



FICHE CONSEILS SUR LA COORDINATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
Liste des acronymes	4
1 Introduction	5
1.1 Pourquoi cette Fiche conseils est-elle nécessaire ?	5
1.2 Qui devrait utiliser cette Fiche conseils ?	5
1.3 Contenu de la présente Fiche conseils	6
1.4 Ce que cette Fiche conseils ne fait pas	6
2 Quelle est la place de la coordination des transferts monétaires et des CWG dans le système humanitaire ?	7
3 Comment mettre en place, diriger et gérer efficacement un CWG	9
3.1 Direction de la coordination des transferts monétaires	9
3.2 Mise en place et gestion du groupe	11
3.3 Engager les clusters	14
3.4 Ressourcement de la coordination des transferts monétaires	14
4 Principales activités des coordinateurs et des CWG	15
4.1 Évaluation de la faisabilité des transferts monétaires	16
4.2 Analyse des besoins, analyse des options de réponse et inclusion des transferts monétaires et des TMUM (Multi Purpose Cash) dans le HRP	20
4.3 Conception du MEB et valeurs de transfert recommandées	23
4.4 Soutenir la mise en œuvre d'un TM de qualité	26
4.5 Suivi, contrôle et notification des transferts monétaires et des TMUM	30
4.6 Renforcement des capacités	33
4.7 Plaidoyer	34

FICHE CONSEILS SUR LA COORDINATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES

Auteur : Gabrielle Smith, consultante indépendante

Appuyée par : Sophie Tholstrup, Coordinatrice Plaidoyer du CaLP

REMERCIEMENTS

Cette Fiche conseils s'appuie sur de nombreuses contributions et réflexions sur les transferts monétaires et sur les acteurs de la coordination aux niveaux national, régional et mondial. Elle reflète l'expérience collective de ceux qui assurent la coordination des transferts monétaires au jour le jour dans des contextes variés. Cela comprend des entretiens détaillés avec dix informateurs clés, dont les coordinateurs actuels du Cash Working Group (CWG), les coordinateurs du groupe de coordination Inter-cluster (ICCG), les spécialistes¹ CashCap ayant une grande expérience du terrain, les représentants des bailleurs, du PAM, du HCR et d'OCHA.

Elle s'appuie sur les commentaires des coordinateurs et des membres des CWG de plus de 17 pays consultés dans le cadre de réunions régionales du CaLP (The Cash Learning Partnership).

La Fiche conseils a bénéficié des commentaires et des contributions de divers évaluateurs externes : le Groupe des coordinateurs des clusters globaux (GCCG), le Groupe consultatif technique (TAG) du CaLP, les co-responsables du Grand Bargain Cash Workstream, les membres de CashCap, les CWG (par le biais de discussions avec les représentants régionaux du CaLP et le groupe Skype).

Nous remercions tous ceux qui ont apporté leurs contributions. Au fur et à mesure que de nouvelles ressources, de nouveaux outils et de nouvelles orientations apparaissent, veuillez nous aider à mettre à jour cette Fiche conseils en les signalant à stholstrup@cashlearning.org.

¹ CashCap est un projet inter institutions géré par NORCAP, la capacité de déploiement d'experts du Norwegian Refugee Council (NRC). CashCap déploie des experts seniors pour fournir un soutien multi-agences dans le but d'augmenter l'utilisation et l'efficacité des programmes de trésorerie et de marchés dans des contextes de crise depuis 2016. Les experts de CashCap renforcent les capacités de leurs agences d'accueil, des parties prenantes nationales et locales et visent à contribuer à combler les lacunes et améliorer la qualité des programmes avec les transferts monétaires.



LISTE DES ACRONYMES

CaLP	Cash Learning Partnership
CWG	Groupe de Travail sur les Transferts Monétaires
EHP	Equipe Humanitaire de Pays
GCCG	Groupe des coordinateurs des clusters globaux
HNO (<i>Humanitarian Needs Overview</i>)	Aperçu des besoins humanitaires
CPH	Cycle de programme humanitaire
HRP (<i>Humanitarian Response Plan</i>)	Plan de Réponse Humanitaire
ICCG	Coordinateurs du groupe de coordination Inter-cluster
ISWG	Groupe de travail intersectoriel
KYC	Connaître Son Client (Know Your Costumer)
MEB	Panier de dépenses minimum
OCHA	Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires
PSF	Prestataires de Services Financiers
RPA	Responsabilité envers les Populations Affectées
TAG	Groupe consultatif technique du CaLP
TM	Transferts Monétaires
TMUM	Transferts Monétaires à Usages Multiples

I INTRODUCTION

I.1 POURQUOI CETTE FICHE CONSEILS EST-ELLE NÉCESSAIRE ?

Les transferts monétaires (TM) représentent une proportion de plus en plus importante de la réponse humanitaire globale, avec un montant estimé à 4,7 milliards de dollars distribués dans le monde en 2018, comparé à 2,8 milliards de dollars en 2016². Dans ce contexte, la coordination efficace des transferts monétaires est un élément de plus en plus essentiel pour garantir une réponse humanitaire de qualité.

Le rapport 2018 du CaLP sur la situation des transferts monétaires dans le monde a montré que la coordination ad hoc et peu fiable des TM avait des répercussions opérationnelles importantes, en raison de la confusion qui règne sur la place qu'occupe la coordination des transferts monétaires dans le système et à la responsabilité des acteurs, et du peu d'engagement des acteurs humanitaires à utiliser des mécanismes communs³.

Dans la plupart des contextes où les TM font partie d'une réponse humanitaire, un groupe de travail sur les transferts monétaires (CWG) a été créé pour soutenir sa coordination efficace à travers la réponse. En 2019, des CWG ont été signalés dans 39 pays⁴. Bien que des décisions restent en suspens sur certaines questions clés de coordination mondiale, l'expérience pratique de ces groupes s'accroît. Les commentaires reçus par le CaLP de la part des CWG ont mis en évidence le besoin d'une orientation et de ressources accessibles concernant la coordination des TM, et le besoin de partager plus systématiquement les expériences des CWG. Pour y remédier, le CaLP a élaboré la présente Fiche conseils, destinée à donner des conseils pratiques et des astuces pour soutenir une coordination efficace des transferts monétaires et à fournir un guide accessible des ressources existantes, en abordant les questions opérationnelles clés.

Le Groupe des coordinateurs de clusters globaux (GCCG), soutenu par CashCap et CaLP, a élaboré un projet de modèle des TdR pour les groupes de travail sur les transferts monétaires et un projet de guide de coordination des transferts monétaires pour les coordinateurs de clusters. Ces documents sont encore en cours de finalisation. Une fois publiés, ils seront utiles pour présenter ce qui a été convenu jusqu'à présent dans le cadre de la coordination des transferts monétaires. Ces documents contribueront à clarifier la place des responsabilités en matière de coordination des transferts monétaires dans le système humanitaire, ainsi que les rôles respectifs des groupes sectoriels, des groupes de coordination intersectoriels et des groupes de travail sur les transferts monétaires. Ils ne fourniront toutefois pas d'orientations sur les questions essentielles concernant la coordination des transferts monétaires à usages multiples (TMUM), la direction et la gestion des CWG, ou le financement de la coordination des transferts monétaires. Comme il n'a pas encore été convenu de publier ces documents, cette Fiche conseils se réfère aux discussions et aux accords conclus au cours du processus, mais pas aux documents eux-mêmes.

I.2 QUI DEVRAIT UTILISER CETTE FICHE CONSEILS ?

Le public principal est constitué par les coordinateurs du CWG et d'autres personnes qui dirigent les activités de coordination des transferts monétaires dans le pays. C'est également une référence utile pour les membres du CWG et les agences des responsables des clusters/secteurs qui s'engagent dans les TM.

² Fiche d'information sur les initiatives de développement : Tendances clés de l'aide humanitaire mondiale en 2019 : <https://devinit.org/publications/factsheet-key-trends-global-humanitarian-assistance-2019/>

³ CaLP (2018) Rapport sur l'état des transferts monétaires dans le monde : Transferts monétaires dans le cadre de la programmation humanitaire www.cashlearning.org/resources/the-state-of-the-worlds-cash-2018

⁴ Voir la cartographie des CWG par OCHA : <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jOccDGpMRTe7tqzJTPiEyaToZhZwNtDXMNinbLV2qDU/edit?usp=sharing>

I.3 CONTENU DE LA PRÉSENTE FICHE CONSEILS

Cette Fiche conseils est destinée à aider les acteurs de terrain à assurer une coordination efficace des transferts monétaires de manière à améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité de la réponse globale. Cette fiche fournit des conseils et des ressources sur les questions essentielles de la coordination des transferts monétaires, comme suit :

- La place de la coordination des transferts monétaires et des CWG dans le système humanitaire.
- La façon de mettre en place, diriger et gérer efficacement un CWG.
- Les principales activités des coordinateurs et des CWG.
- Les considérations clés par activité : bonnes pratiques et conseils pour une coordination efficace de ces activités, en mettant l'accent sur les transferts monétaires à usages multiples et multisectoriels⁵.

Pour chaque section, la Fiche conseils fait référence aux conseils disponibles. Là où cela fait défaut, elle met en évidence les approches utilisées jusqu'à présent, les bonnes pratiques et les principaux enseignements tirés. Elle fournit également une liste de conseils et de considérations clés pour guider une coordination efficace.

À la fin de chaque section se trouvent des liens vers des ressources et des outils utiles, qui sont disponibles dans la [boîte à outils sur la qualité du programme CaLP](#) et sur la [page web de coordination du CaLP](#).

I.4 CE QUE CETTE FICHE CONSEILS NE FAIT PAS

Tout en reconnaissant que les débats au niveau mondial sur le leadership, les ressources et le rôle des CWG restent d'actualité, le présent document ne formule pas de recommandations sur ces questions.

En définissant la coordination des transferts monétaires par rapport à l'architecture humanitaire, la Fiche conseils se concentre sur les contextes où les groupes sont activés⁶. D'autres réponses nécessiteront également une coordination des transferts monétaires. Une grande partie du contenu (par exemple sur la gestion des CWG et les activités clés) sera toujours utile pour orienter la coordination des transferts monétaires dans ces contextes.

Une Fiche conseils générique concise ne peut pas couvrir de manière adéquate l'étendue des contextes d'urgence et de gouvernance dans lesquels la coordination des transferts monétaires aura lieu. La Fiche conseils aborde certaines différences contextuelles importantes dont il faut être conscient, mais elle n'est pas prescriptive. Les coordinateurs doivent l'appliquer en fonction de ce qui est faisable ou de ce qui a du sens dans leur contexte.

Il est reconnu que cette Fiche conseils couvre un large éventail de tâches et que la couverture de toutes ces tâches dépassera la capacité de nombreux CWG. Des priorités différentes doivent être établies par chaque CWG en fonction des besoins du contexte, des ressources disponibles et du stade de la réponse.

⁵ Conformément aux priorités stratégiques définies par le groupe de haut niveau sur les transferts monétaires, le Grand Bargain et l'approche commune des bailleurs en matière de transferts monétaires.

⁶ C'est-à-dire qu'elle ne couvre pas les situations de réfugiés.

2 QUELLE EST LA PLACE DE LA COORDINATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES CWG DANS LE SYSTÈME HUMANITAIRE ?

Jusqu'à présent, les CWG ont occupé divers postes dans l'architecture humanitaire. Certains ont été établis dans le cadre de groupes spécifiques, d'autres ont été des sous-groupes du Groupe de coordination inter-clusters (ICCG)/Groupe de travail intersectoriel (ISWG). D'autres ont été déconnectés des structures de coordination plus larges. Dans certains contextes, les CWG ont suivi un cheminement en pointillés jusqu'à l'équipe humanitaire de pays (EHP). Les TdR du Groupe de coordination inter-clusters (ICCG) stipule que les CWG sont des sous-groupes de l'ICCG, les coordinateurs des CWG étant membres à part entière de l'ICCG. Le cahier des charges stipule que l'ICCG est responsable :

« D'identifier et de faciliter la coordination de la programmation multisectorielle ou conjointe telle que les transferts monétaires multisectoriels ou à usages multiples et d'assurer une coordination stratégique et rationnelle des transferts monétaires tout au long de la réponse⁷ ».

Les avantages de cette approche sont qu'elle peut :

- Faciliter la coordination des transferts monétaires à usages multiples en reconnaissant la nature multisectorielle de la modalité.
- Permettre un engagement significatif avec les clusters sur les questions intersectorielles relatives aux TM.
- Établir un lien clair entre le CWG et l'architecture humanitaire, en augmentant la capacité du groupe à influencer la réponse, à permettre l'utilisation des transferts monétaires dans la planification stratégique et à faire des rapports sur les transferts monétaires par rapport aux plans sectoriels/au HRP (*Humanitarian Response Plan*).

Cependant, cela rend l'efficacité de la coordination des transferts monétaires dépendante de la capacité et de l'engagement des membres des ICCG. Dans de nombreux pays, il est reconnu que les ICCG, tels qu'ils sont actuellement mis en place, sont trop sollicités, avec une capacité limitée à gérer la planification et l'analyse intersectorielles.

BONNES PRATIQUES : POSITIONNEMENT DU CWG

- Avoir un siège permanent pour le responsable du CWG au sein de l'ICCG, afin de permettre au groupe de s'engager plus efficacement sur les questions stratégiques et plus systématiquement avec les groupes et d'intégrer leur expertise technique sur les considérations intersectorielles.
- Assurer la participation active et régulière du responsable du CWG au sein de l'ICCG en inscrivant les transferts monétaires comme point permanent à l'ordre du jour et en allouant un temps de rapport régulier aux mises à jour, analyses et recommandations du CWG.
- Définir clairement et s'accorder sur la répartition des responsabilités entre l'ICCG et le CWG.
- Rechercher de manière proactive un engagement avec le EHP sur les questions critiques, puisque le EHP a la responsabilité ultime de décider de la meilleure façon d'intégrer la programmation multisectorielle et les TMUM dans la réponse. Cela pourrait se faire en demandant au responsable de l'ICCG de présenter certains points de l'ordre du jour au EHP, en offrant des présentations succinctes sur les questions clés et les points de décision lors des réunions du EHP ou, comme dans certains contextes, lorsque les TdR du coordinateur du CWG comprend une ligne de compte rendu/un rôle consultatif auprès du EHP.

⁷ TdR standard de l'ICCG Version finale décembre 2017

AUTRES CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Lorsque la capacité de l'ICCG est limitée, travailler avec d'autres membres de l'ICCG et/ou plaider auprès du EHP pour envisager des moyens de renforcer et d'étendre l'ICCG, en offrant l'espace nécessaire pour la planification et la coordination de l'assistance multisectorielle. Certains CWG affirment qu'un moyen d'y parvenir est de créer un sous-groupe de travail pour l'analyse des réponses intersectorielles,⁸ tandis que d'autres réclament un plaidoyer direct afin de garantir une capacité adéquate.
- Le processus d'élaboration des lignes directrices du GCCG sur la coordination des transferts monétaires pour les responsables de cluster a clairement établi le rôle majeur des coordinateurs de cluster et de l'ICCG dans la coordination des transferts monétaires, ainsi que la responsabilité de l'agence responsable du cluster de veiller à ce que les clusters disposent des ressources techniques et humaines nécessaires pour s'en acquitter. Si les responsables de cluster ne s'engagent pas de manière adéquate dans la coordination des transferts monétaires, ceci pourrait être utilisé pour obtenir le soutien du EHP sur ce point.
- Dans les contextes où les transferts monétaires couvrent le lien entre l'humanitaire et le développement (comme en Somalie où les transferts monétaires constituent un élément essentiel des programmes de résilience à long terme), les CWG peuvent avoir des activités de coordination dans les domaines du développement et de l'humanitaire. Ce point doit être clairement défini dans les termes de référence du groupe, en tenant compte de la capacité, de l'étendue et des risques. Dans tous les cas, le coordinateur du CWG doit établir des liens avec les acteurs et les structures nécessaires en dehors de l'architecture humanitaire et déterminer où il est utile de travailler ensemble.

RESSOURCES

[Dossier d'information sur les transferts monétaires des coordinateurs du cluster Sécurité alimentaire](#) : Guide pour les coordinateurs des clusters de sécurité alimentaire sur la façon de coordonner les transferts monétaires au sein de leurs clusters et de garantir une prise en compte égale et systématique des TM dans l'analyse des options de réponse.

[Guide opérationnel et boîte à outils de l'ERC \(Evaluations Resources Center\) les pour les transferts monétaires à usages multiples \(Partie 5 - Coordination\)](#) : Guide sur les avantages et les inconvénients des différents modèles de coordination (p64–68).

⁸ Voir, par exemple : www.cashlearning.org/news-and-events/news-and-events/post/531-cash-coordination-a-proposal-from-members-in-mena

3 COMMENT METTRE EN PLACE, DIRIGER ET GÉRER EFFICACEMENT UN CWG

3.1 DIRECTION DE LA COORDINATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES

Il n'y a pas de consensus clair sur l'agence ou l'entité qui devrait assurer la direction du CWG, et la direction varie actuellement selon les pays⁹. Dans certains cas, des personnes ont été recrutées spécifiquement pour diriger les activités de coordination des transferts monétaires et d'autres ont été chargées de ces responsabilités en plus de leurs rôles principaux existants. Dans certains CWG, l'activité de direction fait l'objet d'une rotation périodique entre les membres, les membres se désignant eux-mêmes pour la direction et étant choisis par les autres membres. Dans plusieurs contextes, l'équipe humanitaire dans le pays a déposé une demande pour qu'un expert CashCap soit¹⁰ déployé pour diriger ou soutenir la coordination des transferts monétaires pendant une période déterminée. Ces experts sont hébergés par une seule agence, mais ils sont conçus comme une ressource neutre pour le système humanitaire. Bien que le modèle le plus approprié dépende du contexte - l'ampleur et la complexité de la réponse, les agences impliquées, les ressources disponibles et les tâches requises - les leçons suivantes doivent être gardées à l'esprit lorsque l'on examine qui doit diriger un CWG :

- L'ampleur des tâches de coordination des transferts monétaires exige un ensemble de compétences diverses - des compétences administratives, une bonne compréhension de la structure et des processus de coordination humanitaire, des compétences en matière de plaidoyer et d'engagement, et une expertise technique sur les transferts monétaires. Elle peut également exiger un certain niveau d'ancienneté/grade pour s'engager efficacement auprès des décideurs de haut niveau de l'ICCG et du EHP, les diriger et les influencer. De nombreux pays ont constaté que le moyen le plus efficace est de répartir les responsabilités entre plusieurs coordinateurs aux compétences complémentaires.
- En général, cette tâche exige qu'au moins un de ces rôles soit un poste dédié à plein temps. Cela est important dans les premières étapes d'une intervention et lorsqu'une intervention en transferts monétaires doit être mise en œuvre à grande échelle. Elle dépend également de la capacité des acteurs de transferts monétaires (combien d'appui technique/de leadership est nécessaire) et des défis opérationnels des TM dans le contexte spécifique. Lorsque la coordination des activités de distribution d'espèces ne repose que sur des personnes qui ont une « double casquette » par rapport à leur emploi principal, il en résulte souvent des goulets d'étranglement, des retards, ainsi qu'une prise en compte et une inclusion non optimale des transferts monétaires dans la planification de la réponse.
- Dans les contextes où la coordination des transferts monétaires est répartie entre plusieurs rôles, la mise en place d'accords de coprésidence s'est avérée être un moyen efficace de partager la gestion du CWG. Cela doit être convenu et compris par toutes les parties, avec une clarté des responsabilités.
- L'agence qui gère ou accueille le responsable du CWG doit être consciente de ses tâches principales et s'engager à y consacrer suffisamment de temps et de ressources (idéalement un membre du personnel à plein temps) et à tenir le coordinateur du CWG responsable de la réalisation des tâches principales par le biais de ses processus internes de gestion des performances. Dans certains contextes, les CWG ont préparé des lettres d'engagement que l'agence d'accueil doit signer.
- Plusieurs acteurs travaillant dans la coordination des transferts monétaires rapportent qu'il peut également y avoir des avantages à ce qu'un acteur neutre ou une agence non opérationnelle dirige les activités plus stratégiques ou d'influence, afin de s'assurer que le leadership est, et est perçu comme étant, indépendant des mandats et des budgets opérationnels des agences et des secteurs.
- De nombreux acteurs soulignent également l'importance de s'assurer que le(s) président(s) des CWG possèdent les compétences et les connaissances techniques adéquates.

⁹ Voir la répartition de la direction du groupe dans la [cartographie de la coordination des transferts monétaires d'OCHA](#) :

¹⁰ www.nrc.no/expert-deployment/what-we-do/cashcap/

BONNES PRATIQUES : DIRECTION DU CWG

- Établir une description de poste ou des TdR clairs détaillant le(s) rôle(s) du/des coordinateur(s) du CWG, y compris les principales responsabilités et tâches, les lignes hiérarchiques, et les compétences ou l'expertise clés requises. Le rôle comprendra des tâches relatives à la direction du CWG, y compris toute activité de secrétariat. Selon le contexte, elle peut également inclure des responsabilités de coordination plus larges telles que l'engagement formel avec les structures de coordination (siège au sein de l'ICCG, participation aux réunions des groupes sectoriels, participation au EHP), et l'engagement avec le gouvernement et les acteurs du développement.
- Les présidents et coprésidents peuvent être issus d'agences des Nations unies, d'ONG, du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et/ou du gouvernement national, mais doivent avoir les compétences et les capacités nécessaires pour remplir leur rôle.
- Élaborer un cahier des charges clair pour tout co-responsable ou comité de pilotage tournant qui définit les critères/compétences clés pour la sélection ou la rotation.
- Dans la mesure du possible, sélectionner les agences codirigeantes ou les membres du comité directeur sur la base d'un engagement écrit de la part des cadres supérieurs de leur organisation à assumer les responsabilités définies dans le cahier des charges et à allouer du temps et des ressources.
- Si les tâches de coordination doivent être réparties entre plusieurs coordinateurs, élaborer ensemble les TdR et désigner clairement les responsabilités entre ces rôles respectifs.
- Veiller à ce que le niveau de rôle et les compétences reflètent la nature des tâches - par exemple, dans les situations d'urgence à grande échelle ou complexes, un engagement significatif dans les forums de coordination stratégique peut nécessiter un membre du personnel de haut niveau et expérimenté alors que d'autres tâches peuvent nécessiter un membre du personnel plus subalterne et/ou technique.
- Définir les responsabilités et les tâches du coordinateur du CWG qui sont réalistes et réalisables avec le temps et les ressources disponibles. Tout rôle de coordinateur nouvellement recruté doit prévoir du temps pour comprendre le contexte et les acteurs impliqués.
- Lorsque des tâches de coordination des transferts monétaires sont ajoutées au rôle existant d'une personne, l'agence de gestion doit s'engager fermement sur le pourcentage de temps consacré aux tâches de coordination et le refléter dans le contrat et son plan de travail. Les autres responsabilités/objectifs de rendement devraient être réduits en conséquence.

AUTRES CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Il existe plusieurs options de recrutement qui assurent la neutralité de la direction de la coordination des transferts monétaires. Dans tous les cas, le plus important est que les termes de référence représentent clairement les besoins de coordination entre les agences et les secteurs.
- Lorsque cela est possible et approprié, il convient de soutenir l'engagement et l'appropriation des structures de coordination des transferts monétaires par les pays. Cela inclut le gouvernement national et les ONG nationales.

RESSOURCES

Exemple de cahier des charges du CWG aux Philippines

Descriptions de poste des coordinateurs CWG : Nigéria (coordinateur technique), Libye, RDC (Fr) : [coordinateur et co-responsable des transferts monétaires](#)

Modèles utiles pour la rédaction des descriptions de poste (DP)/TdR des présidents de CWG, mettant en évidence les informations essentielles à inclure.

Nigéria : exemple de DP/ TdR pour les coordinateurs nationaux et sous-nationaux des CWG, mettant en évidence la division en tâches stratégiques et techniques.

Exemple de TdR de comité de pilotage (Irak, Éthiopie, Libye) :

Modèles utiles pour la rédaction des TdR des comités directeurs des CWG, mettant en évidence les informations essentielles à inclure et les critères d'engagement.

L'Éthiopie : [Exemple de lettre d'engagement](#) pour que les agences responsables s'accordent sur le temps/les ressources que les coordinateurs du CWG peuvent allouer à ce travail (pour les cas où les coordinateurs du CWG ont une double casquette avec leur travail principal).

3.2 MISE EN PLACE ET GESTION DU GROUPE

Les CWG ont été mis en place et gérés de différentes manières. Un pays peut avoir un seul CWG, ou un CWG national soutenu par des CWG infranationaux opérant dans les lieux principaux de la réponse. Les CWG peuvent être composés de représentants de groupes/secteurs, d'ONG internationales et nationales, d'agences des Nations unies, de bailleurs, du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, d'organisations gouvernementales et du secteur privé. Certains CWG ne disposent que d'un noyau d'acteurs humanitaires opérationnels et organisent des réunions ouvertes ad hoc auxquelles sont invités les bailleurs, les acteurs du secteur privé et d'autres. Ces autres incluent des bailleurs et/ou des acteurs du secteur privé dans le groupe de base. Certains groupes pratiquent la rotation des dirigeants parmi leurs membres. Certains groupes mettent en place des comités de pilotage, d'autres non. Les modalités d'adhésion et de gestion sont définies au mieux en fonction des besoins du contexte, de l'échelle géographique de la réponse, des ressources disponibles et du nombre de cas humanitaires. Les leçons suivantes ont été tirées des expériences vécues jusqu'à présent :

- Le temps nécessaire à la gestion des CWG est un défi crucial. Parmi les autres défis communs (et connexes), on peut citer la faible participation des membres, l'engagement limité des organismes responsables et le manque de clarté des orientations ou des ressources pour les tâches du CWG.
- Une coprésidence tournante peut constituer une approche de gestion utile à plusieurs niveaux : (i) elle répartit la charge de la coordination entre les agences participantes, ce qui peut augmenter la probabilité que les agences engagent les ressources nécessaires, puisque c'est pour une période limitée dans le temps ; (ii) elle partage la direction entre les agences, ce qui peut augmenter l'adhésion et l'engagement ; et (iii) elle est un moyen de renforcer la collaboration entre les acteurs nationaux et internationaux.
- Dans les contextes où la composition du CWG est large et inclusive, la mise en place d'un comité directeur composé d'un nombre limité de membres principaux peut être utile pour guider une prise de décision rapide et efficace. Cela peut également être un moyen de réduire les tensions dans l'attribution d'un siège à la direction de la coordination des transferts monétaires, puisque la responsabilité de la coordination des transferts monétaires peut être davantage déléguée à « l'agence de coordination principale », entre les agences, afin de garantir un équilibre des intérêts.
- De nombreux groupes créent des sous-groupes ou des équipes de travail techniques limités dans le temps et dédiés à des tâches spécifiques - par exemple, le développement du panier de dépenses minimum (MEB), le ciblage, la gestion des risques. Ces derniers réunissent les membres du CWG les plus compétents et les plus engagés sur une question spécifique afin de faire avancer le sujet et de partager les recommandations avec le groupe plus large pour approbation. Cela peut être un moyen efficace de progresser en temps utile sur des questions essentielles.

- Dans des contextes couvrant une zone géographique large et variée ou lorsqu'un volume important de transferts monétaires est fourni et que des mécanismes de coordination opérationnelle locale peuvent être utiles, des CWG infranationaux peuvent être mis en place pour soutenir le CWG national. Les TdR devraient clairement indiquer la répartition des rôles et responsabilités, ainsi que les processus de communication, d'établissement de rapports et de prise de décision en ce qui concerne le CWG national.
- Lorsque des CWG infranationaux sont mis en place, il peut être utile de concentrer davantage leurs responsabilités sur les aspects techniques et opérationnels quotidiens de la coordination et de l'engagement avec les autorités locales, afin que les CWG nationaux puissent se concentrer sur l'engagement dans l'architecture de coordination plus large et jouer un rôle de rassembleur pour regrouper, faire remonter et traiter tout problème de coordination rencontré au niveau infranational.

BONNES PRATIQUES : MISE EN PLACE ET GESTION DES CWG

- Établir des TdR clair pour le groupe qui énonce son mandat et ses objectifs, ses activités de base, les modalités de gouvernance (qu'il s'agisse d'une présidence unique ou d'une coprésidence, d'une présidence tournante/fixe, d'un comité directeur, de la personne qui assurera la fonction de secrétariat), la façon dont il sera doté de ressources, les règles d'adhésion au groupe, les rôles des membres et des personnes chargées de la gestion (facilitateur, co-facilitateur, comité directeur), le processus de prise de décisions, la durée du TdR des dirigeants et la fréquence des réunions.
- Adapter les objectifs des TdR et la fréquence des réunions, au besoin, en fonction des besoins des différentes phases du cycle de gestion des catastrophes.
- Établir une stratégie et un plan de travail clairs, réalisables en fonction des ressources disponibles, et inclure des indicateurs de performance attendus, pour guider et contrôler les performances des activités du groupe.
- Dans la mesure du possible, identifier les rôles des acteurs nationaux dans les structures de gestion du groupe, afin de favoriser l'appropriation nationale et la durabilité. Au minimum, tendre activement la main aux gouvernements et les inviter à participer en tant que membres du CWG, à moins que l'engagement du gouvernement ne soit pas approprié en raison du contexte du conflit¹¹. Ceci devrait inclure l'autorité gouvernementale ayant la responsabilité générale de la coordination des catastrophes, et les responsables des secteurs concernés au sein du gouvernement ayant un rôle dans les transferts monétaires et la protection sociale. Les représentants de la Banque Mondiale peuvent également être des acteurs importants.
- Organiser régulièrement des réunions à l'échelle du groupe et disposer d'une liste de diffusion (certains groupes disposent également d'un groupe Skype ou Whatsapp pour faciliter les mises à jour rapides), pour partager les mises à jour et la planification des actions. Essayer d'organiser des appels téléphoniques ou des services de streaming pour les personnes vivant dans des endroits éloignés, et étayer cela par un compte-rendu concis de chaque réunion détaillant les points de décision et les domaines d'action.
- Mettre en place un petit nombre de « groupes de travail » thématiques dans le cadre du CWG, dont certains membres dirigent des activités spécifiques et limitées dans le temps – par exemple le développement du MEB, la gestion des risques, les liens avec la protection sociale, le ciblage - afin de rationaliser les activités du groupe, de rendre la charge de travail gérable et d'orienter les membres en fonction de leur valeur ajoutée.
- Veiller à ce que le groupe soit soutenu par un responsable de la gestion de l'information (idéalement dédié), comme c'est le cas pour les groupes.
- Envisager de commander une revue ou une évaluation indépendante des performances du groupe.
- Mettre en place un dépôt central pour la gestion des documents et la communication sur les flux de travail, comme Dropbox ou un groupe Google, en gardant à l'esprit les pratiques responsables en matière de données. Cela permettra également d'améliorer le transfert des responsabilités et de réduire la perte de connaissances dans la rotation des rôles de président ou de coordinateur des transferts monétaires.

¹¹ Lorsque le gouvernement fait partie du conflit, par exemple.

AUTRES CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Les TdR doivent être réalistes quant au temps que les membres peuvent consacrer et au nombre d'activités ou d'équipes de travail différentes qu'ils peuvent assumer en même temps. Pour certaines questions critiques liées aux délais, une équipe de travail pourrait être temporairement soutenue par un responsable dédié.
- L'étendue de l'engagement du gouvernement variera selon la nature de la réponse, le système de gouvernance du pays et les capacités nationales. Par exemple, dans un système fédéral, il peut être nécessaire d'inclure à la fois les autorités fédérales et celles des états (et/ou les autorités municipales dans une réponse urbaine). En cas de crise prolongée, il peut être plus judicieux d'établir des liens avec les acteurs du développement et de la réponse aux catastrophes. Dans les situations de conflit, il convient de réfléchir à l'opportunité et à la faisabilité d'inclure l'ensemble des acteurs de la gouvernance impliqués dans les zones touchées (acteurs étatiques et non étatiques).
- Il peut être nécessaire de trouver un équilibre entre le soutien aux dirigeants du gouvernement, d'une part, et la garantie d'une réponse efficace et sans heurts, d'autre part. Si les capacités techniques du gouvernement en matière de TM sont limitées mais que le contexte exige qu'il joue un rôle de leader, alors des groupes de travail informels, composés d'experts nationaux et internationaux, peuvent faire avancer différents domaines de travail et les réunions officielles des CWG dirigées par le gouvernement offrent l'espace nécessaire à leur approbation officielle. Dans certains contextes, les représentants des gouvernements dirigent des sous-groupes sur le lien avec la protection sociale, ou des programmes des filets sociaux, afin d'assurer une relation harmonieuse avec les autorités et les structures nationales compétentes.

RESSOURCES

Exemple de TdR des CWG

Modèles utiles pour rédiger les termes de référence des CWG, mettant en évidence les informations de base typiques à inclure et les critères de sélection des agences responsables :

Nigéria : Termes de référence pour les CWG nationaux et sous-nationaux et répartition des rôles et des lignes de communication entre ceux-ci.

Les Philippines : Ont une présidence/un secrétariat tournant et soulignent le rôle du groupe dans les différentes phases d'une urgence et d'une non-urgence

Bangladesh, Cameroun : Critères de sélection des agences responsables et co-responsables

Éthiopie, Sud-Soudan, Nigéria et Libye : Exemples de stratégies et de plans de travail des CWG

La Libye : Modèle de procès-verbal de réunion du CWG

Guide de coordination du IASC (et guide de coordination des coordinateurs des clusters de sécurité alimentaire et des clusters d'ONG du NRC) : Décrit les tâches principales et donne des conseils, des astuces et des conseils pour la mise en place et la gestion d'un cluster (les mêmes principes peuvent être suivis pour un CWG).

Exemple de TdR d'un sous-groupe de travail

Modèles utiles pour la rédaction des TdR des sous-groupes de travail et des équipes spéciales chargées de diriger des activités spécifiques :

La Libye : Modèle vierge de TdR pour les groupes de travail techniques.

La Libye : Exemple de TdR d'un sous-groupe de travail sur l'analyse conjointe des marchés

L'Éthiopie : Exemple de TdR d'un sous-groupe de travail chargé de faire avancer la conception des TMUM

3.3 ENGAGER LES CLUSTERS

Les CWG peuvent avoir du mal à s'engager de manière cohérente avec les clusters et à les motiver. L'expérience fournit les conseils suivants aux coordinateurs des CWG pour améliorer cet engagement :

- Participer activement à l'ICCG pour informer sur les activités et les priorités du CWG, s'engager avec les responsables des groupes de travail sur les questions intersectorielles pertinentes et faire comprendre au CWG les questions et les préoccupations prioritaires des groupes de travail sur les transferts monétaires.
- S'adresser de manière proactive aux groupes et organiser des réunions bilatérales distinctes des réunions de l'ICCG. Le coordinateur du CWG et le responsable du cluster doivent travailler ensemble pour identifier les principales préoccupations et/ou les lacunes en matière de capacités et identifier les organisations ou les personnes qui peuvent apporter leur soutien pour y remédier. Fournir - à la fois directement et par l'intermédiaire d'interlocuteurs identifiés - un soutien technique, des présentations adaptées, un renforcement des capacités et des résumés de preuves pour faire comprendre le rôle des TM, y compris des TMUM, dans les activités des clusters.
- Inviter activement et systématiquement les représentants des clusters aux réunions du CWG. Informer à l'avance les responsables des groupes thématiques et leurs représentants des questions thématiques clés et des équipes spéciales pour lesquelles leur engagement sera particulièrement nécessaire, ainsi que du calendrier probable de leurs contributions.
- S'assurer que les membres du CWG qui sont également actifs dans d'autres clusters jouent le rôle de point focal des TM dans d'autres réunions de clusters - en communiquant les questions clés et les points de décision du CWG et en identifiant les questions de TM pertinentes pour le cluster pour la discussion et l'action.
- Le coordinateur du CWG, et/ou un membre désigné, participe activement et régulièrement aux réunions et activités pertinentes du groupe (par exemple, l'analyse des options de réponses).
- Engager les bailleurs comme participants au CWG afin d'attirer la participation d'autres acteurs. OCHA peut jouer un rôle clé dans ce domaine - en fournissant aux coordinateurs des CWG une liste de contacts actualisée pour les coordinateurs des clusters et en facilitant l'espace pour que les CWG puissent partager les mises à jour au sein de l'ICCG afin d'encourager les clusters à s'engager.

3.4 RESSOURCEMENT DE LA COORDINATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES

Les tâches de coordination - dotation en personnel, convocation et activités - entraînent des coûts tout comme dans les groupements, mais sans que l'on sache clairement qui est responsable, il n'y a actuellement aucune source de financement claire. L'expérience a montré que le manque de ressources financières et humaines est l'un des principaux problèmes qui affectent les CWG. Même lorsque des ressources financières sont disponibles, plusieurs facteurs sont nécessaires avant qu'elles ne se traduisent en ressources humaines adéquates : l'identification d'une agence qui recrutera, accueillera et gèrera un coordinateur de CWG et l'identification et le recrutement d'un candidat approprié. Les coordinateurs du CWG et les agences participantes peuvent contribuer à assurer un financement adéquat en :

- Veillant à ce que les lettres d'engagement des agences de gestion des responsables des CWG comportent des engagements de ressources pertinents.
- Incluant des lignes budgétaires pour la coordination des transferts monétaires dans les propositions de programmation des bailleurs des agences membres du CWG.
- Contactant directement les bailleurs pour obtenir un financement, sur la base de TdR et d'un plan de travail clairs du CWG, et expliquer les conséquences d'un financement insuffisant pour la coordination.
- Engageant les bailleurs sur les questions de coordination des transferts monétaires et en s'assurant qu'ils sont au courant du plan de travail du CWG et des exigences en matière de ressources.
- Explorant les sources de financement national d'urgence dans des contextes d'urgences cycliques régulières

- Mettant en place un fonds commun des agences membres du CWG qui peut être un moyen efficace de partager les coûts et de couvrir les dépenses nécessaires.

Les déploiements de CashCap n'entraînent aucun coût pour l'organisme demandeur. Lorsqu'il est impossible de trouver dans le pays les ressources nécessaires pour fournir l'expertise et le soutien requis, les CWG peuvent demander un déploiement CashCap. Toutefois, il s'agit d'une solution à court terme (généralement 6 à 12 mois) et, dans la mesure du possible, des ressources doivent être recherchées dans le cadre d'une réponse donnée.

4 PRINCIPALES ACTIVITÉS DES COORDINATEURS ET DES CWG

La coordination des transferts monétaires est un processus intersectoriel et implique une série d'activités, tout au long du cycle du programme humanitaire, allant de l'évaluation plus technique et des aspects liés à la conception jusqu'à la planification et la prise de décision stratégique. Elle implique nécessairement de multiples acteurs, non seulement les coordinateurs et les CWG, mais aussi l'ICCG, les coordinateurs des groupes de travail et le EHP.

Le CWG, en tant que sous-groupe de l'ICCG, fournit un soutien technique aux groupes et entre eux et donne des conseils sur les questions stratégiques concernant les transferts monétaires¹². Le groupe développe des produits, des positions et des approches communes et assure le partage d'informations, l'apprentissage et l'adoption de ces approches communes par ses membres afin de promouvoir la participation inter-agences et intersectorielle. En apportant son soutien et en organisant des activités de transferts monétaires dans les différents groupes, le groupe joue un rôle essentiel dans la coordination des TMUM. Le ou les coordinateurs qui dirigent le groupe CWG, par l'intermédiaire de leur siège au sein de l'ICCG, relie le CWG à l'architecture de coordination plus large et ont la responsabilité de partager les preuves, les résultats et les messages du groupe, afin de générer une adhésion de haut niveau et d'influencer la réponse sous forme de transfert monétaire.

Les responsables des clusters ou leurs représentants doivent s'engager activement et régulièrement dans le CWG (et vice versa), afin d'apporter des connaissances techniques au CWG et une compréhension des transferts monétaires dans toute la réponse aux discussions au sein des clusters.

Bien que les activités spécifiques reflètent le contexte d'urgence, la complexité de la réponse et les priorités de l'ICCG et des membres du CWG, les orientations¹³ existantes et les expériences propres au CWG mettent en évidence les activités minimales et clés des CWG et des coordinateurs des transferts monétaires. Tout au long de ces processus, les CWG aideront les groupes de travail à remplir leurs activités de coordination respectives, tout en jouant un rôle de direction et de pilotage entre les groupes de travail dans les activités de soutien à l'inclusion des TMUM dans la réponse. Notez que ce champ d'activités peut s'élargir dans les contextes où le CWG s'engage à soutenir la coordination des TM dans le renforcement de la résilience et la programmation du développement. Comme ci-dessus, lorsque les CWG choisissent de s'engager dans la coordination de l'aide au développement, cela doit être clairement défini dans les TdR du groupe, en tenant compte des capacités, de la portée et des risques.

¹² Selon le processus d'élaboration du projet de directives de coordination des transferts monétaires du GCCG pour les responsables des clusters

¹³ Y compris, une fois publiées, les orientations de coordination du GCCG et le cahier des charges du CWG

ACTIVITÉS PRINCIPALES DU CWG ET DES COORDINATEURS DU CWG

- Soutenir la coordination efficace des transferts monétaires dans l'ensemble de la réponse, y compris les TMUM.
- Diriger et coordonner les analyses de la faisabilité des transferts monétaires, au sein des secteurs et entre eux.
- Fournir un soutien technique aux analyses coordonnées des besoins (multisectoriels) et un soutien et un leadership techniques à l'analyse des réponses multisectorielles pour une inclusion optimale des transferts monétaires (et des TMUM) dans le HRP sur la base de preuves.
- Faciliter le développement, avec les groupes, du panier de dépenses minimum (de survie) et développer des montants de transfert recommandés.
- Promouvoir l'utilisation de mécanismes, de normes et d'outils communs à tous les partenaires pour une programmation harmonisée, de qualité et responsable, y compris des réponses conjointes par le biais des TMUM. Élaborer et diffuser des mises à jour et des infographies sur la programmation actuelle des espèces, y compris les TMUM, et soutenir le suivi cohérent et l'établissement de rapports sur les TMUM.
- S'engager avec les clusters et autres acteurs concernés et plaider pour une utilisation efficace et effective des TM, y compris les TMUM, tout au long de la réponse, en soutenant des résultats de qualité et la responsabilité envers les bénéficiaires assistés.
- Identifier et relever les principaux défis de la réponse des TM, notamment, mais pas exclusivement, identifier les canaux de distribution, plaider auprès du gouvernement sur les questions réglementaires et juridiques, identifier et atténuer les principaux risques (y compris les risques liés à la protection des données) et assurer une responsabilité forte et harmonisée envers les personnes touchées.
- S'engager avec les entités concernées – gouvernement, prestataires de services financiers, acteurs du développement – pour s'assurer que les TM humanitaires sont bien coordonnés et complémentaires aux autres flux financiers destinés aux personnes dans le besoin.
- Examiner les besoins en matière de renforcement des capacités des membres du CWG, des groupes, des acteurs locaux et des partenaires gouvernementaux et élaborer des stratégies pour combler les lacunes en matière de compétences et de connaissances.

Le reste de cette Fiche conseils fournit des conseils et des considérations clés pour guider les coordinateurs et les CWG dans ces activités de base, en ce qui concerne la coordination des transferts monétaires entre les secteurs et les TMUM.

4.1 ÉVALUATION DE LA FAISABILITÉ DES TRANSFERTS MONÉTAIRES

Alors que les analyses des besoins continueront à être effectuées par des acteurs individuels, des groupes et conjointement (coordonnées par l'ICCG), le CWG a un rôle important à jouer dans l'évaluation de la **faisabilité des TM** qui comprend la synthèse et l'analyse des besoins et des marchés (pour les articles, les services) en combinaison avec d'autres sources d'information (cartographie des prestataires de services financiers, risques de protection spécifiquement liés aux TM, etc.) pour évaluer dans quels cas le transfert monétaire est une modalité d'intervention possible et appropriée. Ces évaluations sous-tendent l'inclusion des transferts monétaires dans le HRP et soutiennent l'analyse globale des réponses au niveau de l'ICCG et des groupes. Le CWG est bien placé pour coordonner ces activités. Ces dernières années, les CWG ont eu tendance à jouer un rôle actif dans l'organisation d'évaluations conjointes (plutôt qu'individuelles ou sectorielles) entre les agences et les groupes, afin de s'assurer qu'il n'y a pas de lacunes dans les évaluations. Ceci est utile pour faciliter la programmation et l'utilisation conjointe ou multisectorielle des TMUM.

Rôle du CWG et du coordinateur du CWG

Évaluation du marché pour les TM :

- Partager (et, si possible, consolider) les résultats des évaluations de marché des différentes agences afin d'éviter les doubles emplois, et plaider pour combler les lacunes identifiées par les évaluations précédentes.
- Promouvoir l'utilisation d'outils et de méthodologies normalisés pour l'évaluation et la surveillance du marché afin d'assurer la comparabilité entre les différents lieux et partenaires.
- Convocation d'une analyse conjointe et/ou multisectorielle du marché et de la surveillance des prix.
- Aider les coordinateurs de clusters à effectuer des analyses spécifiques pertinentes pour le secteur (par exemple, des analyses de marchés spécifiques tels que la location).

CONSEILS : ANALYSE DU MARCHÉ DES TM

- Veiller à ce que toutes les activités que le CWG convoque directement visent à combler les lacunes et à compléter les travaux existants des groupes (par exemple, dans le cas du suivi des marchés, si l'unité VAM (The Vulnerability Analysis and Mapping) du PAM suit les prix des produits alimentaires, le suivi conjoint dans le cadre du CWG peut porter sur les produits non alimentaires).
- Créer des sous-groupes de travail ou des équipes spéciales pour diriger la coordination de ces analyses, ou participer activement au groupe de travail sur les analyses lorsqu'il en existe un.
- Engager des acteurs techniques tels que REACH qui ont la capacité de diriger l'analyse des données du marché, si nécessaire.

Cartographie et évaluation des prestataires de services financiers (PSF) pour les TM :

- Partager (et, si possible, consolider) les résultats des évaluations des PSF de chaque organisme.
- Promouvoir l'utilisation d'outils et de méthodologies standardisés pour l'évaluation des PSF, afin de permettre la comparaison entre les différents lieux et partenaires.
- Cartographier le paysage des paiements des PSF et les inviter à devenir membres du groupe, soit en tant que participants à part entière, soit en tant qu'invités à des réunions ad hoc.
- Rassembler les PSF et les acteurs humanitaires afin de former les PSF sur les produits nécessaires.
- Conseiller les agences et les responsables des clusters sur les avantages et les inconvénients d'une plateforme de prestation commune.
- Identifier les principaux défis, y compris les questions réglementaires (KYC) et coordonner des actions de sensibilisation ciblées pour les relever.
- Élaborer des messages clés pour informer les TM sur la base des résultats de l'évaluation, en vue d'un rapport à l'ICCG et au EHP.

CONSEILS : ÉVALUATION DES PSF POUR LES TM

- Travailler avec les PSF pour les aider à comprendre les produits nécessaires et le profil/contexte des bénéficiaires cibles, afin que leurs services puissent être construits ou adaptés.
- Inviter les PSF à faire des présentations lors des réunions thématiques du CWG afin de faire connaître leurs produits.
- D'autres points sont abordés plus en détail dans la section sur la mise en œuvre ci-dessous (p.23), notamment : envisager des négociations conjointes avec les PSF pour réduire les frais de prestation de service et mettre à disposition des modèles de contrats pour aider les acteurs humanitaires à établir des accords avec les PSF ; partager les informations entre les membres du CWG sur leurs expériences avec un PSF ou un canal de distribution donné pour mieux comprendre ce qui fonctionne et où.

Évaluation du système de protection sociale en lien avec les TM :

- Cartographier des programmes de protection sociale sous forme de transferts monétaires existant dans le pays et des principaux acteurs gouvernementaux avec lesquels il faut s'engager aux niveaux national et infranational (en travaillant avec les groupes concernés).
- Établir des liens avec les principaux acteurs de la protection sociale (y compris le groupe de travail sur la protection sociale lorsqu'un tel organe existe) et comprendre où l'engagement du groupe de travail est nécessaire (et possible, compte tenu des capacités disponibles). Il faut notamment comprendre où les outils et systèmes développés dans le cadre des systèmes de protection sociale - MEB nationaux, canaux de distribution, registres sociaux unifiés - peuvent être utilisés pour soutenir les TM humanitaires.
- Faciliter les évaluations conjointes de l'état de préparation et de la capacité des programmes et systèmes de protection sociale à soutenir la réponse aux chocs, afin d'éclairer la faisabilité d'une réponse en espèces liée aux systèmes nationaux.
- Partager les résultats des évaluations de l'état de préparation des systèmes de protection sociale réalisées par un seul organisme.

CONSEILS : ÉVALUATION DU SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE EN LIEN AVEC LES TM

- Cartographier et évaluer les forces, les contraintes et les capacités des systèmes de protection sociale à soutenir les TM dans le cadre de la planification de la préparation, afin de laisser suffisamment de temps pour une évaluation détaillée, des discussions sur les options potentielles et tout renforcement des capacités/du système nécessaire.
- Travailler avec les groupes de travail lorsqu'ils sont engagés sur ces questions et avec le groupe de travail sur la protection sociale, lorsqu'il existe.
- Évaluer la faisabilité politique de ces approches dans le contexte (en plus de comprendre la conception et la faisabilité opérationnelle de ces approches), d'autant plus que plusieurs ministères/départements peuvent être responsables de la protection sociale, et que ceux-ci peuvent être différents des ministères/départements chargés de la réponse aux situations d'urgence.
- Discuter des options de réponse dans le cadre de la planification de la préparation afin de s'assurer que la conception des procédures et des systèmes est adaptée au contexte.
- Assurer un engagement intergouvernemental dans toute discussion sur la protection sociale en cas de choc, en incluant les départements responsables à la fois des programmes de protection sociale et de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence. Travaillez en étroite collaboration avec l'ICCG sur ce point.

Analyse des risques de protection liés aux TM :

- Coordonner les analyses conjointes des risques de protection et partager les résultats de l'analyse des risques et des avantages de la protection sur les TM.

CONSEILS : ANALYSE DES RISQUES DE PROTECTION LIÉS AUX TM

- Adhérer à une analyse de protection commune alignée sur la stratégie de protection des EHP et sur la stratégie/plan de travail pertinent de l'ICCG comme base des TM.
- Travailler avec le groupe de protection pour engager ou recruter des points focaux sur le genre et la protection, ou engager l'expertise pertinente au sein d'une agence participant au CWG, afin de garantir une analyse et une atténuation appropriées des risques.
- Travailler avec le groupe de protection pour s'assurer que les principes et les orientations clés en matière de protection sont reflétés dans les orientations et les meilleures pratiques du CWG.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES :

- Les coordinateurs doivent collaborer avec l'ICCG et les responsables des clusters pour convenir des principales évaluations nécessaires à la prise de décision concernant les transferts monétaires, y compris pour les TMUM, et définir collectivement les principaux produits et les secteurs à impliquer.
- Toute évaluation directement convoquée par le CWG doit être financée. Ces informations pourraient être fournies par les membres du CWG, les groupes thématiques, OCHA des Nations unies ou par les agences qui procèdent à des évaluations conjointes. Le coordinateur du CWG peut jouer un rôle dans la recherche de financement.
- Une analyse de marché multisectorielle pourrait ne pas suffire pour tous les secteurs – le coordinateur du CWG devrait consulter les points focaux des clusters pour comprendre les opportunités ou les défis des différents marchés et déterminer si une évaluation spécifique supplémentaire est nécessaire.
- Il peut s'avérer nécessaire de renforcer les capacités des agences qui s'engagent dans des analyses conjointes du marché. Des formations pour les partenaires peuvent être développées, avec REACH ou d'autres partenaires techniques. CashCap peut également fournir un soutien d'experts pour aider à ces activités.

RESSOURCES

Évaluation de la faisabilité des transferts monétaires au Nigéria et en Éthiopie : exemples de ce à quoi peut ressembler le produit final.

Étude de faisabilité et de cadrage des transferts monétaires dans le Pacifique : Exemple d'un examen approfondi de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires dans le Pacifique.

Analyse et surveillance communes du marché :

Sud-Soudan, Nigéria, Libye, Haïti et Yémen : Exemples de rapports d'analyse de marché conjointe et multisectorielle sur une série de marchés, y compris la méthodologie et la manière dont elle informe la planification de la réponse.

Analyse de marché multisectorielle du HCR : guide d'accompagnement et boîte à outils : Des conseils et des outils complets sur la réalisation d'une analyse de marché multisectorielle.

Cartographier et évaluer les options de distribution d'argent :

La Libye : Exemple de rapport d'évaluation des options de distribution pour informer de la faisabilité de la livraison des espèces.

L'Irak : Outil d'évaluation des PSF et matrice de cartographie des PSF.

Philippines : Exemple d'une carte visuelle de la couverture des PSF, créée par le CWG, pour étayer l'analyse de faisabilité.

Mercy Corps : Guide de distribution pour l'évaluation et la sélection des PSF, y compris pour les TMUM.

IOM (Organisation internationale pour les migrations) : outil d'évaluation des PSF.

Croix-Rouge : Modèles pour l'évaluation des mécanismes de distribution et de la faisabilité de transferts monétaires

Évaluer les risques de protection :

ERC Outil d'analyse des risques et bénéfiques de la protection : arbre de décision pour l'analyse des risques de protection

IRC Safer Cash Toolkit : un outil de collecte des données nécessaires pour analyser les risques et réaliser des TM en toute sécurité

Le Libéria : Liste de contrôle pour assurer la sécurité de la distribution d'espèces

L'Irak : Exemple de TdR pour un point focal sur le GBW du CWG.

Outils d'analyse de la protection sociale :

Boîte à outils de d'Oxford Policy Management (OPM) pour une protection sociale adaptée aux chocs : Boîte à outils pour guider les praticiens et les décideurs politiques afin de comprendre si et comment les systèmes de protection sociale peuvent être utilisés pour améliorer les résultats des ménages confrontés à des crises à grande échelle.

Outil d'évaluation de l'état de préparation du système de protection sociale de l'UNICEF :

Document de référence et note opérationnelle EU SPAN : Un ensemble complet d'orientations sur la protection sociale dans le cadre du lien entre l'aide humanitaire et le développement, en mettant l'accent sur les environnements fragiles et touchés par les conflits.

Il existe d'autres ressources utiles dans la boîte à outils de la qualité des programmes du CaLP :

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Market-assessment>

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/FSP-Assessment>

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/CBA-appropriateness>

4.2 ANALYSE DES BESOINS, ANALYSE DES OPTIONS DE RÉPONSE ET INCLUSION LES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES TMUM (MULTI PURPOSE CASH) DANS LE HRP

Une planification efficace de l'utilisation des transferts monétaires en espèces comme modalité dans tous les secteurs et l'adoption des TMUM nécessitent une évaluation et une analyse globales des besoins, un engagement intersectoriel dans la sélection des modalités et une place pour les TMUM dans le cadre de la réponse. Des lacunes critiques dans le système de coordination - telles que le manque d'espace formel pour l'analyse des options de réponses multisectorielles, le manque de clarté sur les acteurs/organes qui devraient être impliqués dans les décisions sur l'utilisation des TMUM, et un modèle de HRP qui ne précise pas où et comment les TM devraient être inclus - ont limité cela. En conséquence, l'engagement formel des CWG dans le développement de ces plans a été incohérent et l'inclusion des TM et des TMUM dans le HRP a été ad hoc¹⁴. Il existe plusieurs développements récents d'une grande importance :

- Le nouveau modèle de cycle de programme humanitaire (CPH) pour 2020¹⁵ comporte désormais une section optionnelle permettant d'inclure le TMUM comme chapitre dans le processus de planification du HRP, tandis que les TM sont intégrés dans les modèles intersectoriels par l'inclusion de la modalité, de la restriction et de la valeur de transfert.
- Plusieurs EHP engagent désormais officiellement les CWG à soutenir une analyse plus solide et multisectorielle des options de réponses et à veiller à ce que le choix des modalités soit fondé sur des données probantes.
- Même avant la mise à jour des directives, plusieurs EHP ont inclus des chapitres distincts sur les TMUM dans le HRP (voir, par exemple, l'Irak), ce qui s'est avéré utile pour définir les objectifs, les indicateurs, le budget et la charge de travail des programmes des TMUM, identifier les lacunes des partenaires en matière de capacités et ouvrir un espace pour la planification et le financement.
- Cette nouvelle directive CPH comprend des étapes pour l'analyse des options de réponses multisectorielles et l'identification de tout objectif commun pour répondre aux besoins de base dans les différents secteurs, en tant que précurseur de l'élaboration d'options de réponse spécifiques à chaque secteur.

¹⁴ Une étude de SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency) de 2018 sur la manière dont les TM ont été inclus dans 18 HRP a révélé que si quinze d'entre eux ont une discussion dédiée aux TM dans la première section et que les plans opérationnels sectoriels indiquent généralement si l'argent sera utilisé, il y a souvent peu d'analyses/preuves fournies pour justifier la sélection. Douze ont mentionné les TMUM. Quatre d'entre eux avaient élaboré un nouveau chapitre opérationnel distinct pour les TMUM. www.cashlearning.org/downloads/sida-overview-of-cash-and-vouchers-in-2018-hrps-090918signed-off.pdf

¹⁵ www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/2020-humanitarian-response-plan-template

- Cette nouvelle directive CPH définit le rôle de l'ICCG dans la coordination de l'analyse des options de réponses multisectorielles, ainsi que la création de groupes de travail techniques d'experts techniques en évaluation et analyse sous l'égide de l'ICCG, au besoin, pour soutenir cette démarche. Elle prévoit une certaine souplesse dans la définition et la composition de ces groupes, mais suggère d'inclure un groupe d'analyse des besoins et un groupe d'analyse des options de réponses. Lorsqu'elles sont établies, ces activités doivent avoir des liens étroits avec le CWG, et ce dernier peut envisager de prendre en charge une ou plusieurs de ces activités dans leur intégralité. Lorsque de tels Groupes de travail techniques sont mis en place, les coordinateurs des CWG peuvent y siéger et les CWG peuvent jouer un rôle de soutien.

Il est important de faire appel à l'expertise et aux connaissances du CWG pour s'assurer que les transferts monétaires sont inclus le plus efficacement possible dans les HRP.

Rôle du coordinateur du CWG et du CWG :

- Fournir un soutien technique et de coordination aux membres de l'ICCG pour concevoir et mettre en œuvre des analyses des besoins multisectoriels (conception d'outils, inclusion de la vulnérabilité économique/d'autres indicateurs de transferts monétaires ; méthodologie ; coordination).
- Élaborer des questions et des indicateurs sur les préférences en matière d'assistance et de vulnérabilité économique, en vue de leur intégration dans les analyses des besoins multisectoriels.
- Veiller à ce que les résultats des analyses de marché et des évaluations de faisabilité des transferts monétaires soient intégrés dans le HNO (*Humanitarian Needs Overview*).
- Fournir des résultats et des recommandations clairs à partir des évaluations de faisabilité des transferts monétaires, y compris l'inclusion des TMUM dans la réponse, et les présenter dans les discussions d'analyse des options de réponse au sein de l'ICCG et des groupes.
- Soutenir la facilitation et s'engager activement dans des exercices d'analyse des options de réponses multisectorielles avec les membres de l'ICCG, en veillant à ce que les discussions soient éclairées par les éléments disponibles et à ce que les modalités des transferts monétaires et les TMUM soient prises en compte.
- Fournir un soutien technique aux groupements et plaider auprès d'eux pour que chaque plan d'intervention sectoriel comprenne une analyse solide des modalités et de la manière dont les espèces et les coupons seront utilisés pour atteindre les résultats sectoriels.
- Conseiller le panel chargé d'examiner la base de preuves et l'utilisation justifiée des espèces/TMUM dans les plans d'intervention sectoriels.
- Proposer l'inclusion, et soutenir le développement, d'un chapitre sur les TMUM dans le HRP à l'ICCG et au EHP dans les contextes où les TMUM sont utilisés
- Diriger l'identification de la mesure dans laquelle, et de la manière dont, les programmes nationaux de protection sociale peuvent soutenir efficacement les transferts monétaires multisectoriels en situation d'urgence, sur la base des résultats des évaluations pertinentes.
- Prendre en compte la protection sociale existante dans le processus de planification, en collaboration avec les responsables des clusters.

CONSEILS : INCLUSION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES DANS LE CPH

- Assurer la pleine participation la communauté pratique des transferts monétaires aux activités du CWG tout au long des processus HNO et HRP. Veiller à ce que les membres du CWG comprennent l'importance de s'engager dans ces processus et les possibilités qui leur sont offertes de le faire.
- Fournir un soutien technique aux responsables des clusters et à leurs membres sur des questions telles que les évaluations conjointes. Démontrer la valeur ajoutée et renforcer la crédibilité, ce qui peut améliorer l'influence du coordinateur du CWG dans les discussions sur l'analyse des options de réponses.
- S'engager bilatéralement avec chaque coordinateur de cluster et partager l'apprentissage et les preuves afin de sensibiliser sur la façon dont les transferts monétaires, y compris les TMUM, peuvent contribuer aux résultats sectoriels.
- Adopter une approche « pourquoi pas en transferts monétaires » - qui garantit que les modalités de réponse ont été soigneusement étudiées sur la base de preuves - utile pour conduire une analyse des options de réponse plus solide.
- S'assurer que les résultats finaux de ces analyses soient alignés et se complètent les uns les autres, même si l'analyse des options de réponses sectorielles ou multisectorielles vient en premier lieu
- Créer des sous-groupes de travail ou des équipes spéciales sur les besoins de base des TMUM pour diriger le chapitre sur les TMUM et la conception du programme.
- Promouvoir les liens avec d'autres services dans le cadre de l'analyse des options de réponses multisectorielles, afin de concrétiser les possibilités d'approches « cash plus » et d'accroître l'efficacité.
- Si nécessaire, démontrer la nécessité d'un chapitre distinct sur les TMUM en veillant à ce que le EHP ait une vue d'ensemble de la programmation actuelle et prévue des TMUM, et en partageant des exemples d'autres HRP, afin de souligner la valeur ajoutée d'un chapitre pour permettre des réponses conjointes.
- Proposer au EHP une présentation sur les TMUM, dirigée par le coordinateur du CWG qui sera le mieux placé pour anticiper et répondre aux questions qu'il posera. Ils devraient être soutenus, si nécessaire, par d'autres membres techniques du CWG.
- Concentrer le temps et les ressources là où ils sont le plus nécessaires, en sélectionnant les groupes prioritaires à soutenir, plutôt que de surcharger les capacités.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES :

- Le succès de l'engagement dans les TMUM sera plus probable dans des contextes où le gouvernement et le EHP sont positifs quant à l'utilisation des TM et où les chefs des agences gérant les coordinateurs des CWG apportent un soutien actif.
- Des outils d'analyse et des orientations multisectorielles sont en train d'apparaître, mais ils ont tendance à être compliqués dans leur mise en œuvre, ce qui peut rendre difficile leur adoption à l'échelle et entre les partenaires. Les coordinateurs des CWG peuvent promouvoir un meilleur partage et une analyse commune des résultats des évaluations menées par chaque groupe.
- Le siège du coordinateur du CWG au sein de l'ICCG est crucial dans ces activités, pour assurer l'engagement du cluster et la prise en compte des TM à un niveau stratégique dans toute la réponse.
- Les faits montrent que même lorsqu'il est possible et approprié d'établir un lien avec les programmes de protection sociale, des approches de programmation plus traditionnelles (c'est-à-dire une réponse humanitaire autonome par le biais d'un système parallèle) sont généralement encore nécessaires alors que la capacité des systèmes nationaux se développe et que ces programmes auront toujours des lacunes dans leur couverture. Les coordinateurs des CWG ont un rôle important à jouer dans l'analyse des options de réponses, en veillant à ce que toute réponse des transferts monétaires par le biais de ces systèmes nationaux (qu'ils soient dirigés par le gouvernement ou à l'échelle internationale) soit intégrée dans le HRP et coordonnée avec les TM au sens large.
- L'analyse des options de réponse devrait également examiner les possibilités de concevoir et de mettre en œuvre une réponse d'urgence de manière à s'aligner sur les programmes ou systèmes de protection sociale émergents, à les renforcer ou à en soutenir le développement, afin de faciliter les approches de protection sociale en cas de crise à l'avenir.

RESSOURCES

Analyse des besoins multisectoriels et analyse des options de réponses :

NRC : Conseils sur l'utilisation de l'outil d'évaluation de la vulnérabilité multisectorielle de NRC et la conduite d'une analyse des options de réponses multisectorielles dans des contextes urbains, pour l'identification de réponses multisectorielles, avec au cœur les TMUM pour les besoins de base.

Analyse des besoins de base et analyse des options de réponse, et conseils et outils de planification : De bons (mais lourds) conseils et outils opérationnels pour soutenir l'analyse des besoins multisectoriels et l'analyse des options de réponse, qui privilégient une approche des besoins de base centrée sur les personnes et informe sur la portée des TMUM (c'est-à-dire sur les besoins sectoriels susceptibles d'être satisfaits).

Le PAM a essentiellement besoin d'une orientation provisoire : Référence utile pour soutenir le profilage des populations, identifier leurs « besoins essentiels » tels qu'ils sont définis par elles et établir des indicateurs pour identifier les populations qui ne peuvent pas satisfaire leurs besoins essentiels (pas seulement en matière d'alimentation).

Registre des indicateurs du CWG de la Libye : Indicateurs clés des transferts monétaires en espèces à inclure dans les analyses des besoins sectoriels/multisectoriels afin de déterminer la nécessité et la faisabilité d'une assistance en espèces.

Intégrer l'analyse des options de réponses multisectorielles dans les processus de coordination :

OCHA : conseils pratiques, étape par étape, sur la façon de coordonner l'analyse conjointe des besoins multisectoriels et l'analyse des options de réponse, aboutissant au HRP, et sur la [façon d'intégrer les transferts monétaires en espèces et les TMUM dans les plans de réponse](#).

[Blog du CaLP sur ce que les CWG doivent savoir sur le nouveau modèle de CPS](#)

Il existe d'autres ressources utiles dans la boîte à outils de la qualité des programmes du CaLP :

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Risk-and-opportunity-assessment>

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Needs-assessment>

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Vulnerability-analysis>

4.3 CONCEPTION DU MEB ET VALEURS DE TRANSFERT RECOMMANDÉES

Pour un aperçu complet de la planification et de la conception d'un MEB, veuillez consulter [la Fiche conseils MEB du CaLP](#).

Un panier de dépenses minimum (MEB) nécessite l'identification et la quantification des articles et services de base qui peuvent être monétisés et qui sont accessibles par le biais de marchés et de services locaux. Les articles et services inclus dans un MEB sont ceux que les ménages dans ce contexte sont susceptibles de privilégier de manière régulière ou saisonnière. La définition d'un MEB est une activité clé nécessaire aux acteurs pour permettre une compréhension commune de la vulnérabilité et avancer avec des réponses multisectorielles harmonisées et des TMUM. Les MEB sont une référence collective pour soutenir le calcul des valeurs de transfert des TMUM et des secteurs spécifiques, sur la base de l'évaluation des sources de revenus probables des ménages, de l'analyse des écarts et des objectifs des programmes, ce qui aide à coordonner la fourniture de services et les interventions non monétaires.

Rôle du coordinateur du CWG et du CWG :

- Plaider pour l'engagement actif des clusters dans le processus MEB.
- Établir, avec les groupes, le contenu du MEB sur la base des analyses des besoins existants.
- Rassembler et partager les sources de données existantes sur les dépenses et le coût de la vie.

- Rassembler les acteurs et faciliter le processus de calcul d'un MEB harmonisé entre les secteurs.
- Rechercher les contributions de chaque groupe au MEB et faciliter le travail inter-groupes pour éviter les doubles emplois, trouver des complémentarités, identifier les besoins communs à tous les secteurs et les besoins non spécifiques à un secteur (transport, carburant, comment la sécurité alimentaire **peut** contribuer à répondre aux besoins en matière d'éducation, etc.
- Comprendre les questions spécifiques aux différents apports des clusters (ciblage, fréquence) et veiller à ce que cela soit reflété dans le MEB.
- Présenter des résultats à l'ICCG pour approbation.
- Rédiger des orientations pour adapter le MEB ou faciliter le processus de développement des MEB régionaux lorsqu'il existe des différences géographiques importantes en termes de besoins ou de coût de la vie.
- Élaborer des valeurs de transfert recommandées sur la base du MEB.

Les différents pays ont utilisé des approches différentes pour calculer le MEB. Elles sont résumées dans la Fiche conseils MEB du CaLP. Voici quelques enseignements qui en découlent :

- Si un MEB doit couvrir une variété de besoins dans différents secteurs, les besoins précis (quels secteurs, et quels éléments par secteur) doivent être spécifiques au contexte et saisir les besoins de base des personnes tels qu'ils sont compris et définis dans le contexte. Pour ce faire, il est essentiel de garantir un processus collectif avec l'engagement des acteurs et des bénéficiaires locaux.
- Il n'est pas utile d'inclure une « liste de souhaits » de tous les biens et services de tous les secteurs, si cela inclut les doubles emplois et va au-delà de ce que les groupes fournissent normalement dans le cadre d'une intervention d'urgence.
- Le processus de consultation intersectorielle et de consensus entre les acteurs peut prendre beaucoup de temps pour les personnes concernées, ce qui nécessite généralement la participation à plusieurs réunions sur plusieurs mois. Le fait de disposer d'une feuille de route claire, avec une direction, des rôles et des responsabilités bien définis, ainsi qu'un sous-groupe spécialisé si nécessaire, permettra d'atténuer ce problème. Le fait d'entamer ce processus dans la phase de préparation peut également contribuer à améliorer l'état de préparation.
- La définition d'un MEB est un aspect qui influencera la définition de la valeur de transfert des TMUM, mais d'autres facteurs doivent également être pris en compte, tels que les obstacles politiques, les contraintes budgétaires et l'analyse des écarts. Si une approche basée sur les droits est adoptée, les normes SPHERE devraient être utilisées pour guider le contenu du MEB. Le calcul de la valeur de transfert des TMUM à partir du MEB devrait être une activité d'analyse des écarts – qu'est-ce que les ménages sont incapables de couvrir avec les ressources disponibles ? Cependant, il y a effectivement des compromis inévitables en fonction de l'ampleur de la crise et des ressources disponibles. La valeur de transfert « idéale » des TMUM peut susciter des sensibilités politiques si elle dépasse le salaire minimum ou les seuils de protection sociale¹⁶. C'est un problème qui devrait être immédiatement signalé au EHP¹⁷.
- Une communication claire et un message commun sont nécessaires pour clarifier la valeur de transfert à toutes les parties (gouvernement et communautés) afin de réduire le potentiel de conflit. Lorsque des concessions sont faites, les raisons doivent être clairement documentées et les impacts possibles d'une telle réduction doivent être suivis pour informer la programmation future.
- Toutefois, dans des contextes de grands besoins et de ressources humanitaires limitées, il peut être préférable de maximiser la couverture de la population par un compromis entre les besoins individuels des ménages.

¹⁶ Lorsque c'est le cas, le MEB peut être utilisé comme un outil de plaidoyer pour encourager le gouvernement à étendre le salaire minimum/les transferts sociaux pour couvrir les besoins de base.

¹⁷ Voir la fiche d'information du CaLP sur le MEB pour plus de détails

- Si les différentes méthodologies du MEB passent par les mêmes étapes critiques, elles varient dans leur rigueur mais aussi dans leur complexité et donc dans les capacités/l'expertise et le temps nécessaire pour les mener à bien. Assurer une compréhension commune de l'objectif du développement du MEB dès le début sera essentiel pour le bon déroulement du processus - est-ce simplement pour définir une valeur de transfert ou est-ce une approche plus holistique basée sur les droits pour définir les besoins de base et plaider pour une couverture adéquate ?
- En temps de crise, il peut être nécessaire de définir un MEB de « survie » plus léger, comprenant uniquement les articles de base nécessaires pour sauver des vies afin d'augmenter la couverture en utilisant des ressources limitées.

Compte tenu de tout cela, il peut être plus approprié d'opter pour une approche « rapide et pratique » pour définir un MEB afin de prendre des décisions de programme rapidement, plutôt que de s'engager dans une approche plus intensive et rigoureuse qui n'est finalement pas aussi utile. Cette approche peut être affinée ultérieurement, à mesure que les données de suivi donnent une image plus complète des besoins et des dépenses réels des personnes.

CONSEILS : DÉFINIR LES PANIERS DE DÉPENSES MINIMUM

- Conformément à la Fiche conseils MEB du CaLP, soyez clair et transparent sur la nécessité d'un MEB dans votre contexte et, le cas échéant, sur la méthodologie qui sera suivie pour le développer.
- Définissez les objectifs pour le développement du MEB – à quelles fins sera-t-il utilisé – afin de déterminer l'approche de calcul qui convient et les personnes qui doivent être impliquées.
- En considérant la relation entre le MEB et les valeurs de transfert, coordonnez avec le gouvernement et les partenaires de développement pour accéder aux sources de données pertinentes sur les seuils de pauvreté et les salaires, et si nécessaire, recrutez l'expertise technique nécessaire pour diriger le processus.
- Engagez-vous avec le gouvernement et les bailleurs dès le début pour expliquer la raison d'être et l'approche du développement du MEB. Travaillez avec eux pour comprendre les facteurs politiques ou budgétaires qui limiteront l'acceptation de la valeur de transfert des TMUM.
- Travaillez avec les clusters et le EHP pour décider s'il est nécessaire de définir un seuil de besoins inférieur (panier de dépenses minimum de survie (SMEB)) incluant seulement un sous-ensemble de clusters qui se situe en dessous des normes SPHERE mais qui couvre les besoins de survie les plus fondamentaux.
- Utilisez des données secondaires sur i) le coût de la vie par secteur, ii) les données sur les dépenses et les besoins prioritaires des personnes, iii) les normes SPHERE et iv) les expériences d'autres MEB, pour lancer la discussion sur les secteurs clés qui devraient être engagés et les biens et services à inclure, et pour défendre ceux qui devraient être omis.
- Établissez un sous-groupe de travail ou une équipe spéciale d'acteurs intéressés, avec l'engagement de chaque groupe (pertinent).
- Si nécessaire, contactez le bureau régional du CaLP pour obtenir de l'aide.
- Rencontrez bilatéralement chaque groupe pour obtenir leur contribution au MEB.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES :

- La capacité à s'engager dans les discussions du MEB est encore faible et risque de varier d'un groupe à l'autre. Il est possible de renforcer les capacités en partageant les idées du MEB provenant d'autres contextes et en diffusant et expliquant, étape par étape, des conseils sur ce que c'est et sur le processus, avant d'entamer les conversations. Certains secteurs auront probablement besoin de plus d'aide que d'autres pour calculer les dépenses.
- Soyez conscient des limites des bailleurs concernant ce qui peut être inclus dans un TMUM, car cela peut influencer votre décision sur les secteurs à engager dans les discussions du MEB. Par exemple, les directives de l'USAID/OFDA concernant les propositions n'incluent pas le traitement nutritionnel ou les services de santé dans un TMUM.

RESSOURCES

Orientations et outils pour le calcul du MEB :

Fiche conseils CaLP MEB :

Toutes les autres ressources clés énumérées dans la Fiche conseils du MEB

Boîte à outils opérationnelle de l'ECR pour les transferts monétaires à usages multiples : Résume les étapes clés et donne des conseils pour développer le MEB et pour l'utiliser afin de déterminer la valeur de transfert du TMUM.

Guide d'harmonisation du MEB du PAM/HCR : Excellent document de référence détaillé fournissant des conseils étape par étape sur la manière « idéale » de développer un MEB complet et techniquement robuste.

Note d'orientation provisoire du MEB du PAM : un autre document plus léger qui fournit des conseils étape par étape.

Guide sur le SMEB du CWG du Yémen : Des conseils utiles et succincts pour le calcul du MEB et sur l'utilisation de celui-ci pour calculer la valeur du TMUM.

Rapport sur le MEB du CaLP du Sahel : fournit un processus en cinq étapes pour calculer le MEB et présente des études de cas illustrant la manière dont différents pays l'ont abordé.

Rapport sur le MEB du CaLP en Afrique de l'Ouest : Décrit les facteurs de succès et les défis liés aux différents modèles de coordination pour le calcul du MEB.

Briefing sur le MEB du CWG de Libye et sur la valeur de transfert : Présente 6 étapes clés pour développer le MEB et la valeur de transfert.

Il existe d'autres ressources utiles dans la boîte à outils de la qualité des programmes du CaLP :

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Transfer-value-frequency-and-duration>

4.4 SOUTENIR LA MISE EN ŒUVRE D'UN TM DE QUALITÉ

Lors de la mise en œuvre des TM dans les agences et les secteurs, il est utile de disposer d'approches, de normes et d'outils communs pour garantir une programmation harmonisée, de qualité et responsable - par exemple, des approches communes pour le ciblage, la passation de contrats avec les PSF et la gestion des plaintes, des valeurs de transfert harmonisées et des procédures standard pour la mise en œuvre des TMUM. Le CWG est bien placé pour coordonner ces activités. Comme pour les évaluations, une tendance s'est dessinée ces dernières années en ce qui concerne l'ampleur de la coordination de la mise en œuvre des TM, en particulier dans les TMUM, et le rôle du CWG a évolué en conséquence. Si les groupes sont toujours favorables à l'harmonisation des caractéristiques de mise en œuvre dans les programmes conçus et mis en œuvre séparément, ils peuvent également faciliter l'utilisation de normes communes dans les consortiums et la mise en œuvre de modèles opérationnels communs tels que les systèmes de paiement et les centres d'appel partagés.

Rôle du coordinateur du CWG et du CWG :

Définir les valeurs de transfert :

- Élaborer des lignes directrices pour les acteurs des TM sur des questions telles que les valeurs de transfert¹⁸. Les clusters fixeront des valeurs de transfert spécifiques à chaque secteur, mais le CWG peut apporter son soutien en matière de méthodologie.
- Définir et diffuser des normes techniques pour les valeurs d'argent contre travail.
- Si nécessaire, appuyer l'élaboration de directives pour les coordinateurs de clusters sur le calcul de la valeur de transfert pour les transferts monétaires sectoriels, et sur la manière de la faire varier (par exemple en fonction de la taille du ménage ou de la région).

¹⁸ Voir la fiche d'information du CaLP sur le MEB pour plus de détails

- Identifier les possibilités d'évoluer vers une approche plus intégrée et multisectorielle des TM, au besoin, tout en reconnaissant la nécessité et les spécificités des transferts sectoriels.
- Convoquer les acteurs et faciliter le processus de définition d'une valeur de transfert commune des TMUM, basée sur le MEB (lorsqu'il y a un MEB).
- Reporter les valeurs de transfert proposées pour les TMUM à l'ICCG pour approbation.
- Mener des actions de plaidoyer auprès du gouvernement et des bailleurs sur la nécessité d'aligner les valeurs de transfert sur les besoins, notamment par le partage des preuves issues de la programmation et du suivi du marché.

CONSEILS : DÉFINIR LES VALEURS DE TRANSFERT

S'engager avec le gouvernement et les bailleurs dès le début et comprendre tous les facteurs politiques ou budgétaires qui peuvent affecter la taille de la valeur de transfert d'un TMUM, ou les valeurs d'argent contre travail. Par exemple, est-il nécessaire d'être cohérent avec les valeurs nationales de transfert de la protection sociale ? Les bailleurs préféreraient-ils combler l'écart des besoins par ménage ou répartir les ressources sur une plus grande partie de la population dans le besoin ?

Lors de la définition de valeurs ou de normes communes de transfert entre les groupes, engagez-vous bilatéralement et assurez-vous de la participation de tous les groupes concernés.

Soutenir l'utilisation efficace des canaux de distribution :

- Partager des modèles de contrats communs pour les PSF et, au besoin, mener des négociations conjointes avec les PSF plutôt que de faire négocier séparément plusieurs acteurs.
- Là où des plateformes communes ou des modèles opérationnels de collaboration existent, encourager des liens étroits avec le CWG et offrir un retour d'information régulier, en incitant ces plateformes et modèles à partager l'apprentissage par l'intermédiaire du CWG.
- Élaborer des procédures opérationnelles standard avec les agences partenaires pour la mise en œuvre de mécanismes communs tels qu'une carte commune ou un mécanisme de plaintes et de retour d'information, ou d'options de réponse communes, comme les TMUM (évaluation de la vulnérabilité, ciblage).
- Engager les PSF et les autres acteurs du secteur privé dans des discussions sur les produits dont on a besoin à un stade précoce et les encourager à développer des produits sur mesure en tenant compte des besoins et des préférences des bénéficiaires finaux lorsque cela est possible.
- Encourager l'utilisation de l'innovation technologique, lorsque celle-ci peut accroître de manière sûre et éthique l'efficacité, l'efficacéité et la responsabilité de l'aide, dans la programmation et le partage des enseignements tirés des expériences.
- Encourager les ONG nationales à participer au CWG et veiller à ce que leur rôle dans la mise en œuvre soit bien compris et qu'elles disposent de canaux pour fournir un retour d'information et influencer la forme globale de la réponse.

CONSEILS : UTILISATION EFFICACE DES CANAUX DE DISTRIBUTION

- Négocier conjointement les conditions des services de paiement afin d'optimiser les économies d'échelle et de réduire les doubles emplois.
- Promouvoir le développement d'outils et de conseils communs avec les responsables des clusters, afin de susciter l'adhésion et de garantir l'utilisation de l'outil.
- Envisager de convenir et de partager des protocoles standard de partage des données, en tenant compte des politiques propres aux agences.
- Des registres de données interopérables et non propriétaires peuvent permettre un niveau de partage des données entre les agences humanitaires et les prestataires de services du secteur privé qui soit sûr et améliore la programmation humanitaire grâce à une plus grande responsabilisation. Le CWG est bien placé pour plaider en ce sens auprès des agences et pour organiser des ateliers de discussion et de recherche de solutions.

Soutenir une programmation de qualité et responsable des transferts monétaires et des TMUM qui minimise les risques :

- Concevoir et promouvoir des cadres d'analyse des risques et des orientations pour assurer l'intégration de la protection.
- Faire circuler les meilleures pratiques pour garantir la responsabilité envers les populations affectées (RPA) et rassembler et partager les enseignements pertinents des programmes dans les pays. Chercher des moyens de s'assurer que les réactions et les voix des bénéficiaires informent les actions du CWG.
- Élaborer ou modifier les procédures et les normes au cas par cas pour résoudre les problèmes de mise en œuvre identifiés par les partenaires.
- Partager les connaissances et les bonnes pratiques sur les meilleurs moyens de sauvegarder les données des bénéficiaires.

CONSEILS : SOUTENIR UNE MISE EN ŒUVRE DE QUALITÉ ET RESPONSABLE QUI MINIMISE LES RISQUES

- Veiller à ce que les outils et les procédures soient simples et faciles à utiliser. Lorsque vous définissez des normes de qualité, gardez une certaine souplesse et ne créez pas de charges inutiles, de directives ou de règlements rigides.
- Établir un sous-groupe de travail pour soutenir la coordination technique et opérationnelle des TMUM, au besoin.
- Identifier les problèmes communs aux différents groupes (notamment en ce qui concerne l'utilisation des TMUM) afin de concentrer les efforts sur les aspects critiques du cycle de mise en œuvre.
- Soutenir l'utilisation de mécanismes de plainte et de réponse adéquats et veiller à ce que les réactions des bénéficiaires entraînent des changements significatifs dans la programmation.
- Promouvoir le développement d'outils et de conseils communs avec les responsables des clusters, afin de susciter l'adhésion et de garantir l'utilisation de l'outil.
- Présenter le développement de tout cahier de charge/approche harmonisée en termes d'avantages pour les groupes ou les agences (par exemple, en termes de gain de temps, d'évitement des tensions communautaires, de garantie de la qualité des résultats, etc.)

Liens entre la protection sociale et les TM :

- Assurer le partage des meilleures pratiques et des rapports d'avancement entre les programmes menés par les gouvernements et ceux des acteurs humanitaires.
- Promouvoir, dans la mesure du possible, des caractéristiques harmonisées de conception et de mise en œuvre entre la protection sociale sensible aux chocs et les autres TM.

CONSEILS : LIENS ENTRE LA PROTECTION SOCIALE ET LES TM

- Lorsque vous fixez une valeur de transfert pour des programmes humanitaires qui sont liés à des programmes de protection sociale, gardez à l'esprit toute réglementation ou cahier de charges qui limite la valeur du transfert, et s'il sera légalement ou politiquement possible de les modifier.
- Identifier et assurer une participation active aux forums chargés de la coordination de ces activités. Lorsqu'il n'en existe pas, il convient d'envisager le rôle du CWG dans la demande ou, si possible, la création d'un tel forum.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES :

- Certaines questions de mise en œuvre nécessiteront l'engagement et le soutien du EHP et/ou du gouvernement national. Par exemple, lorsqu'un organisme d'exécution dépasse les seuils réglementaires pour le retrait ou le transfert monétaire il peut être nécessaire d'obtenir l'autorisation du gouvernement et de créer une procédure opérationnelle spécifique pour les interventions humanitaires.
- Lors de la définition des valeurs de transfert, différents acteurs du gouvernement devront être impliqués selon la modalité (qu'il s'agisse de TMUM ou d'argent contre travail). Dans le cas des TMUM, les services responsables de la protection sociale seront les plus pertinents, tandis que dans le cas de l'argent contre travail, il faudra peut-être faire appel à ceux qui s'occupent de la politique du marché du travail.
- En variant la valeur de transfert en fonction du lieu ou de la taille du ménage, par exemple, on pourra mieux adapter l'assistance aux besoins et aux dépenses des personnes. Toutefois, le calcul de ces coûts prendra du temps et des ressources et peut être difficile à mettre en œuvre. Il faut réfléchir à ce compromis entre précision, rapidité et complexité, ainsi qu'aux éventuelles tensions communautaires causées par tout malentendu sur la variation des subventions.

Dans de nombreux contextes, un seul canal de distribution des transferts monétaires pour l'ensemble de la réponse n'aura pas de sens ; la volatilité du contexte, de l'accès et des capacités des PSF peut obliger les acteurs à procéder à une analyse au niveau micro et à identifier différents mécanismes de distribution pour chaque zone ciblée. Les décisions relatives à la coordination de ces mécanismes dépendront de l'échelle géographique de la réponse et du développement du secteur du paiement numérique et de l'infrastructure associée.

RESSOURCES

Définition de la valeur de transfert :

Boîte à outils opérationnelle de l'ERC pour les transferts à usages multiples : Résume les étapes clés et donne des conseils pour développer le MEB et pour l'utiliser afin de fixer la valeur de transfert du TMUM.

Orientation du CWG du Yémen sur le MEB : Des conseils utiles et succincts pour le calcul du MEB et sur l'utilisation de celui-ci pour calculer la valeur du TMUM.

Briefing sur le MEB du CWG de Libye et sur la valeur de transfert : Présente six étapes clés pour développer le MEB et la valeur de transfert.

Guide du CWG du nord de la Syrie : document fournissant des conseils aux agences de mise en œuvre sur l'adoption d'une approche commune pour faire varier les valeurs de transfert en fonction de la taille des ménages.

Contracter des PSF :

Libye : Rapport mettant en évidence un exemple d'approche des acteurs pour l'harmonisation des processus d'appel d'offres pour la distribution d'espèces.

ELAN : Orientations sur la passation de contrats avec des fournisseurs d'argent mobile.

Protection, RPA et atténuation des risques :

Matrice d'interférence du CWG d'Irak : suit et définit des indicateurs communs qui montrent où et comment le gouvernement et d'autres autorités interfèrent avec les programmes de transferts monétaires.

Libéria : Liste de contrôle pour assurer la sécurité de la distribution d'espèces.

Mesures d'atténuation du CWG d'Éthiopie : Court guide de deux pages pour les coordinateurs de clusters sur la façon d'atténuer les risques de protection identifiés sur les TM.

Protocoles de partage des données du PAM et du HCR : exemple des procédures nécessaires pour faciliter le partage des données entre les organisations tout en assurant la protection des données.

Mise en œuvre par le biais des systèmes de protection sociale :

Boîte à outils de l'OPM pour une protection sociale adaptée aux chocs : boîte à outils pour guider les praticiens et les décideurs politiques sur les considérations clés, les avantages et les inconvénients des différentes approches et les bonnes pratiques émergentes lors de la conception et de la mise en œuvre de programmes de protection sociale sensibles aux chocs.

Outil d'évaluation de l'état de préparation du système de protection sociale de l'UNICEF

Document de planification du groupe de travail sur la protection sociale du CWG du Nigéria : exemple d'activités d'un sous-groupe de travail, mis en place pour coordonner les activités autour de la protection sociale en cas de choc.

TdR du Forum de protection sociale du Nigéria : Exemple de TdR d'un forum créé pour réunir les partenaires humanitaires et de développement afin de coordonner la conception et la mise en œuvre des TM liée aux systèmes de protection sociale.

Mise en œuvre des TMUM :

Boîte à outils opérationnelle de l'ERC pour les transferts à usages multiples : Fournit des directives et des conseils étape par étape pour la conception et la mise en œuvre des TMUM.

Nigéria CWG : Orientations sur les approches communes pour la mise en œuvre des TMUM.

Notes d'orientation sur les transferts monétaires multisectoriels en Éthiopie – **zones de Gedeo et de Guji de l'Ouest** et **Haraghe Est et Ouest**.

Il existe d'autres ressources utiles dans la boîte à outils de la qualité des programmes du CaLP :

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Transfer-value-frequency-and-duration>

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Selection-of-delivery-mechanism>

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Registration-and-data-protection>

4.5 SUIVI, CONTRÔLE ET NOTIFICATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES TMUM

Tout comme les autres modalités, les transferts monétaires (y compris les TMUM) doivent être contrôlés et faire l'objet de rapports vis-à-vis des objectifs convenus dans le cadre du HRP. La définition des modalités de suivi des TMUM s'est avérée difficile, car les TMUM et les transferts sectoriels contribuent tous deux aux objectifs d'un groupe, mais les TMUM recourent plusieurs secteurs, ce qui peut entraîner une certaine confusion quant à l'endroit où il faut les signaler et un double comptage. De même, il peut être difficile de comprendre l'impact des transferts monétaires non affectés (les TMUM mais aussi les espèces non affectées à un secteur particulier) lorsqu'ils sont fournis dans le cadre de groupes distincts. Bien que les lignes directrices du groupe de travail sur la gestion de l'information (IMWG) concernant les TMUM soient encore en cours d'élaboration, le CWG a un rôle clé à jouer dans le suivi et le signalement des TMUM, car ces informations ne peuvent pas être gérées en silos mais doivent être rassemblées de manière holistique dans tous les secteurs. La nouvelle directive HRP 2019 précise que les TMUM doivent être signalés par l'intermédiaire de l'ICCG¹⁹ et le CWG peut faciliter ce processus.

¹⁹ Si une section de TMUM est en place

Il y a eu un accord au niveau mondial²⁰ pour ne suivre que les modalités et les restrictions sectorielles (y compris une option pour le multi-secteur). Au niveau des pays, le service de suivi des financements (*Financial Tracking Service – FTS*) demande maintenant que la modalité d'assistance (en espèces/en nature/en prestation de services) soit précisée et soutient la sélection d'une option polyvalente. La plupart des modèles de la matrice 3/4W pour le suivi des activités au niveau national exigent que les modalités soient précisées. À l'avenir, les bailleurs et les agences adopteront les « Indicateurs de résultats de base pour les transferts monétaires à usages multiples²¹ » actuellement en cours d'élaboration et d'essai dans le cadre du volet « espèces » du programme Grand Bargain. Il s'agit notamment d'un menu d'indicateurs de résultats de base par secteur, ainsi que d'autres indicateurs de vulnérabilité et de bien-être général, qui devraient être affinés et convenus au niveau de la réponse. Une fois encore, le CWG a un rôle clé à jouer en plaidant pour que les membres adoptent des indicateurs de résultats communs et fassent rapport à ce sujet, et en facilitant ce processus.

Rôle du coordinateur du CWG et du CWG :

Rapports

- Développer et promouvoir des orientations, des indicateurs, des outils et des tableaux de bord communs pour rendre compte du 4W sur les transferts monétaires, y compris les TMUM²².
- Travailler avec le groupe de travail sur la gestion de l'information (lorsqu'il existe) pour s'assurer que les transferts monétaires et les TMUM sont suivis et clairement signalés dans toute la réponse.
- Plaidoyer auprès de OCHA et du Groupe de travail sur la gestion de l'information (IMWG) pour une capacité de gestion de l'information dédiée pour soutenir le CWG.
- Promouvoir une compréhension commune de la terminologie clé²³ (conditionnalité, restriction, transfert monétaire à usages multiples) dans l'ensemble de la réponse.

Suivi

- Promouvoir l'utilisation d'outils et de méthodologies normalisés pour le suivi post-distribution.
- Travailler avec les clusters pour la définition et le rapport des indicateurs standards pour les TM spécifiques aux secteurs, à inclure dans les chapitres sectoriels du HRP.
- Promouvoir l'utilisation d'indicateurs de résultats communs²⁴ pour l'établissement de rapports sur les TMUM avec tous les partenaires.
- Diriger la consolidation des rapports sur les TMUM, des partenaires à l'ICCG et/ou aux clusters, afin d'éviter les lacunes et les doubles emplois.
- Fournir un appui technique à l'ICCG, aux coordinateurs de cluster et aux partenaires pour soutenir le suivi harmonisé des TM, en accord avec le Cadre de suivi de la réponse humanitaire.

²⁰ Insérer le lien vers le rapport de suivi de l'argent liquide une fois finalisé www.calpnetwork.org/fr/publication/panier-de-depenses-minimum-meb-outil-de-prise-de-decision/

²¹ www.cashlearning.org/downloads/multipurpose-cash-outcome-indicatorsfinal-draft-for-testingjuly-2019.pdf

²² Des exemples sont donnés ci-dessous dans la section ressources

²³ Voir le glossaire du CaLP : www.cashlearning.org/resources/glossary

²⁴ Voir les indicateurs de résultats standard des TMUM : www.cashlearning.org/downloads/multipurpose-cash-outcome-indicatorsfinal-draft-for-testingjuly-2019.pdf

CONSEILS : SUIVI, CONTRÔLE ET RAPPORTS SUR LES TRANSFERTS MONÉTAIRES

- Pour que le processus reste gérable, engagez les groupes prioritaires à élaborer une stratégie commune de notification des TMUM, basée sur les secteurs contribuant le plus significativement au MEB et sur la connaissance des priorités propres aux communautés.
- Encourager les groupements à suivre l'aide par modalité, en séparant les TMUM des transferts monétaires spécifiques au secteur, afin de compter les TMUM dans le cadre des objectifs sectoriels tout en évitant le double comptage.
- Veiller à ce que l'activité de gestion de l'information du CWG soit dotée de ressources suffisantes pour assumer le rôle de rapporteur et développer des tableaux de bord spécifiques.
- Veiller à ce que les indicateurs des TMUM soient discutés et convenus avec les responsables des clusters au sein de l'ICCG et inclus dans le cadre de suivi de la réponse humanitaire (*Humanitarian Response Monitoring Framework – HRMF*).
- Pour éviter un suivi trop lourd des TMUM, définissez collectivement une poignée d'indicateurs essentiels (secteur prioritaire et stratégie d'adaptation) à inclure dans le suivi des résultats des TMUM, à partir de la liste des indicateurs de résultats essentiels des TMUM, et en accord avec le HRMF.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES :

- Lors du suivi et de l'établissement de rapports sur les TMUM dans les différents secteurs, il est plus facile de rendre compte de la subvention telle qu'elle a été conçue (c'est-à-dire de rendre compte de la part de la valeur totale de la subvention des TMUM qui était destinée à la nourriture, ou au logement, etc. sur la base de l'analyse des besoins). L'autre méthode de déclaration des dépenses déclarées est plus compliquée et plus sujette aux erreurs, sauf si la capacité des partenaires peut être fortement assurée. Cela s'accorde également avec la communication d'autres modalités telles que les denrées alimentaires.

RESSOURCES

Des outils pour faire le suivi des transferts monétaires :

Boîte à outils « Cash in Emergencies » de la FICR : Modèle de matrice 4Ws

CWG de l'Irak, du Sud-Soudan et de la Somalie : modèles 4W

CWG de la Syrie : Guide sur le reportage 4W et l'inclusion des TMUM (et un [visuel connexe](#) pour servir d'exemple de la manière dont cela peut être intégré dans les outils de cartographie de OCHA).

FTS : les modèles sont en cours de mise à jour pour suivre la modalité.

Orientations et outils pour le suivi et le suivi conjoint des TMUM :

Guide de suivi du CaLP :

Grand Bargain : indicateurs communs des TMUM : Fournir un ensemble d'indicateurs communs aux TMUM, y compris des indicateurs sectoriels de base, visant à permettre une communication commune et cohérente des résultats des TMUM et à mesurer les contributions aux objectifs sectoriels.

CWG de la Libye, de l'Afghanistan et de la Somalie : Exemples d'outils harmonisés de gestion de projet et de base de données, y compris pour une utilisation inter- groupes (Afghanistan).

Il existe d'autres ressources utiles dans la boîte à outils de la qualité des programmes du CaLP :

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Selecting--developing-project-indicators>

<http://pqtoolbox.cashlearning.org/Outcome-monitoring>

4.6 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le coordinateur du CWG et le CWG ont un rôle de premier plan à jouer dans le renforcement des connaissances et des capacités techniques en matière de TM, avec les coordinateurs des clusters et leurs membres, les partenaires du CWG, les prestataires de formation externes et le gouvernement. Ceci est important pour plusieurs raisons. Les coordinateurs des clusters doivent connaître les TM pour s'engager de manière significative dans le processus de coordination des transferts monétaires et promouvoir de manière adéquate l'adoption des TM au sein du HRP. Une expertise technique limitée peut conduire à une programmation de mauvaise qualité et, même dans les agences internationales très expérimentées, le savoir-faire technique peut faire défaut. Conformément aux engagements du Grand Bargain sur la localisation, la coordination des transferts monétaires s'engage à permettre une participation significative des acteurs nationaux et à soutenir la capacité des gouvernements.

Rôle du coordinateur du CWG et du CWG :

- Identifier et promouvoir les possibilités de formation offertes aux membres du CWG et autres (par exemple formation CaLP).
- Au besoin, faciliter les évaluations des capacités et examiner les besoins en matière de renforcement des capacités des partenaires du CWG, des groupes, du gouvernement et des autres acteurs locaux.
- Élaborer des stratégies de renforcement des capacités pour combler les lacunes identifiées en matière de compétences et de connaissances.
- Élaborer et diffuser des fiches de conseils, des orientations techniques spécifiques au contexte, des outils et des formations pour soutenir la conception et la mise en œuvre des meilleures pratiques dans les différentes phases du cycle du programme.
- Soutenir les agences et les acteurs gouvernementaux concernés pour qu'ils jouent un rôle influent dans l'appropriation et la direction des CWG.
- Consolider et partager l'apprentissage sur l'efficacité et l'efficacé des programmes de TM, avec tous les acteurs pour assurer la reproduction ou la mise à l'échelle des meilleures pratiques.

CONSEILS : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- S'adresser activement aux responsables des clusters et aux homologues gouvernementaux pour comprendre les lacunes en matière de connaissances et les besoins de formation, et les orienter vers les ressources pertinentes, et développer des outils et du matériel pour les combler.
- Encourager les coordinateurs de clusters à combler de manière proactive certaines lacunes en matière de capacités pour eux-mêmes et leurs membres, en sollicitant les conseils et le soutien de leurs équipes mondiales et en promouvant les produits d'apprentissage en ligne disponibles.
- Encourager les sièges des organisations membres à partager leurs propres outils, formations et ressources.
- Promouvoir et rassembler les résultats des auto-évaluations des capacités avec les membres, afin d'identifier les besoins prioritaires à traiter dans les activités de renforcement des capacités et les principaux domaines d'intervention des facilitateurs.
- Dans toutes les actions bilatérales d'accompagnement, d'orientation et de formation, encourager l'identification de la modalité la plus efficace, y compris les TMUM au besoin.
- Identifier les problèmes communs à tous les clusters (en particulier concernant l'utilisation des TMUM) afin de prioriser les ressources pour répondre aux besoins les plus urgents.
- Encourager les participants au CWG à partager systématiquement les leçons apprises.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES :

- Les activités de renforcement des capacités nécessitent des ressources. Selon le contexte, on pourrait y remédier en incluant les coûts (de manière coordonnée) dans les propositions de chaque agence, pour des actions de renforcement des capacités qui profitent à tous. Lorsque le renforcement des capacités est une responsabilité majeure dans le cadre des TdR des CWG, les CWG peuvent également envisager de recruter un point focal dédié au renforcement des capacités.
- Le personnel d'intervention international peut circuler fréquemment pendant une intervention. Pour éviter la perte de connaissances et d'expertise, le renforcement des capacités doit être considéré comme un processus continu et cyclique plutôt que comme une activité autonome. Il convient de rechercher en permanence les possibilités de renforcer le travail conjoint entre les acteurs nationaux et internationaux.

RESSOURCES

Des cours d'apprentissage en ligne à rythme libre sont disponibles en ligne :

Formation en ligne sur le lien entre l'assistance monétaire humanitaire et la protection sociale : Ce cours est basé sur la [note d'orientation sur les TM et la protection sociale](#), et fournit une orientation sur les principes, les opportunités et les options pour relier les TM humanitaires à la programmation de la protection sociale.

Formation en ligne sur l'introduction des TM : Ce cours fournit des informations de base liées à la programmation des TM, permettant aux praticiens d'avoir une compréhension commune des concepts et de la terminologie des TM, et de comprendre les conditions préalables et la conception des programmes d'options. Ce cours est un prérequis pour de nombreux cours du CaLP.

Formation en ligne du CaLP sur la coordination des TMUM : Ce scénario pratique permet d'apprendre à appliquer des compétences et des connaissances à un exemple basé sur un scénario de coordination d'une initiative multisectorielle d'assistance monétaire (espèces et coupons). Dans ce cours, les participants observent les conséquences des décisions, explorent des options alternatives et réfléchissent aux facteurs clés liés à la prise de décision.

CWG du Nigéria : PowerPoint fournissant un exemple de la façon dont un CWG a abordé l'évaluation et la réponse collective aux besoins de renforcement des capacités.

4.7 PLAIDOYER

Bien que la responsabilité première d'une programmation efficace incombe aux groupes, le CWG a un rôle important à jouer pour soutenir des transferts monétaires plus efficaces et de meilleure qualité. En tant que tel, le plaidoyer est une activité importante du coordinateur du CWG et du CWG, en particulier dans l'identification et l'élimination des obstacles qui entravent l'efficacité des TM. L'étendue de ce rôle, les questions à traiter et les principaux publics, dépendront du contexte et des connaissances et expériences antérieures des décideurs stratégiques de l'intervention et du gouvernement. Il peut s'agir de plaider auprès du EHP lorsque le groupe n'accorde pas la priorité à l'inclusion effective des transferts monétaires dans le HRP ; auprès du gouvernement pour qu'il influence l'acceptation des transferts monétaires en tant que modalité ou pour un groupe spécifique tel que les réfugiés ; auprès du EHP et du gouvernement pour qu'ils mettent en évidence les lacunes de l'intervention en espèces et/ou le rôle des ONG en complément de la distribution des transferts monétaires à l'échelle ; et auprès des autorités financières lorsque des problèmes de réglementation (exigences en matière de KYC, taxe sur l'argent mobile, fluctuations des taux de change et restrictions monétaires) empêchent la distribution des transferts monétaires à l'échelle.

Rôle du coordinateur du CWG et du CWG :

- Identifier les principales préoccupations des coordinateurs de clusters, du gouvernement et des partenaires du CWG concernant les transferts monétaires, afin d'éclairer les activités de plaidoyer.
- Développer un plan de plaidoyer harmonisé et basé sur des preuves pour les TM, en consultation avec les Coordinateurs de cluster et autres acteurs concernés.
- Utiliser les résultats de l'évaluation de faisabilité des transferts monétaires pour promouvoir la discussion au niveau du EHP et de l'ICCG sur la combinaison de modalités la plus efficace pour l'ensemble de la réponse.
- S'engager avec les clusters conduit à promouvoir la prise en compte des modalités des transferts monétaires et des TMUM pour atteindre les objectifs du secteur.
- Rendre compte régulièrement à l'ICCG des mises à jour, des résultats et des enseignements tirés des TM et des activités plus larges du CWG, conseiller l'ICCG et promouvoir une prise de décision fondée sur des preuves dans les différents groupes sur les meilleurs moyens de fournir l'assistance.
- Développer des messages clés et des briefings de plaidoyer concernant les TM auprès du gouvernement et des autorités locales.
- Présenter les conclusions et les messages clés au EHP comme nécessaire pour influencer l'inclusion optimale des TM dans le HRP.
- Faire conjointement pression sur les PSF et les autorités financières pour négocier les conditions contractuelles et s'attaquer aux obstacles réglementaires aux transferts monétaires.
- Influencer les politiques nationales d'urgence pour qu'elles soient plus faciles à mettre en œuvre.

CONSEILS : PLAIDOYER

- S'adresser activement aux responsables de clusters et aux homologues gouvernementaux pour comprendre leurs préoccupations et leurs lacunes en matière de connaissances, et élaborer des documents pour y remédier.
- Identifier les problèmes communs aux différents groupes afin de concentrer les efforts de sensibilisation sur les goulets d'étranglement critiques.
- Promouvoir des orientations quant à la manière dont elles contribueront à l'accomplissement des responsabilités des clusters.
- Dans la mesure du possible, promouvoir l'élaboration de normes et de produits d'orientation conjointement avec les coordinateurs de cluster, de sorte que le secteur se les approprie et y adhère et que le coordinateur de cluster en assure activement la promotion auprès des membres.
- Fixer un objectif clair, les principaux groupes cibles pour le plaidoyer, et élaborer un plan de travail de plaidoyer et de communication pour y parvenir.
- Fournir des mises à jour mensuelles sur les principaux développements et défis du EHP.
- Élaborer et diffuser des messages clés sur les transferts monétaires humanitaires, adaptés aux préoccupations des gouvernements, des clusters et autres.
- Partager les données, les enseignements et les meilleures pratiques provenant de contextes comparables.

AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES :

- L'acceptation par les gouvernements des TM est un problème important dans de nombreux contextes. Si le plaidoyer a un rôle important à jouer, dans les contextes de conflit et d'insécurité, il faut tenir compte des véritables préoccupations en matière de sécurité.

RESSOURCES

Analyse des lacunes du PAM en matière de protection en Turquie : Un exemple de la façon dont les acteurs du secteur des transferts monétaires en espèces peuvent se réunir pour soutenir la défense des intérêts sur les questions liées aux transferts monétaires en espèces (dans ce cas, sur le ciblage et la programmation de la protection qui complètent les TMUM).

CWG de la Lybie : Un exemple de messages de plaidoyer communs et convenus sur les transferts monétaires, pour différents publics (**acteurs humanitaires** et **gouvernement**), et un **plan d'action de plaidoyer et de communication de groupe**.

Rapport d'ELAN sur le KYC aux Philippines et en Ouganda : Exemple d'étude de cas montrant comment les acteurs du secteur des transferts monétaires peuvent influencer les politiques gouvernementales nationales pour qu'elles soient mieux préparées à effectuer des transferts monétaires, pour les interventions d'urgence.

Présentation du CWG du Nigéria sur les TMUM : Exemple de présentation par un coordinateur du CWG pour informer et défendre auprès de l'ISWG la nécessité d'inclure les TMUM dans la réponse.



The Cash Learning Partnership

Les Transferts Monétaires (TM) représentent une part croissante de la réponse humanitaire globale, avec un montant estimé à 4,7 milliards de dollars distribués dans le monde en 2018, contre 2,8 milliards de dollars en 2016. Dans ce contexte, une coordination efficace des TM est un élément de plus en plus essentiel pour garantir une réponse humanitaire de qualité. Le rapport « State of the World Cash », publié en 2018 par le CaLP, a révélé qu'une coordination ad hoc et peu fiable des TM avait des impacts opérationnels importants, en raison de la confusion sur la place des Transferts Monétaires dans le système et sur les responsabilités, et de l'engagement limité des acteurs humanitaires à utiliser des mécanismes communs. Dans l'engagement du CaLP auprès des coordinateurs et des membres des CWG, le manque de clarté et d'orientation concernant la coordination efficace des TM a été constamment soulevé comme un obstacle à une réponse efficace. Cette fiche conseils s'inspire et partage l'apprentissage, les meilleures pratiques et les outils des CWG dans les régions et les réponses pour présenter ce que nous savons sur la coordination efficace des TM. Elle est conçue comme une ressource pratique pour les coordinateurs des CWG afin de soutenir une meilleure coordination et une meilleure qualité des TM dans le cadre d'une réponse efficace.

Cette fiche conseils a pu être réalisée grâce au généreux soutien financier du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu relève de la responsabilité exclusive des auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

