

**STRATÉGIE 2020-2025 :**

# RENFORCEMENT DE NOTRE IMPACT PAR L'ACTION COLLECTIVE

**Version abrégée**



# BIENVENUE



**Depuis sa formation en 2005, le Cash Learning Partnership (CaLP) a joué un rôle prépondérant dans la promotion de l'efficacité des transferts monétaires (TM) pendant les interventions humanitaires. Après avoir été soutenu pendant 10 ans par ses cinq organisations fondatrices<sup>1</sup>, le CaLP a ouvert ses portes à d'autres membres. Aujourd'hui, le réseau CaLP compte plus de 90 membres, très divers et aux visions variées.**

Le CaLP entre aujourd'hui dans sa 16e année, et le réseau a de nombreux succès à célébrer. Les transferts monétaires constituent aujourd'hui une part essentielle des interventions humanitaires à l'échelle mondiale et les transferts monétaires sont maintenant largement acceptés comme une forme d'assistance efficace, rentable, et qui permet de rendre facilement des comptes. Nous comprenons mieux comment utiliser les transferts monétaires de manière efficace, et cette modalité a été intégrée à de nombreuses normes humanitaires. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire.

## **QUE PEUT-ON DONC ATTENDRE DU CaLP ?**

Même si la légitimité des transferts monétaires dans le cadre des interventions humanitaires est reconnue, nous avons maintenant pour objectif d'en améliorer la qualité. En nous appuyant sur notre capacité à créer le débat et à influencer les politiques, nous allons veiller à ce que le recours accru aux transferts monétaires s'accompagne d'une compréhension de plus en plus profonde de l'intersection entre cette modalité et des thématiques importantes comme la protection, la responsabilité en matière de données et les risques portant sur les données. Dans cette optique, nous voulons placer les besoins et préférences des personnes affectées par la crise au cœur de notre processus de prise de décisions et encourager d'autres organisations à en faire de même.

Cette stratégie marque un tournant pour le CaLP. Ensemble, nous avons développé la première stratégie du CaLP conçue au profit du réseau. Elle considère l'action collective comme essentielle à la concrétisation de changements à la fois nécessaires et réalisables. La transition vers l'action collective va prendre du temps. Nous sommes prêt-e-s à relever ce défi. Nous accompagnerez-vous dans cette aventure ?

**Ron Delnevo**  
Président du Conseil d'administration

**Karen Peachey**  
Directrice





*Le conflit au Soudan du Sud a fortement affecté la sécurité alimentaire. Reath (photo) a participé à un programme « Argent contre travail » organisé par Oxfam. Dans le cadre de ce programme, il a creusé des tranchées à l'emplacement du marché local qui avait été inondé et a reçu un paiement (et du riz) en échange de cette activité. « Le marché est vraiment important pour tout le monde ici. Bien sûr, sans marché, les commerçant-e-s ne peuvent pas vivre, et durant la saison maigre notamment, avant les récoltes, beaucoup de gens dépendent de ces commerces pour s'alimenter. » Reath investit son argent dans l'achat et la revente de poisson. Avec les bénéfices qu'il en retire, il achète du sorgho.*

*Tim Bierley/Oxfam. 8 novembre 2017.*

## QUI SOMMES-NOUS ?



**Le CaLP est un réseau mondial dynamique de plus de 90 organisations effectuant un travail essentiel sur les politiques, les pratiques et la recherche dans le domaine des transferts monétaires (TM) humanitaires, et de l'assistance financière dans son ensemble<sup>2</sup>. Ensemble, les membres du CaLP sont à l'origine de la grande majorité des transferts monétaires humanitaires à l'échelle mondiale.**

Ce qui démarque CaLP, c'est sa diversité. Parmi les membres, on retrouve actuellement des organisations non gouvernementales locales et internationales, des agences des Nations Unies, le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des bailleurs de fonds, des spécialistes de l'innovation sociale, des prestataires de services financiers et des entreprises technologiques, des chercheurs et chercheuses, des universitaires et des praticien-ne-s indépendant-e-s.

Ensemble, avec l'appui de nos partenaires stratégiques, nous œuvrons à satisfaire les besoins des femmes et des hommes touché-e-s par une crise, et à leur donner les meilleures chances de s'en sortir. Nous veillons à ce que les transferts monétaires deviennent un élément central et évolutif d'une assistance humanitaire de qualité, fournie en temps opportun et pertinente, et à ce que les résultats positifs soient maintenus à long terme.

## NOTRE CONTEXTE



**Nous vivons à une époque de changements sans précédent. Une multitude de problématiques mondiales complexes requièrent notre attention : l'urgence climatique et ses implications pour notre survie, d'innombrables formes d'inégalités et les crises sanitaires mondiales qui évoluent du fait de nos styles de vie de moins en moins durables.**

Certaines de ces problématiques, couplées à toutes sortes de violences, accroissent les déplacements de population et forcent des communautés à migrer. Toutes ces problématiques sont multidimensionnelles et interdépendantes. Œuvrer à résoudre l'une d'entre elles demande d'entreprendre une réflexion collective et systémique et repose sur des mesures de la part d'acteurs et actrices très varié-e-s, en mettant l'accent sur l'innovation via la formation de partenariats, afin de créer de nouvelles possibilités.

Vu sous cet angle, le système humanitaire ne fait pas figure d'exception en matière de complexité et il ne fait aucun doute qu'il doit évoluer. Au cours des 15 dernières années, plusieurs initiatives ont pris cela en compte, du rapport « Four Pillars of Humanitarian Reform » de 2005 à des efforts plus récents dans le cadre du groupe de haut niveau sur les transferts monétaires humanitaires en 2015<sup>3</sup>, en passant par le Grand Bargain. Ces efforts récents réaffirment le potentiel de l'assistance financière, sous la forme de transferts d'espèces et de coupons, en tant que facteur efficace pour transformer véritablement le système humanitaire<sup>4</sup>.

Le recours croissant aux transferts monétaires dans les contextes humanitaires bouscule les modèles traditionnels du secteur basé sur les approvisionnements et crée ainsi des opportunités de créer de nouveaux partenariats. Cette tendance est liée à d'autres évolutions de l'aide humanitaire, comme une volonté de se recentrer sur la localisation, les approches participatives, la protection sociale<sup>5</sup> et le soutien aux marchés. Les transferts monétaires sont donc de plus en plus considérés comme un vecteur de changement positif. Certain-e-s les considèrent également comme un facteur de transformation numérique du système.

Transformer le système<sup>6</sup> n'est toutefois pas notre priorité la plus urgente : nous voulons aider les acteurs/trices humanitaires à organiser les transferts monétaires selon les modalités et dans les situations qui conviennent aux bénéficiaires<sup>7</sup>.

Pour répondre aux priorités des personnes touchées par la crise, nous devons reconnaître que les bénéficiaires de l'aide voient l'assistance en espèces

d'un bien meilleur œil que l'intervention d'acteurs/trices humanitaires<sup>8</sup>. L'évolution du système doit donc passer par une prise en compte des besoins, barrières, priorités et capacités des femmes, des filles, des hommes et des garçons touché-e-s par la crise. Ces efforts doivent promouvoir la dignité, la liberté de choix et le respect des droits humains de tou-te-s les membres de la communauté, notamment par une utilisation plus assidue des transferts monétaires, si la situation s'y prête.

Le rapport CaLP *Future of Financial Assistance*<sup>9</sup> de 2019, produit en partenariat avec IARAN<sup>10</sup>, met l'accent sur l'urgente nécessité de travailler différemment, de tirer parti des opportunités qui émergent et de nous préparer à de nouveaux défis. Il présente trois facteurs de changement, tous liés à la technologie : l'identité et sa numérisation, les données et leur protection, ainsi que la technologie mobile et l'accès à Internet. Le renforcement et l'évolution du rôle du secteur privé dans l'action humanitaire, au niveau local comme mondial, est un autre facteur de changement. Le rapport explique clairement que les besoins et préférences des personnes qui vivent et évoluent dans des contextes de crise doivent être des facteurs de changement, et que nos méthodes de travail actuelles ou les modèles économiques et mandats de nos organisations ne doivent pas limiter cette évolution.

Un rapport publié en 2019 par Overseas Development Institute insiste également sur la nécessité d'une transformation du système<sup>11</sup>, basée sur les besoins des populations affectées. En termes de transferts monétaires, une question se pose inévitablement : comment des groupes d'organisations pourraient-ils assigner à chaque entité des activités précises qui permettraient dans leur ensemble de transformer le système des transferts monétaires<sup>12</sup> ?

Ce rapport, comme d'autres<sup>13</sup>, associé aux données probantes et aux opinions recueillies au cours du processus de consultation sur la stratégie, constitue une base solide pour la nouvelle stratégie du CaLP.

## NOTRE APPROCHE STRATÉGIQUE POUR UN MONDE QUI ÉVOLUE



**De par sa conscience du caractère incertain et de l'instabilité qui caractérisent notre monde et le système humanitaire en particulier, et du fait que seules des approches collectives adoptées par plusieurs organisations peuvent donner lieu à des changements systémiques, notre stratégie :**

- ▶ est flexible et facilement adaptable aux besoins, qu'ils soient nouveaux ou aient évolué, et aux circonstances imprévues ;
- ▶ établit intentionnellement des méthodes de travail communes pour le CaLP afin de rendre l'action collective plus efficace et de maximiser notre impact ; et
- ▶ introduit six principes directeurs qui renforcent notre identité et constituent une base saine pour notre travail collectif.

Cette stratégie nous encourage à innover et à prendre des risques dans l'optique d'inventer un futur plus prometteur. Elle invite également le leadership de tout le réseau CaLP à promouvoir la collaboration, à être ambitieux et inventif.

### LE CaLP IMAGINE UN FUTUR OÙ...

femmes et hommes seraient en mesure de surmonter les crises dans la dignité, en exerçant leur liberté de choix et leur droit à l'autodétermination, pour que leur bien-être soit durable.

### NOUS TRAVAILLONS DANS L'OPTIQUE DE...

maximiser le potentiel des transferts monétaires humanitaires, en tant qu'élément de l'assistance financière, pour les femmes et les hommes vivant dans des contextes de crise.

Nous comptons atteindre cet objectif en tirant profit du pouvoir, des connaissances et des capacités présent-e-s au sein de notre réseau mondial et chez d'autres acteurs et actrices aux échelles locale, nationale, régionale et mondiale cherchant à changer la donne pour les personnes vivant en contexte de crise.

En tant que groupe, nous devons travailler à l'alignement des approches et actions des parties prenantes de notre réseau, afin de maximiser la qualité et la portée des transferts monétaires humanitaires. Cette initiative nous permettra de satisfaire au mieux les priorités des femmes et des hommes auprès desquel-le-s nous œuvrons.

**POUR FAIRE DE CETTE AMBITION UNE RÉALITÉ, NOUS AVONS DÉTERMINÉ CINQ AXES D'ACTION STRATÉGIQUES INTERCONNECTÉS ET DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET OBJECTIFS ASSOCIÉS<sup>14</sup>**

**RÉSULTAT :** Les transferts monétaires humanitaires sont plus cohérents et les membres du CaLP travaillent de façon complémentaire en vue d'améliorer les résultats et de les rendre plus durables pour les femmes et les hommes qui vivent dans des contextes de crise.



Promouvoir la collaboration pour des transferts monétaires humanitaires plus efficaces et durables, plus à même de satisfaire les besoins des femmes et des hommes vivant dans des contextes de crise

**AXE D'ACTION  
STRATÉGIQUE  
1**

**RÉSULTAT :** Le réseau CaLP est porté par une vision et des principes partagés, ainsi que des actions collaboratives impliquant la totalité du réseau.



Devenir un réseau mondial efficace dans le secteur des transferts monétaires, qui aspire à changer la donne pour les femmes et les hommes vivant dans des contextes de crise

**AXE D'ACTION  
STRATÉGIQUE  
2**

**LE CaLP IMAGINE UN FUTUR OÙ...**

**... femmes et hommes seraient en mesure de surmonter les crises dans la dignité, en exerçant leur liberté de choix et leur droit à l'autodétermination, pour que leur bien-être soit durable.**

**Nous travaillons dans l'optique de maximiser le potentiel des transferts monétaires humanitaires, en tant qu'élément de l'assistance financière, pour les femmes et les hommes vivant dans des contextes de crise.**

**AXE D'ACTION  
STRATÉGIQUE  
3**

Renforcer notre politique et notre travail en fonction des données probantes en notre possession afin de transformer les transferts monétaires humanitaires



**RÉSULTAT :** Les expériences des bénéficiaires des transferts monétaires et les données probantes tirées des opérations et des recherches sont collectées et alimentent les futur-e-s politiques et plans opérationnels.

**AXE D'ACTION  
STRATÉGIQUE  
4**

Exercer un leadership éclairé sur des thématiques qui pourraient affecter les transferts monétaires humanitaires, en tenant compte de leurs liens avec l'assistance financière dans son ensemble



**RÉSULTAT :** Les membres du réseau CaLP ont une compréhension commune des nouvelles idées et possibilités en matière de transferts monétaires humanitaires.

**AXE D'ACTION  
STRATÉGIQUE  
5**

Continuer à développer les compétences et les connaissances requises pour assurer la qualité et la durabilité des transferts monétaires humanitaires à l'échelle appropriée



**RÉSULTAT :** Les membres du CaLP disposent des capacités individuelles et organisationnelles nécessaires pour une distribution des transferts monétaires humanitaires conforme aux normes approuvées et aux besoins existants.

## LES PRINCIPES QUI GUIDENT NOTRE ACTION



Dans un réseau, les principes étayent l'action collective. Les nouveaux principes du CaLP, et les comportements qu'ils encouragent, orienteront toutes les activités du CaLP.

Nous allons continuer à ajuster les principes énoncés ci-dessous par le biais d'un processus de création conjoint entre l'équipe du CaLP et les membres du CaLP, pour faire évoluer le réseau.



### **NOUS METTONS L'HUMAIN AU PREMIER PLAN :**

Nous répondons aux besoins prioritaires des personnes vivant dans des contextes de crise pour préserver leur dignité, leur liberté de choix et leurs opportunités.



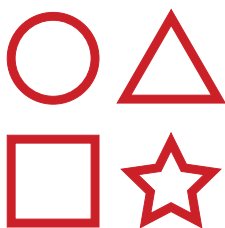
### **NOUS SOMMES IMPARTIAUX/ALES ET INDÉPENDANT-E-S :<sup>15</sup>**

Nous faisons preuve d'intégrité en basant notre travail sur les problématiques qui affectent les femmes et les hommes touchées par la crise sur des données probantes.



### **NOUS CHERCHONS CONSTAMMENT À CRÉER UNE VALEUR AJOUTÉE :**

Nous mettons de nouvelles approches à l'essai, nous apprenons en continu et nous faisons évoluer les transferts monétaires humanitaires et l'assistance financière dans son ensemble.



### **NOUS APPRÉCIONS ET RECHERCHONS LA DIVERSITÉ :**

Nous tirons parti des capacités collectives et complémentaires des membres du CaLP et d'autres parties prenantes pertinentes, afin de maximiser les retombées positives pour les personnes vivant dans des contextes de crise.



### **NOUS SOMMES TRANSPARENT-E-S ET REDEVABLES LES UN-E-S ENVERS LES AUTRES :**

Nous cherchons à créer une culture basée sur la confiance pour renforcer l'impact collectif.



### **NOUS SOMMES RESPONSABLES DE LA PROTECTION DE NOTRE PLANÈTE :**

Nous veillons à ce que nos actions ne mettent pas en péril l'environnement dans lequel nous travaillons.



## VERS UNE NOUVELLE MANIÈRE DE TRAVAILLER



**Le monde ne peut changer une personne à la fois. Il a besoin de réseaux formés autour d'intérêts communs, qui partagent une même vision. Ces relations nous permettent de développer des connaissances, d'adopter de nouvelles pratiques, de faire preuve de courage et de prendre des engagements, et sont ainsi à l'origine de changements de grande envergure<sup>16</sup>.**

Pour faciliter la mise en œuvre de cette nouvelle manière de travailler, le réseau CaLP va centrer ses efforts sur les cinq axes stratégiques détaillés ci-dessus. Plusieurs facteurs vont jouer un rôle essentiel dans cette initiative.

### **FACTEUR N°1 : UN RÉSEAU DE MEMBRES INTERCONNECTÉS**

- ▶ La nouvelle stratégie repose principalement sur le renforcement du réseau, et les membres du CaLP en sont les principaux acteurs et actrices.
- ▶ Le développement du réseau requiert des membres du CaLP qu'ils s'investissent dans des objectifs partagés et qu'ils créent des synergies entre plusieurs organisations aux spécialités diverses. Les membres du CaLP seront alors capables de tirer profit de leur participation au réseau et de décupler leur impact collectif.
- ▶ Pour concrétiser la vision et l'objectif du CaLP, chaque membre devra s'efforcer de faire converger ses propres priorités et celles du réseau CaLP et réfléchir à l'impact qu'un travail plus collectif pourrait avoir. Pour cela, nous avons tout intérêt à ce que les objectifs individuels de nos membres soient alignés sur la stratégie du CaLP. Cela implique un changement décisif de mentalité essentiel au succès de la stratégie. Cela prendra du temps et nous demandera des efforts soutenus.

### **FACTEUR N°2 : DES COMMUNICATIONS PASSIONNANTES, DES ÉCHANGES RICHES ET DES APPRENTISSAGES PRÉCIEUX**

- ▶ Dialoguer et communiquer de manière constructive et saine, entre membres du réseau mais aussi avec les communautés vivant dans des contextes de crise, deviendra une part essentielle du succès du réseau.
- ▶ Apprendre des personnes vivant dans des contextes de crise sera à la base de toutes les activités du CaLP. Nos membres devront faire preuve de détermination pour parvenir à établir des canaux de communication fiables qui permettront aux opinions, aux expériences, aux priorités et aux inquiétudes des femmes, des filles, des hommes et des garçons d'être entendues, comprises et prises en charge.
- ▶ L'apprentissage collectif va devenir l'atout essentiel le plus précieux du CaLP. Les travaux déjà jugés utiles dans ce domaine seront mis en avant grâce à la formation par l'équipe du CaLP de partenariats plus pertinents avec les membres du CaLP et les partenaires stratégiques, qui généreront des données probantes et des apprentissages. Au fur et à mesure que les membres et d'autres acteurs et actrices généreront et partageront ces données probantes et ces connaissances, l'équipe du CaLP investira de plus en plus de temps et de ressources dans la gestion des structures en place, l'examen des lacunes et la promotion de la prise en compte des apprentissages pour optimiser la qualité des programmes.

### **FACTEUR N°3 : UNE ÉQUIPE CaLP QUI SOUTIENT, ORGANISE ET QUESTIONNE**

L'équipe du CaLP verra ses capacités de soutien, d'organisation et de mobilisation des membres se développer dans le cadre de la nouvelle stratégie, et aura moins de responsabilités directes en matière de prestation de services. C'est là l'une des nouveautés majeures instaurées par cette stratégie.

- ▶ Les membres (tout comme d'autres acteurs et actrices) reconnaissent la valeur du leadership éclairé de l'équipe du CaLP. Celle-ci continuera de jouer un rôle central dans la visibilité et le développement de ce leadership éclairé, mais les membres du réseau seront encouragé-e-s à déterminer leurs priorités en fonction de réflexions basées sur des scénarios potentiels.



- ▶ Être impartial-e ne signifie pas reculer devant une conversation difficile. Les membres du réseau apprécient la capacité de l'équipe du CaLP à susciter le débat et à donner de la visibilité aux problématiques que les membres du CaLP pourraient avoir des difficultés à gérer individuellement. Ce rôle va être renforcé.

## **FACTEUR N°4 : COMPRÉHENSION DU SYSTÈME ET CRÉATION DE NOUVELLES ALLIANCES**

- ▶ L'équipe du CaLP va travailler avec les membres à la co-crédation d'un ensemble de cibles générales portant sur le secteur des transferts monétaires humanitaires, répondant à un ensemble d'engagements et d'objectifs collectifs et visant à changer la donne pour les femmes et les hommes touché-e-s par une crise. Cette initiative permettra aux membres et à l'équipe du CaLP d'évaluer les progrès effectués en matière de développement d'un système de transferts monétaires efficace et fiable au service des personnes vivant dans des contextes de crise.

## **SE PRÉPARER À L'AVENIR**



**Cette stratégie est ambitieuse de par les changements qu'elle vise à instaurer pour préparer le CaLP à l'avenir. Le conseil d'administration et l'équipe du CaLP vont donc centrer leurs efforts sur la santé financière du CaLP et la stabilité et l'efficacité des structures, des processus, des systèmes et de la culture internes du CaLP, tout en gardant de la flexibilité et en restant en mesure de répondre aux nouveaux besoins.**

### **LE COLLECTIF AU SERVICE DU FINANCEMENT**

Pour aider le CaLP à obtenir un financement résilient et réactif, nous allons mettre à jour notre modèle de financement et faire de nos activités de collecte de fonds un effort collectif basé sur des rôles et responsabilités clairement définies.

### **RÉFORME DE LA GOUVERNANCE**

L'organisation de la gouvernance du CaLP fera l'objet d'un suivi et sera adaptée pour faciliter la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et régie par une redevabilité mutuelle et un processus de prise de décision transparent.

L'équipe du CaLP évaluera aussi ses propres compétences pour garantir l'efficacité du réseau à l'échelle mondiale.

### **PROCESSUS ET SYSTÈMES**

Les systèmes et processus seront évalués et modifiés pour faciliter la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie et l'évolution de la structure de gouvernance.

### **UN RÉSEAU CENTRÉ SUR L'APPRENTISSAGE**

L'évolution positive des méthodes de travail en réseau proposées dépendra de la capacité du réseau CaLP, et notamment de l'équipe du CaLP, à évaluer, analyser et comprendre ce qu'implique de travailler au sein d'un réseau mondial efficace cherchant à faire évoluer le système.

### **COMMUNICATION**

Pour que les communications d'un réseau soient efficaces, ses membres doivent être encouragés à engager des conversations audacieuses et à développer des relations saines, à l'échelle locale comme internationale. Nous promouvons les communications au sein de chaque niveau d'opération, mais aussi entre chaque niveau, et nous encouragerons également tous les secteurs et groupes d'activité à échanger.

### **RISQUES**

Nous savons que nous prenons des risques supplémentaires en décidant de mettre en œuvre les changements prévus dans cette stratégie. Nous considérons toutefois que de ne mettre aucun de ces changements en place serait beaucoup plus dangereux. Nous essayons par là de changer les risques en valeur.



*Eduardo Salmerón, du Salvador, fait ses courses à l'épicerie, dans la ville d'Usulután. Le 31 mai 2020, la tempête tropicale Amanda s'est abattue sur le Salvador, menaçant la vie et les moyens de subsistance de ses habitant-e-s. L'agence italienne pour la coopération au développement (AICS) a fait don de 500 000 € pour aider l'action du PAM au Salvador dans le cadre de transferts monétaires à la population affectée par la tempête.*

*PAM/David Fernandez. 1<sup>er</sup> août 2020.*

## UNE APPROCHE PROGRESSIVE DU CHANGEMENT



**Pour mener à bien cette stratégie, il est essentiel d'adopter une approche progressive du changement.**

**Au cours des deux prochaines années, l'équipe et les membres du CaLP identifieront ensemble diverses initiatives en vue de mettre à l'essai les compétences et ressources qui les aideront à effectuer leur travail conformément à notre stratégie, en tirant des leçons de ce que signifie collaborer efficacement tout au long de ce processus.**

## NOTES DE FIN



- 1 Action contre la Faim, la Croix-Rouge britannique, Oxfam, le NRC et Save the Children en sont les cinq organisations fondatrices.
- 2 Le terme « assistance financière » a le sens qui lui est conféré dans le glossaire du CaLP : <https://www.calpnetwork.org/fr/learning-tools/glossary-of-terms/>
- 3 Overseas Development Institute (2015) Doing Cash Differently: How cash transfers can transform humanitarian aid <https://www.odi.org/publications/9876-doing-cash-differently-how-cash-transfers-can-transform-humanitarian-aid>
- 4 Inter-Agency Standing Committee (2017) Grand Bargain Cash Workstream Report, 31st May – 1st June 2017 [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/gb\\_cash\\_workstream\\_workshop\\_report\\_may-jun\\_2017.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/gb_cash_workstream_workshop_report_may-jun_2017.pdf)
- 5 Les efforts réalisés en termes de transferts monétaires et de protection sociale ont convergé dans l'optique de chercher à protéger et renforcer les droits des populations, et en particulier ceux des personnes les plus vulnérables. Renforcer les infrastructures nationales (politique sociale et systèmes de sécurité sociale, de paiement et de gestion des informations) permettrait aux organisations humanitaires d'être plus réactives.
- 6 Voir annexe 3 pour le glossaire.
- 7 Voir le travail de Ground Truth Solutions, « Field Perspectives on the Grand Bargain » : <http://groundtruthsolutions.org/our-work/tracking-the-grand-bargain-from-a-field-perspective/>
- 8 Voir Overseas Development Institute et Ground Truth Solutions (2018) Improving User Journeys for Humanitarian Cash <https://groundtruthsolutions.org/our-work/improving-user-journeys-for-humanitarian-cash-transfers/>
- 9 <https://www.calpnetwork.org/publication/the-future-of-financial-assistance/>
- 10 <https://www.iaran.org/>
- 11 Voir annexe 3 pour le glossaire.
- 12 Metcalfe-Hough, V., Fenton, W. et Poole, L. (2019) Grand Bargain Independent Annual Report 2019. Groupe sur les politiques humanitaires de l'ODI, Londres.
- 13 Comme celui de la FISCR, de la Croix-Rouge britannique et du CICR (2018) Cash Conference Summary Report – Towards transformation. <https://cash-hub.org/-/media/cashhub-documents/news-items/cash-conference---summary-report.pdf?la=en&hash=136DA00B63E5090A601A2015FEBC47B9D5AEC17A>
- 14 Voir annexe 1, qui représente sous la forme d'un graphique la relation entre les axes d'action stratégiques du CaLP et les résultats escomptés et objectifs associés.
- 15 Voir annexe 3 pour le glossaire.
- 16 Wheatley, M. (2006) Using Emergence to Take Social Innovations to Scale. <https://www.margaretwheatley.com/articles/emergence.html>

*Image de couverture : Cette famille, originaire de Syrie, a trouvé refuge en Turquie. Ahmad travaille dans le secteur de la construction, mais les missions ne sont pas régulières. L'hiver, il se retrouve même sans activité. Le seul revenu régulier de la famille, qui vient du Plan d'aide sociale d'urgence de l'UE (ESSN), lui permet d'acheter des denrées alimentaires, de payer le loyer et de se chauffer. L'ESSN est un programme de transferts monétaires à usages multiples qui offre une aide mensuelle par le biais de cartes de débit à plus d'un million des réfugié-e-s les plus vulnérables en Turquie.*

*PAM/Sinan Cakmak. 17 janvier 2018.*



The Cash Learning Partnership

[www.calpnetwork.org/fr/](http://www.calpnetwork.org/fr/)