion des informations et pour les autres capacités et infrastructures opérationnelles nécessaires pour démarrer et mettre en œuvre les transferts monétaires.

Indicateurs :

- Le personnel en charge des finances et d'autres membres du personnel chargés des du support/opérations participent au processus d'élaboration du budget pour les programmes afin de déterminer le personnel supplémentaire, les formations, les équipements et les coûts qu'il est impératif de prévoir pour soutenir et mettre en œuvre les transferts monétaires de manière efficace.
- Voir Oxfam, [Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en oeuvre et procédures opérationnelles normalisées – section 2.9](#)
- Le personnel en charge u développement des programmes et de la gestion des contrats bailleurs est bien au fait du positionnement des bailleurs de fonds et des réglementations portant sur le financement des transferts monétaires, notamment sur le financement des capacités et des infrastructures.
- Les fonds propres ou institutionnels permettent de répondre adéquatement aux demandes de financement.

Orientations :

Les coûts initiaux peuvent être importants si les transferts monétaires n'ont encore jamais été mis en place dans le pays. Cela peut s'expliquer par le coût que représentent un personnel inexpérimenté, l'utilisation de technologies pour l'enregistrement des bénéficiaires, la gestion des données et les transferts monétaires (voir le document d'Oxfam intitulé [Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en oeuvre et procédures opérationnelles normalisée](#)).

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucun processus ne permet d'identifier les besoins opérationnels.	Les besoins opérationnels des transferts monétaires ne sont pas systématiquement identifiés ou la recherche de financements nécessaires n'est pas opérée de façon systématique.	Les besoins opérationnels des transferts monétaires sont identifiés, mais la recherche de financements nécessaires n'est pas opérée de façon systématique.	Les besoins opérationnels des transferts monétaires sont systématiquement identifiés et la recherche de financements nécessaires est opérée de façon systématique.

CRITÈRE 4.3

Si possible, des réserves monétaires/de financement sont disponibles pour répondre plus rapidement aux besoins opérationnels et humanitaires dans les situations d'urgence.

Indicateurs :

- Lorsque les transferts monétaires sont inclus dans les potentielles réponses d'urgence, une réserve suffisante de financement/monétaire est disponible pour la préparation initiale du programme et les transferts monétaires, une fois les réponses prioritaires identifiées par le diagnostic rapide.
- Des processus solides de financement sont en place afin de permettre dans les meilleurs délais l'autorisation, le déboursement et la réconciliation des fonds.
- Des accords ou des procédures de recouvrement des fonds avancés doivent exister pour permettre de reconstituer les réserves à partir des fonds internes ou fournis ultérieurement par les bailleurs de fonds.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Il n'existe aucune réserve monétaire/ de financement.	Des réserves monétaires/ de financement existent, mais ne sont pas disponibles ou utilisables rapidement.	Des réserves monétaires/ de financement sont utilisables rapidement, mais aucune procédure ne permet de reconstituer ces réserves.	Des réserves monétaires/ de financement sont utilisables rapidement et des procédures permettent de reconstituer ces réserves.

CATÉGORIE 5 : GESTION DES PROGRAMMES/ PROJETS

Une gestion solide des programmes/projets est essentielle pour les transferts monétaires. Elle doit inclure une conception, une mise en œuvre et un suivi-évaluation efficaces des programmes. Les processus doivent cadrer avec les documents de bonnes pratiques (voir les références ci-après et/ou d'autres ressources disponibles sur le site du CaLP www.cashlearning.org).

CRITÈRE 5.1

- Les politiques et procédures permettant de déterminer la réponse la plus appropriée sont en lien avec les bonnes pratiques en transferts monétaires notamment l'analyse des besoins, des marchés, de la faisabilité, des risques et des options de réponses, et sont utilisés de manière effective et systématique Indicateurs :
 - Pour les TM, les méthodologies d'analyse des besoins doivent inclure en plus des informations usuelles, des questions permettant de comprendre comment les gens gagnent, dépensent et épargnent leur agent et les préférences et acceptation des bénéficiaires. Pour obtenir des informations détaillées, voir le document interorganisationnel, [Orientations Opérationnelles et Boîte à Outils Pour Les Transferts Monétaires à Usages Multiples, Partie 1. Analyse de la situation et des options de réponse](#), Humanitarian Practice Network, [Revue des bonnes pratiques – Programme de transfert monétaire dans les situations d'urgence](#), et des outils tels que l'outil de diagnostic d'Oxfam, [Oxfam 48 hour Assessment](#)
- Les processus d'étude des marchés incluent l'analyse et la cartographie des marchés en situation de référence et post-catastrophe, l'analyse de la disponibilité des biens, de la capacité de la chaîne d'approvisionnement et des obstacles, des préférences des commerçants et des politiques gouvernementales.
 - Voir CaLP, [Critères minimaux d'analyse de marché en situation d'urgence](#)
- Les processus visant à déterminer la faisabilité de l'utilisation de transferts monétaires incluent à la fois la capacité des partenaires ou des prestataires de services et l'analyse des risques et des possibilités pour les TM, le programme et les bénéficiaires :
 - Voir ci-dessus et CaLP, [Protéger la vie privée des bénéficiaires](#), Principes et normes opérationnelles pour une utilisation sécurisée des données personnelles dans les programmes de transfert monétaire et électronique
- L'analyse des options de réponse est utilisée pour décider quelles sont les interventions les plus appropriées, et justifier les choix et les étayer par tout document utile, en évaluant l'adéquation de ces interventions par rapport aux objectifs et aux préférences, leur faisabilité au regard des risques acceptables, du rapport coûts/ efficacité et de la capacité de mise en œuvre.
 - D'après le document intitulé [10 Common Principles for Multipurpose Cash-Based Assistance](#) de l'ECHO, l'assistance à usages multiples doit être envisagée dès le début.

- Les politiques et les procédures ont été largement partagées avec les membres du personnel concernés, y compris ceux en charge de la gestion, des programmes/questions techniques, des finances et autres membres des équipes support/opérations, et des processus permettent d'évaluer régulièrement la conformité et l'efficacité et d'apporter des changements si nécessaire.

Orientations :

L'Analyse des capacités inclut l'évaluation des performances, de la portée et de la conduite des banques de même que des prestataires de services de transfert financier et de communication comme les opérateurs de téléphonie mobile. L'analyse des risques examine la probabilité et les conséquences possibles des problèmes de sécurité, de la corruption et des dommages potentiels pour les bénéficiaires, dont l'impact sur les relations entre les genres. Cette analyse permet également d'envisager les plans possibles d'atténuation des risques constatés.

Les personnes susceptibles de participer au programme doivent être consultées et une analyse exhaustive portant sur le genre et sur la protection doit être menée afin d'identifier les risques, puis d'envisager les possibilités en matière de plans d'atténuation de ces risques.

Les options de réponse choisies peuvent inclure un ensemble de modalités en fonction du contexte, dont des transferts monétaires, un soutien au marché et une assistance en nature.

Les capacités à mettre en œuvre englobent les capacités de gestion interne de l'organisation, les capacités relatives aux ressources humaines et les capacités de gestion financière.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilise pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus d'évaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilise systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus d'évaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilise systématiquement et efficacement.

CRITÈRE 5.2

Les procédures et les politiques relatives à la conception et à la mise en œuvre de programmes incluant des transferts monétaires sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont utilisées de façon systématique et efficace. Elles incluent le calcul des montants transférés, le choix des prestataires de services et des mécanismes de distribution, le ciblage et respect de la vie privée des bénéficiaires, et le suivi de la distribution.

Indicateurs :

- Parmi les processus visant à déterminer les montants adéquats des transferts et leur fréquence, on peut citer l'analyse de l'assistance existante, ainsi que les données portant sur les revenus et les dépenses en lien avec le marché et le contexte de l'aide en question.
- Voir Humanitarian Practice Network, [Revue des bonnes pratiques – Programme de transfert monétaire dans les situations d'urgence, 3.3 Quand donner de l'argent et combien donner ?](#)

- Lorsqu'une aide monétaire multisectorielle/à usages multiples est prévue, des membres du personnel avec une expertise sectorielle spécifique et appropriée participent à la conception et à la mise en œuvre pour déterminer les montants des transferts en fonction du lieu, des moyens de subsistance, du degré de vulnérabilité, de la disponibilité de l'aide, etc.
 - Voir le document interorganisationnel, [Orientations Opérationnelles et Boîte à Outils Pour Les Transferts Monétaires à Usages Multiples, Partie 2. Conception des Transferts Monétaires à Usages Multiples](#)
- La conception du programme implique le gouvernement et d'autres acteurs clés. Le programme est conçu de sorte à tenir compte des politiques et des plans gouvernementaux de protection sociale, et à réfléchir à leurs éventuelles conséquences sur les transferts monétaires prévus et aux liens pouvant être établis entre ces politiques et les TM.
 - Voir le document interorganisationnel, [Orientations Opérationnelles et Boîte à Outils Pour Les Transferts Monétaires à Usages Multiples, Partie 3. Conception et Planification des Interventions](#), et les [principes du CaLP sur la protection de la vie privée de bénéficiaires](#)
- Des mécanismes de distribution adéquats sont choisis en se basant sur l'analyse de la faisabilité, dont l'optimisation des coûts et le rapport coûts/efficacité. Par ailleurs, l'implication des services logistique/achats, administration/finances et d'autres parties prenantes selon le cas est nécessaire pour la sélection des prestataires de services (financiers ou autres).
 - Voir [Revue des bonnes pratiques](#) ci-dessus, ainsi que le document du HCR intitulé [Operational Guidelines for Cash-Based Interventions in Displacement Settings, 4.2 Decide on the delivery mechanism](#), et celui d'Oxfam, [Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en oeuvre et procédures opérationnelles normalisées](#)
- Des critères précis et des processus efficaces de ciblage et d'éligibilité sont utilisés pour mobiliser, identifier, vérifier et enregistrer les bénéficiaires.
 - Voir le document interorganisationnel, [Orientations Opérationnelles et Boîte à Outils Pour Les Transferts Monétaires à Usages Multiples, Partie 3: Section 3. Stratégie de ciblage et détermination de l'admissibilité](#)
- Des accords et des procédures permettent à l'organisation et aux parties tierces de prendre les mesures adéquates pour protéger la vie privée des bénéficiaires.
 - Voir CaLP, [Protéger la vie privée des bénéficiaires : Principes et normes opérationnelles pour une utilisation sécurisée des données personnelles dans les programmes de transfert monétaire et électronique](#)
- Les responsables des questions financières participent à l'élaboration des processus de transferts monétaires et de réconciliation, qui incluent une séparation des responsabilités et un suivi post-transferts.

Orientations :

Les considérations relatives à la protection sociale portent sur la façon dont les transferts monétaires peuvent aller de pair avec des programmes d'assistance sociale existants et sur la façon dont ces programmes risquent d'influer sur la valeur ou le ciblage des transferts monétaires, si ces programmes peuvent contribuer à mener à bien les transferts ou à identifier les bénéficiaires et si les bénéficiaires des transferts monétaires peuvent également accéder à l'aide à plus long terme.

Dans le cadre des stratégies d'atténuation des risques, une séparation adéquate des responsabilités doit être opérée entre le personnel en charge du programme et celui chargé du suivi-évaluation. En outre, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation régulière.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilisent pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus d'évaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilisent systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus d'évaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilisent systématiquement et efficacement.

CRITÈRE 5.3

Les procédures et les politiques de suivi-évaluation rendent compte de certaines informations spécifiques nécessaires pour analyser l'efficacité et l'efficacité de la réponse. Ces procédures et politiques sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont utilisées efficacement de façon systématique.

Indicateurs :

- Le suivi-évaluation comprend l'analyse des impacts sur les bénéficiaires, y compris les préoccupations relatives à la protection, et sur les marchés, y compris le suivi des prix afin de veiller à ce que les montants des transferts soient toujours adéquats.
 - Voir Humanitarian Practice Network, [Revue des bonnes pratiques – Programme de transfert monétaire dans les situations d'urgence](#), Tableau 13 : Questions pour le suivi et l'évaluation des projets monétaires
- Le suivi de l'impact, notamment sur les marchés, s'effectue en continu et des plans précis de modification du programme existent en cas de changements d'impact constatés.
- Lorsque des transferts monétaires multisectoriels ou à usages multiples sont mis en œuvre, des membres du personnel spécialisés dans les secteurs pertinents prennent part au processus de suivi-évaluation.

Orientations :

Outre le suivi standard après les transferts, il convient de savoir non seulement si l'argent a bien été reçu, mais aussi de savoir à quoi il a servi et quelles en ont été les conséquences sur les décisions des ménages. Il convient également de s'interroger sur les effets tels que l'inflation et, dans la mesure du possible, sur tous les effets multiplicateurs sur les économies locales. Enfin, il faut également s'interroger sur l'impact sur les dynamiques des ménages et de la communauté, y compris les préoccupations relatives à un usage antisocial, à la sécurité et aux inégalités entre les hommes et les femmes dans les prises de décisions.

Il importe aussi d'évaluer l'exactitude d'autres hypothèses considérées lors de la conception du programme, comme l'efficacité et le rapport coût-efficacité des mécanismes de distribution choisis.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilisent pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus d'évaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilisent systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus d'évaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilisent systématiquement et efficacement.

CATÉGORIE 6 : RELATIONS EXTÉRIEURES

Des relations bien planifiées et bien gérées avec certaines parties prenantes externes sont nécessaires pour garantir un plaidoyer, une communication, une coordination et des partenariats efficaces. En outre, des stratégies d'évaluation régulière doivent être mises en place.

CRITÈRE 6.1

Des stratégies et des systèmes de communication et de plaidoyer efficaces adressent à toutes les parties prenantes concernées les messages adéquats au sujet des transferts monétaires.

Indicateurs :

- Si nécessaire, un travail de plaidoyer est mené auprès des bailleurs de fonds, des gouvernements hôtes et des partenaires opérationnels afin d'encourager l'acceptation, le financement ou le recours aux TM.
 - Voir ODI, [Doing cash differently](#), dont les 12 Recommendations of the High Level Panel on Cash Transfer, selon lesquelles nous devrions toujours nous poser les questions suivantes : « Pourquoi ne pas avoir recours aux transferts monétaires ? » et « si ce n'est pas le moment, alors quand ? »
- Les stratégies de communication et les messages sont élaborés conformément aux bonnes pratiques en transferts monétaires afin de favoriser l'adhésion et une participation efficace.
 - Voir Humanitarian Practice Network, [Revue des bonnes pratiques – Programme de transfert monétaire dans les situations d'urgence](#), [Tableau 8 : Audiences cibles et messages](#)
- Des ressources suffisantes et du temps sont consacrés aux activités de sensibilisation des bénéficiaires afin qu'ils sachent tous à quoi ils ont droit et qu'ils comprennent la procédure à suivre pour recevoir l'argent.
 - Voir CaLP, [Communiquer sur les transferts monétaires: Guide pratique de communication terrain dans le cadre des transferts monétaires en situations d'urgence](#)

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune stratégie de communication ou de plaidoyer n'est prévue ou ces stratégies n'incluent pas les transferts monétaires.	Des stratégies de communication ou de plaidoyer existent, mais elles ne sont pas conformes aux bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires.	La plupart des stratégies de communication ou de plaidoyer qui existent sont conformes aux bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires.	Des stratégies efficaces de communication ou de plaidoyer existent, sont conformes aux bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires et font régulièrement l'objet d'une évaluation.

CRITÈRE 6.2

Les capacités existent et sont mises à disposition pour un niveau approprié de coordination et de collaboration. Les ressources allouées pour la coordination et la collaboration sont suffisantes et les recommandations sont suivies d'effets de façon adéquate.

Indicateurs :

- Les dirigeants chargent des membres du personnel dotés d'un pouvoir de décision de représenter l'organisation dans les forums de coordination des transferts monétaires et s'assurent que ces personnes disposent pour cela du temps nécessaire.
 - Voir CaLP, [Cash Coordination Toolkit](#)
- Les membres du personnel compétents promeuvent, participent et rendent compte des activités des groupes de travail sur les transferts monétaires, des réunions pertinentes d'autres groupes de travail, ou d'autres mécanismes de coordination formels ou informels.
- La direction met en place des systèmes afin de présenter des propositions soignées et d'évaluer, de planifier et de mettre en œuvre les recommandations sur les modalités de coordination des transferts monétaires.

Orientations :

Les attentes et les responsabilités relatives aux résultats et efforts à fournir dans le cadre de la coordination des transferts monétaires doivent être précisées dans les descriptifs de postes et l'évaluation des performances et de la supervision des responsables et des membres du personnel.

Les activités de coordination comprennent l'analyse conjointe des options de réponse, l'harmonisation des processus ou des accords passés avec les prestataires de services, et la coordination des transferts monétaires à usages multiples dans l'ensemble des secteurs.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Aucune coordination ou tentative de coordination n'existe, ou les transferts monétaires ne sont pas pris en compte.	La coordination des transferts monétaires a lieu au fur et à mesure des besoins, mais pas systématiquement.	La coordination des transferts monétaires a lieu systématiquement, mais le personnel ne dispose pas de l'ensemble des ressources nécessaires.	La coordination des transferts monétaires a lieu systématiquement, le personnel dispose des ressources nécessaires et les résultats sont évalués régulièrement.

CRITÈRE 6.3

Les relations avec les organisations locales, les prestataires de services, les bailleurs de fonds et les autres partenaires apportent une plus-value aux transferts monétaires.

Indicateurs :

- Des partenariats appropriés sont noués avec des prestataires de services, le secteur privé et des organisations locales pour faciliter la mise en œuvre des transferts monétaires.
- Les partenariats sont conçus et choisis de façon à apporter des capacités supplémentaires utiles qui font défaut à l'organisation, sans que cela n'implique des coûts excessifs ou des processus administratifs trop contraignants.
- Les partenariats sont bien négociés, avec des accords clairs et dûment étayés et des procédures à suivre pour résoudre les plaintes et différends qui pourraient survenir.
 - Voir PAM, [Cash and Voucher Manual 2014](#), Section B.3.2, et CaLP, [Directives pour la mise en œuvre de transferts électroniques en situation d'urgence](#), Section E

Orientations :

Les partenaires occupent divers rôles : des prestataires de services financiers, réseaux de téléphonie mobile et autres agents peuvent procéder aux transferts monétaires ; le secteur privé et les autres bailleurs de fonds non traditionnels peuvent financer des infrastructures ou apporter leur savoir-faire, et des partenaires opérationnels peuvent effectuer des activités et services dans le cadre du programme.

Ils peuvent également apporter des capacités supplémentaires, améliorant le rapport coût-efficacité grâce à l'utilisation de systèmes existants ou aux économies d'échelle, aux avantages que présentent la portée, l'expertise ou les technologies plus spécifiques dont ils disposent, ou au transfert d'une partie des risques financiers et des assurances ou des coûts liés à la sécurité vers un prestataire externe.

Les organisations doivent essayer de parvenir à des accords et des processus harmonisés avec les autres acteurs monétaires et s'appuyer sur les bonnes pratiques en transferts monétaires pour établir les critères et les dispositions des contrats.

Note/Description :

Après avoir passé en revue les indicateurs/orientations, discutez/décidez de la note à attribuer pour décrire au mieux la situation actuelle. Expliquez et/ou apportez des éléments probants selon le cas dans la section « Commentaires de l'outil ».

1	2	3	4
Bien qu'ils puissent être utiles, aucun partenariat n'existe ou ces partenariats ne concernent pas les transferts monétaires.	Les partenariats n'apportent pas tous une valeur ajoutée, ne sont pas gérés efficacement ou ne sont pas conformes aux bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires.	Les partenariats apportent une valeur ajoutée, sont gérés conformément aux bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires, mais ne font pas l'objet d'une évaluation régulière.	Les partenariats apportent une valeur ajoutée, sont gérés conformément aux bonnes pratiques relatives aux transferts monétaires, et font l'objet d'une évaluation régulière.

ANNEXE I : MATRICE DE NOTATION DE L'OCAT

Catégorie 1 : Gouvernance/Direction							
N°	Critères	1	2	3	4	Note	Commentaires
1.1	L'organisation a une vision bien précise de la place et du rôle qu'occupent les transferts monétaires dans sa mission, ses objectifs et sa structure.	Il n'existe aucun descriptif de la mission ou organigramme, ou ces éléments n'ont pas été analysés.	La structure organisationnelle a été étudiée, mais n'a pas encore été adaptée aux transferts monétaires.	La structure organisationnelle a été étudiée, adaptée aux transferts monétaires, mais n'a pas encore été mise en place.	La structure organisationnelle a été adaptée aux transferts monétaires et entièrement mise en place.		
1.2	L'équipe dirigeante comprend, soutient et préconise les programmes intégrant des transferts monétaires, et est disposée à investir dans les systèmes, ressources et éléments de planification requis.	L'équipe dirigeante ne comprend pas ou ne soutient pas les transferts monétaires.	L'équipe dirigeante soutient les transferts monétaires, mais n'est pas disposée ou capable d'investir selon les besoins de la situation.	L'équipe dirigeante soutient les transferts monétaires et est disposée à investir, mais ne l'a pas encore complètement fait.	L'équipe dirigeante est le moteur des changements en matière de transferts monétaires et réalise les investissements nécessaires en temps utile.		
1.3	L'organisation dispose d'une stratégie en vue de gérer efficacement les changements nécessaires pour la programmation en transferts monétaires, y compris des points focaux pour l'institutionnalisation et le soutien du personnel.	Aucune stratégie relative aux transferts monétaires n'a été envisagée.	La stratégie n'est pas complètement prête ou les points focaux liés à la programmation en transferts monétaires n'ont pas été désignés.	La stratégie est en place, mais n'est pas connue de tous, ou les points focaux en charge des transferts monétaires n'ont pas une grande marge de manœuvre.	La stratégie est connue de tous et les points focaux en charge des transferts monétaires sont disponibles et capables de gérer les changements.		

Catégorie 2 : Gestion organisationnelle

N°	Critères	1	2	3	4	Note	Commentaires
2.1	Les transferts monétaires sont intégrés aux activités de préparation aux situations d'urgence et à la planification stratégique.	Aucune élaboration de plans stratégiques ou de contingence n'a eu lieu, ou les transferts monétaires n'ont pas été pris en compte.	Les transferts monétaires sont en partie intégrés aux plans stratégiques et de contingence.	Les transferts monétaires sont complètement intégrés aux plans stratégiques et de contingence et des activités de préparation sont en cours.	Les transferts monétaires sont complètement intégrés aux plans stratégiques et de contingence et les activités de préparation sont terminées.		
2.2	Les fonds propres ou institutionnels alloués aux transferts monétaires sont suffisants pour répondre aux besoins et réaliser l'investissement requis en matière de capacités organisationnelles.	La collecte de fonds ne vise pas à financer les programmes intégrant des transferts monétaires.	La collecte de fonds permet de trouver quelques bailleurs de fonds finançant les programmes intégrant des transferts monétaires, mais ne permet pas vraiment de garantir le financement des transferts monétaires.	Des bailleurs de fonds finançant les transferts monétaires existent, l'équipe en charge de la collecte de fonds élabore des propositions solides et garantit en partie le financement des transferts monétaires.	Des bailleurs de fonds finançant les programmes intégrant des transferts monétaires existent, l'équipe en charge de la collecte de fonds élabore des propositions fructueuses et garantit un financement suffisant pour les transferts monétaires.		
2.3	Les transferts monétaires sont intégrés aux mécanismes d'apprentissage, de partage et de respect des bonnes pratiques.	Il n'existe pas de processus d'apprentissage ou ceux-ci ne prennent pas en compte les transferts monétaires.	Des processus visant à apprendre et à partager les bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires existent, mais les enseignements ne sont pas exploités.	Des processus visant à apprendre et à partager les bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires existent, mais aucun examen n'est mené afin d'évaluer leur utilisation et leur efficacité.	Des processus visant à apprendre et à partager les bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires, et à en évaluer régulièrement l'usage et l'efficacité, existent.		

Catégorie 3 : Gestion des ressources humaines

N°	Critères	1	2	3	4	Note	Commentaires
3.1	Le personnel en charge de la gestion, des programmes, des finances, de la logistique et d'autres domaines ont les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et suivre les transferts monétaires efficacement.	Les membres du personnel capables de mettre en œuvre les transferts monétaires sont peu nombreux et il n'est pas prévu de renforcer les capacités.	Certains membres du personnel sont capables de mettre en œuvre les transferts monétaires et il est prévu de renforcer les capacités.	La plupart des membres du personnel sont capables de mettre en œuvre les transferts monétaires et un travail est actuellement mené afin de disposer de l'ensemble des capacités nécessaires.	Tous les membres du personnel sont capables de mettre en œuvre les transferts monétaires efficacement et des plans prévoient une évaluation régulière des capacités.		
3.2	L'apprentissage et le développement permettent au personnel, y compris les personnes en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations, d'acquérir des connaissances et des compétences correspondant aux bonnes pratiques en transferts monétaires.	Aucune formation n'est prévue pour le personnel ou les formations n'incluent pas les transferts monétaires.	La formation du personnel inclut les programmes intégrant des transferts monétaires, mais n'est pas tout à fait conforme aux bonnes pratiques.	La formation du personnel inclut les transferts monétaires, conformément aux bonnes pratiques, mais n'est pas disponible pour tous les membres du personnel en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations.	La formation du personnel inclut les transferts monétaires, conformément aux bonnes pratiques et concerne tous les membres du personnel en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations.		
3.3	Les procédures de recrutement et de fidélisation des membres du personnel qualifiés prévoient des compétences relatives aux transferts monétaires et permettent de répondre efficacement aux besoins en effectifs pour les transferts monétaires en situation normale et d'urgence.	Aucune procédure n'existe ou ces procédures ne sont pas adaptées aux transferts monétaires.	Les procédures RH ne sont pas complètement adaptées aux transferts monétaires ou s'avèrent souvent inefficaces en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation des membres du personnel.	Les procédures RH sont complètement adaptées aux transferts monétaires et s'avèrent souvent efficaces en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation des membres du personnel qualifiés.	Les procédures RH sont complètement adaptées aux transferts monétaires et sont efficaces en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation des membres du personnel qualifiés en fonction des besoins.		

Catégorie 4 : Gestion financière

N°	Critères	1	2	3	4	Note	Commentaires
4.1	Les procédures financières sont adaptés aux transferts monétaires, garantissent des contrôles adéquats des montants des transferts et du niveau de risque, sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont appliquées de façon systématique et efficace.	Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilisent pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus de dévaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilise systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus de dévaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilise systématiquement et efficacement.		
4.2	Les propositions de projet et les budgets des programmes incluent systématiquement des ressources suffisantes pour les questions de sécurité, de finances, de gestion des informations et pour les autres capacités et infrastructures opérationnelles nécessaires pour démarrer et mettre en œuvre les transferts monétaires.	Aucun processus ne permet d'identifier les besoins opérationnels.	Les besoins opérationnels des transferts monétaires ne sont pas systématiquement identifiés ou la recherche de financements nécessaires n'est pas opérée de façon systématique.	Les besoins opérationnels des transferts monétaires sont identifiés, mais la recherche de financements nécessaires n'est pas opérée de façon systématique.	Les besoins opérationnels des transferts monétaires sont systématiquement identifiés et la recherche de financements nécessaires est opérée de façon systématique.		
4.3	Si possible, des réserves monétaires/de financement sont disponibles pour répondre plus rapidement aux besoins opérationnels et humanitaires dans les situations d'urgence.	Il n'existe aucune réserve monétaire/de financement.	Des réserves monétaires/de financements existent, mais ne sont pas disponibles ou utilisables rapidement.	Des réserves monétaires/de financements sont utilisables rapidement, mais aucune procédure ne permet de reconstituer ces réserves.	Des réserves monétaires/de financements sont utilisables rapidement et des procédures permettent de reconstituer ces réserves.		

Catégorie 5 : Gestion des projets/programmes

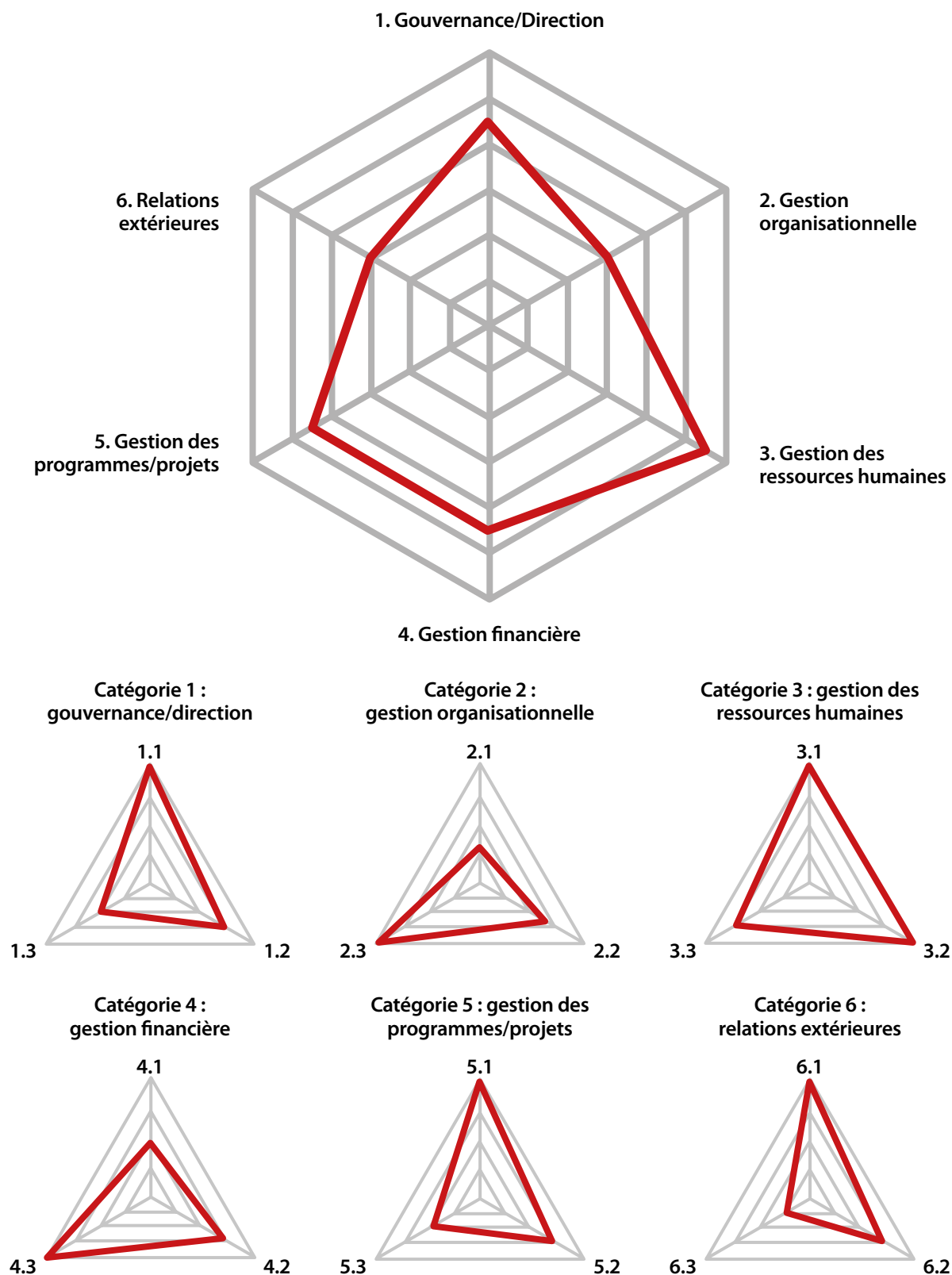
N°	Critères	1	2	3	4	Note	Commentaires
5.1	Les politiques et procédures permettant de déterminer la réponse la plus appropriée sont en lien avec les bonnes pratiques en transferts monétaires notamment l'analyse des besoins, des marchés, de la faisabilité, des risques et des options de réponses, et sont utilisés de manière effective et systématique.	Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilise pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus d'évaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les politiques et les utilise systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus d'évaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les utilise systématiquement et efficacement.		
5.2	Les procédures et les politiques relatives à la conception et à la mise en œuvre de programmes incluant des transferts monétaires sont conformes aux bonnes pratiques et sont utilisées de façon systématique et efficace. Elles incluent le calcul des montants transférés, le choix des prestataires de services et des mécanismes de distribution, le ciblage et respect de la vie privée des bénéficiaires, et le suivi de la distribution.	Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilise pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus d'évaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les utilise systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus d'évaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les utilise systématiquement et efficacement.		
5.3	Les procédures et les politiques de suivi-évaluation rendent compte de certaines informations spécifiques nécessaires pour analyser l'efficacité et l'efficience de la réponse. Ces procédures et politiques sont conformes aux bonnes pratiques et sont transferts monétaires et sont utilisés efficacement de façon systématique.	Aucune politique ni procédure n'est prévue ou ces politiques et procédures ne concernent pas les transferts monétaires.	Des politiques et procédures existent, mais ne sont pas tout à fait conformes aux bonnes pratiques ; le personnel ne connaît pas les procédures et les politiques ou ne les utilise pas systématiquement.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, mais aucun processus d'évaluation n'est prévu ; le personnel connaît les procédures et les utilise systématiquement, mais pas toujours de manière efficace.	Des politiques et procédures existent et sont conformes aux bonnes pratiques, et un processus d'évaluation est prévu ; le personnel connaît les procédures et les utilise systématiquement et efficacement.		

Catégorie 6 : Relations extérieures

N°	Critères	1	2	3	4	Note	Commentaires
6.1	Des stratégies et des systèmes de communication et de plaidoyer efficaces adressent à toutes les parties prenantes concernées les messages adéquats au sujet des transferts monétaires.	Aucune stratégie de communication ou de plaidoyer n'est prévue ou ces stratégies n'incluent pas les transferts monétaires.	Des stratégies de communication ou de plaidoyer existent, mais elles ne sont pas conformes aux bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires.	La plupart des stratégies de communication ou de plaidoyer qui existent sont conformes aux bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires.	Des stratégies efficaces de communication ou de plaidoyer existent, sont conformes aux bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires et font régulièrement l'objet d'une évaluation.		
6.2	Les capacités existent et sont mises à disposition pour un niveau approprié de coordination et de collaboration. Les ressources allouées pour la coordination et la collaboration sont suffisantes et les recommandations sont suivies d'effets de façon adéquate.	Aucune coordination ou tentative de coordination n'existe, ou les transferts monétaires ne sont pas pris en compte.	La coordination relative à la programmation en transferts monétaires a lieu au fur et à mesure des besoins, mais pas systématiquement.	La coordination relative à la programmation en transferts monétaires a lieu systématiquement, mais le personnel ne dispose pas de l'ensemble des ressources nécessaires.	La coordination relative à la programmation en transferts monétaires a lieu systématiquement, le personnel dispose des ressources nécessaires et les résultats sont évalués régulièrement.		
6.3	Les relations avec les organisations locales, les prestataires de services, les bailleurs de fonds et les autres partenaires apportent une plus-value aux transferts monétaires.	Bien qu'utile, aucun partenariat n'existe ou ces partenariats ne concernent pas les transferts monétaires.	Les partenariats n'apportent pas tous une valeur ajoutée, ne sont pas gérés efficacement ou ne sont pas conformes aux bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires.	Les partenariats apportent une valeur ajoutée, sont gérés conformément aux bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires, mais ne font pas l'objet d'une évaluation régulière.	Les partenariats apportent une valeur ajoutée, sont gérés conformément aux bonnes pratiques relatives à la programmation en transferts monétaires, et font l'objet d'une évaluation régulière.		

ANNEXE 2 : EXEMPLES DE RÉSULTATS GRAPHIQUES DE L'OCAT

ÉVALUATION DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES – NOTES TOTALES PAR CATÉGORIE



ANNEXE 3 : MATRICE DE RECOMMANDATIONS DE L'OCAT

Catégorie 1 : Gouvernance/Direction			
N°	Critères	Recommandation	Implications, coûts/efforts, calendrier/priorité, etc.
1.1	L'organisation a une vision bien précise de la place et du rôle qu'occupent les transferts monétaires dans sa mission, ses objectifs et sa structure.		
1.2	L'équipe dirigeante comprend, soutient et préconise les programmes intégrant des transferts monétaires, et est disposée à investir dans les systèmes, ressources et éléments de planification requis.		
1.3	L'organisation dispose d'une stratégie en vue de gérer efficacement les changements nécessaires pour la programmation en transferts monétaires, y compris des points focaux pour l'institutionnalisation et le soutien du personnel.		
Catégorie 2 : Gestion organisationnelle			
N°	Critères	Recommandation	Implications, coûts/efforts, calendrier/priorité, etc.
2.1	Les transferts monétaires sont intégrés aux activités de préparation aux situations d'urgence et à la planification stratégique.		
2.2	Les fonds propres ou institutionnels alloués aux transferts monétaires sont suffisants pour répondre aux besoins et réaliser l'investissement requis en matière de capacités organisationnelles.		
2.3	Les transferts monétaires sont intégrés aux mécanismes d'apprentissage, de partage et de respect des bonnes pratiques.		
Catégorie 3 : Gestion des ressources humaines			
N°	Critères	Recommandation	Implications, coûts/efforts, calendrier/priorité, etc.
3.1	Le personnel en charge de la gestion, des programmes, des finances, de la logistique et d'autres domaines ont les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et suivre les transferts monétaires efficacement.		
3.2	L'apprentissage et le développement permettent au personnel, y compris les personnes en charge de la gestion, des programmes et du support/opérations, d'acquérir des connaissances et des compétences correspondant aux bonnes pratiques en transferts monétaires.		
3.3	Les procédures de recrutement et de fidélisation des membres du personnel qualifiés prévoient des compétences relatives aux transferts monétaires et permettent de répondre efficacement aux besoins en effectifs pour les transferts monétaires en situation normale et d'urgence.		

Catégorie 4 : Gestion financière			
N°	Critères	Recommandation	Implications, coûts/efforts, calendrier/priorité, etc.
4.1	Les procédures financières sont adaptés aux transferts monétaires, garantissent des contrôles adéquats des montants des transferts et du niveau de risque, sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont appliquées de façon systématique et efficace.		
4.2	Les propositions de projet et les budgets des programmes incluent systématiquement des ressources suffisantes pour les questions de sécurité, de finances, de gestion des informations et pour les autres capacités et infrastructures opérationnelles nécessaires pour démarrer et mettre en œuvre les transferts monétaires.		
4.3	Si possible, des réserves monétaires/ de financement sont disponibles pour répondre plus rapidement aux besoins opérationnels et humanitaires dans les situations d'urgence.		
Catégorie 5 : Gestion des projets/programmes			
N°	Critères	Recommandation	Implications, coûts/efforts, calendrier/priorité, etc.
5.1	Les politiques et procédures permettant de déterminer la réponse la plus appropriée sont en lien avec les bonnes pratiques en transferts monétaires notamment l'analyse des besoins, des marchés, de la faisabilité, des risques et des options de réponses, et sont utilisés de manière effective et systématique.		
5.2	Les procédures et les politiques relatives à la conception et à la mise en œuvre de programmes incluant des transferts monétaires sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont utilisées de façon systématique et efficace. Elles incluent le calcul des montants transférés, le choix des prestataires de services et des mécanismes de distribution, le ciblage et respect de la vie privée des bénéficiaires, et le suivi de la distribution.		
5.3	Les procédures et les politiques de suivi-évaluation rendent compte de certaines informations spécifiques nécessaires pour analyser l'efficacité et l'efficience de la réponse. Ces procédures et politiques sont conformes aux bonnes pratiques en transferts monétaires et sont utilisées efficacement de façon systématique.		

Catégorie 6 : Relations extérieures			
N°	Critères	Recommandation	Implications, coûts/efforts, calendrier/priorité, etc.
6.1	Des stratégies et des systèmes de communication et de plaidoyer efficaces adressent à toutes les parties prenantes concernées les messages adéquats au sujet des transferts monétaires.		
6.2	Les capacités existent et sont mises à disposition pour un niveau approprié de coordination et de collaboration. Les ressources allouées pour la coordination et la collaboration sont suffisantes et les recommandations sont suivies d'effets de façon adéquate.		
6.3	Les relations avec les organisations locales, les prestataires de services, les bailleurs de fonds et les autres partenaires apportent une plus-value aux transferts monétaires.		

ANNEXE 4 : BIBLIOGRAPHIE

RESSOURCES RELATIVES À LA PROGRAMMATION EN TRANSFERTS MONÉTAIRES

Cash Learning Partnership (CaLP), [Coordination des transferts monétaires aux Philippines : examen des enseignements tirés lors des interventions d'urgence suite au super-typhon Haiyan](#), (2015)

The Cash Learning Partnership, [Communiquer sur les transferts monétaires: Guide pratique de communication terrain dans le cadre des transferts monétaires en situations d'urgence](#) (2012)

The Cash Learning Partnership, [Directives pour la mise en œuvre de transferts électroniques en situation d'urgence](#) (2014)

The Cash Learning Partnership, [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#), (forthcoming)

The Cash Learning Partnership, [Critères minimaux d'analyse de marché en situation d'urgence](#) (2013)

The Cash Learning Partnership, [Protéger la vie privée des bénéficiaires : Principes et normes opérationnelles pour une utilisation sécurisée des données personnelles dans les programmes de transfert monétaire et électronique](#) (2014)

The Cash Learning Partnership, [Transferts monétaires en situation d'urgence : Les acteurs humanitaires sont-ils prêts pour une mise à l'échelle ?](#), (2011)

Electronic Cash Transfer Learning Action Network (ELAN), [Financial Services Primer for Humanitarians](#) (2016)

Service de la Commission européenne à l'aide humanitaire et à la protection civile (ECHO), [10 Common Principles for Multipurpose Cash-Based Assistance to Respond to Humanitarian Needs](#), (2015)

Humanitarian Practice Network, ODI, [Revue des bonnes pratiques – Programme de transfert monétaire dans les situations d'urgence](#), (2011)

UNHCR, CaLP, DRC, OCHA, Oxfam, Save the Children, WFP, 'Operational Guidance and Toolkit for Multipurpose Cash Grants', (2015)

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FISCR), [Cash Based Programming Financial Procedures and Guidance](#), août 2015

Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, [Cash in Emergencies Toolkit: CTP Competency Framework, and Roadmap for developing and implementing](#), (2015)

Overseas Development Institute (ODI), [Doing Cash Differently – How cash transfers can transform humanitarian aid](#), (2015)

Oxfam, [Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en oeuvre et procédures opérationnelles normalisées](#) (2013)

HCR, [An Introduction to Cash-Based Interventions in UNHCR Operations](#), (2012)

HCR, [Operational Guidelines for Cash-Based Interventions in Displacement Settings](#), (2015)

PAM, [Cash and Vouchers Manual](#), deuxième édition (2014)

PAM/HCR, [Examining protection and gender in cash and voucher transfers – Études de cas du PAM et du HCR](#), (2013)

RESSOURCES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET AUTRES RESSOURCES

ACDI-VOCA, Organizational Capacity Assessment Tool (non daté)

Avenir Analytics, [Cash Competency Development Framework](#), (2015)

CaLP, Cash Transfer Programming Organizational Capacity Assessment Tool (CTP OCAT) to Support the Institutionalization of Cash Transfer Programming, (2015)

Capable Partners Program, FHI 360, [The Essential NGO Guide to Managing Your USAID Award, Chapter 7: Assessing and Building Your Organization's Capacity](#), (2010)

Global Development Research Center, [The Simple Capacity Assessment Tool \(SCAT\)](#), (non daté)

Initiatives Project/JSI Research and Training Institute, (Handicap International) Organizational Capacity Assessment Tool, (1997)

Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, [Cash in Emergencies Toolkit: CTP preparedness self-assessment template](#) (2015)

INTRAC, [Organisational Capacity Assessment Tool Guide](#), www.intrac.org

Marguerite Casey Foundation, [Organizational Capacity Assessment Tool](#), (non daté)

Pact, [Organizational Capacity Assessment \(OCA\) Handbook](#), (2012)

Partnership Initiative, Organizational Capacity Assessment (adapté du American Refugee Committee SCORE Tool), (2015)

Save the Children, Cash Transfer Programming Capacity Self Assessment (non daté)

USAID New Partners Initiative Technical Assistance Project (NuPITA), [Building NGO Capacity Using the Organizational Capacity Assessment Tool](#), (2011)



The Cash Learning Partnership

De plus en plus d'organisations, de bailleurs de fonds et de gouvernements s'intéressent aux programmes intégrant des transferts monétaires dans les situations de crises humanitaires, à mesure que le nombre d'éléments prouvant leur impact augmente. De nombreuses organisations envisagent les transferts monétaires pour la première fois tandis que d'autres les généralisent ou les mettent à l'échelle.

De ce fait, le Cash Learning Partnership (CaLP) a produit une nouvelle version de son OCAT (outil d'évaluation des capacités organisationnelles, Organizational Capacity Assessment Tool) afin que les organisations puissent évaluer leurs capacités à proposer des transferts monétaires ou à les mettre à l'échelle efficacement. Cette version 2.0 repose sur la révision de l'outil d'origine du CaLP et sur un ensemble d'autres outils d'évaluation des capacités, y compris les quelques outils utilisés spécifiquement pour les programmes intégrant des transferts monétaires.

L'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OCAT) comprend un guide de l'utilisateur, des feuilles de calcul permettant de consigner les notes et d'afficher les résultats graphiques, ainsi qu'une matrice de recommandations. L'évaluation se divise en six catégories de capacités organisationnelles, comportant chacune un ensemble de critères. À partir de l'étude et de la notation de chacun des critères, l'organisation peut constater les lacunes et formuler des recommandations pour renforcer les capacités nécessaires.

L'OCAT est un outil d'auto-évaluation qui permet aux organisations d'identifier les lacunes et les capacités requises pour la programmation en transferts monétaires, et de comparer les progrès constatés par rapport aux critères de référence initiaux ou souhaités.

Ce travail de recherche a été commandé par le Cash Learning Partnership (CaLP), avec le soutien généreux du service d'aide humanitaire et de protection civile de la Commission européenne (ECHO). La traduction, la mise en page et l'impression de ce document ont bénéficié du soutien généreux du Bureau d'assistance aux catastrophes à l'étranger de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID/OFDA).



Humanitarian Aid
and Civil Protection



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE