The Cash Learning Partnership

STRATÉGIE 2020-2025 :

RENFORCEMENT DE NOTRE IMPACT PAR L'ACTION COLLECTIVE

WFP/Sinan Cakmak. 17 janvier 2018.

BIENVENUE

Malgré des progrès certains en matière de développement dans le monde entier, une personne sur 70 dans le monde vit dans un contexte de crise et a besoin d'une protection et d'une aide humanitaire urgentes.[1]

Chaque personne a son histoire, des aspirations, des rêves, une contribution à apporter et des défis à relever. En tant qu'individus, nous avons des besoins et des préférences individuelles. Lorsqu'on demande à des personnes affectées par une crise de quoi elles ont besoin, la plupart répondent qu'elles souhaiteraient recevoir de l'argent et être en mesure de faire leurs propres choix, décider elles-mêmes d'acheter de la nourriture ou des médicaments, de rembourser un-e commerçant-e local-e ou de disposer de leur argent comme bon leur semble.

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[2], 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, avec un volume ayant augmenté de 68 % entre 2016 et 2018, pour atteindre un total de 4,7 milliards de dollars[3]. Les transferts monétaires sont maintenant largement acceptés comme une forme d'assistance efficace, rentable, et qui permet de rendre facilement des comptes. Ils prennent une place considérable dans la plupart des plans de réponse. Nous comprenons mieux comment utiliser les transferts monétaires de manière efficace, et cette modalité a été intégrée à de nombreuses normes humanitaires, comme le manuel Sphère. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire ; nous devons renforcer les compétences et multiplier les données probantes sur la légitimité de l'utilisation des transferts monétaires dans divers contextes.

Ces dernières années, la nature des crises humanitaires a évolué de manière spectaculaire. La portée, la durée et la diversité des besoins humanitaires ont forcé la communauté humanitaire à se remettre en question. Les déplacements de population ont influencé les besoins humanitaires au cours des 10 dernières années et l'impact toujours plus fort du changement climatique est évident, en témoignent les inondations, sécheresses et incendies de plus en plus fréquents. D'autre part, les épidémies et pandémies nous montrent qu'il est urgent de repenser la manière dont nous évoluons dans un monde interconnecté. Le rapport conjoint Future of Financial Assistance signé par le CaLP et le réseau IARAN étudie les potentielles évolutions des besoins humanitaires et les facteurs qui détermineront la forme des futurs interventions[4]. Il alerte sur la nécessité de repenser radicalement nos méthodes de travail. En même temps, Ground Truth Solutions et d'autres organisations déplorent l'incapacité du système humanitaire à écouter et mobiliser les personnes touchées par une crise de manière pertinente. Tous ces facteurs, et bien d'autres encore, ont été pris en compte lors de la rédaction de la nouvelle stratégie du CaLP.

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 est le résultat de sept mois de travail réalisé par deux consultantes indépendantes. Ce processus a impliqué plus de 450 personnes dans le monde entier, par le biais d'entretiens, de conversations avec des groupes de discussion (en ligne et en personne) et d'une enquête de grande envergure. Les informations recueillies ont été analysées minutieusement, dans le plus grand respect. Dans certaines zones, les points de vue convergeaient clairement. D'autres fois, les opinions et priorités étaient plurielles. Les divergences d'opinion ont donné lieu à des boucles de feedback régulières traitées par le groupe de travail sur la stratégie, l'équipe du CaLP et le conseil d'administration du CaLP, qui discutaient des options disponibles et de la faisabilité des points importants et s'accordaient sur la marche à suivre.

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

RÉSUMÉ

Tout au long des consultations portant sur la stratégie, les membres du CaLP ont exprimé une volonté de transformer les transferts monétaires (TM) humanitaires pour qu'ils soient cohérents avec les priorités des personnes vivant dans des contextes de crise et étayés par une collaboration accrue et plus intégrée. La majorité des membres ont également exprimé le besoin de s'impliquer plus activement dans le réseau CaLP pour parvenir à cette fin. Nous avons voulu répondre à la question : « Comment y parvenir ? »

La **stratégie du CaLP pour 2020-2025, Renforcement de notre impact par l'action collective**, souligne les mesures stratégiques et opérationnelles nécessaires pour avoir un impact positif sur les transferts monétaires humanitaires. Elle présente notre vision de l'avenir et ce que nous entendons mettre en œuvre pour la concrétiser.

Le réseau CaLP rassemble des acteurs et actrices divers, avec plus de 90 organisations spécialisées dans les politiques, les pratiques et la recherche en matière de transferts monétaires humanitaires. Les membres du CaLP sont à l'origine de la majorité des transferts monétaires humanitaires à l'échelle mondiale, et sont toutes et tous déterminé-e-s à agir sur la qualité de l'action humanitaire. Il existe donc une fenêtre d'opportunité qui permet à ce groupe d'envergure mondiale d'influer positivement sur le futur des transferts monétaires, avec le soutien de cette nouvelle stratégie.

Dans un environnement complexe, changer la donne ne peut être l'œuvre d'une seule organisation. En collaborant avec des organisations du monde entier, le CaLP pourra tirer parti de la diversité exceptionnelle du réseau pour influencer le futur des transferts monétaires humanitaires. Ce faisant, les membres et les partenaires du CaLP mobiliseront les capacités collectives du réseau, encourageront et promouvront le changement et renforceront leur impact. Dans le cadre de cette stratégie, la valorisation progressive du potentiel de la totalité du réseau est donc le principal moteur du changement. Cette initiative implique une transformation radicale du mode d'opération du CaLP.

Nos nouvelles manières de travailler tireront pleinement parti des connaissances et capacités collectives des membres, de l'échelle nationale à l'échelle mondiale. Nous allons établir des mécanismes visant à rendre le réseau plus inclusif, afin de donner aux membres le pouvoir d'influencer la direction stratégique du CaLP et de s'atteler aux priorités du réseau. Nous formerons par exemple des communautés de pratique et des groupes de travail pour tirer des leçons de nos initiatives et travailler à nos priorités. Le réseau veillera en particulier à ce que les transferts monétaires deviennent un élément central et évolutif d'une assistance humanitaire de qualité, fournie en temps opportun et pertinente.

L'équipe du CaLP continuera d'apporter une valeur ajoutée au secteur, mais de manière plus novatrice et, nous l'espérons, efficace, en passant d'une approche centrée sur les services, dans le cadre de projets, à une approche reposant davantage sur la collaboration, l'organisation, l'animation et la connexion entre les membres du réseau. Face à l'évolution de notre mission, la valeur de l'équipe résidera dans sa capacité à recourir à des solutions à l'échelle du réseau, à limiter la duplication et à aider tou-te-s les acteurs et actrices du réseau à partager et à apprendre les un-e-s des autres.

Les nouveaux principes directeurs et les comportements qu'ils encouragent auront également un impact important sur nos manières de travailler. Au sein d'un réseau, les principes communs étayent l'action collective. Les nouveaux principes du CaLP guideront les initiatives du réseau ; la prise de décision tiendra compte des priorités des personnes vivant en contexte de crise et se basera sur des données probantes qui donneront de la valeur ajoutée à toutes nos actions.

Pour concrétiser la vision et l'objectif du réseau, le CaLP s'appuiera sur le travail commun d'organisations et d'individus très divers-es, véhiculant des idées qui leur sont propres et doté-e-s de rôles et de compétences varié-e-s afin de relever les défis complexes qui se présenteront en termes de transferts monétaires humanitaires et plus généralement dans le secteur de l'assistance financière. En bref, l'action collective va nous permettre de décupler notre impact. Nous espérons vous voir participer à cette nouvelle aventure passionnante.

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[5]. 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[6], 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[7].

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[8] 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[9] 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[10].

> « Les besoins, priorités et attentes des usagères et usagers des transferts monétaires humanitaires diffèrent de ceux et celles des bailleurs et des organisations. »
>
> GROUND TRUTH SOLUTIONS ET HPG, (2018), *IMPROVING USER JOURNEY FOR HUMANITARIAN CASH TRANSFERS*

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[11]. 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.

> « L'ampleur que prennent les transferts monétaires donne lieuà une évolution rapide du secteur humanitaire: de nouveaux modèles opérationnels, un usage novateur de la technologie, une évolution des partenariats avec les acteurs du secteur privé, et des liens plusforts entre l'assistance humanitaire et d'autres types de flux financiers. Ces changements ont des implications sur les rôles qu'endosseront les acteurs humanitaires à l'avenir et sur la manière dont ils planifient et mettent en œuvre les programmes afin d'optimiser leurs résultats pour les populations affectées par la crise. »
>
> CaLP, *FUTURE OF FINANCIAL ASSISTANCE* (2019)

Nous devons donc tout faire pour que cette initiative n'ait pas de conséquences négatives inattendues sur la vulnérabilité des personnes. Nous devons également prendre en compte les dynamiques de pouvoir inégales à l'échelle des foyers, car on remarque par exemple que les femmes ont souvent moins d'influence sur le processus de décision et sur l'accès aux ressources et le contrôle de celles-ci. Pour que la qualité de nos programmes soit optimale, notamment par la compréhension des discriminations multidimensionnelles et l'adaptation à celles-ci, il est primordial d'adopter une approche intersectionnelle.

Le rapport CaLP *Future of Financial Assistance*[12] de 2019, produit en partenariat avec IARAN[13], 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. Il en existe bien d'autres encore, et tous ces facteurs détermineront et seront déterminés par nos méthodes de travail et les partenariats que nous formons. 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[14], basée sur les besoins des population 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[15] ?

Ce rapport, comme d'autres[16], 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.

En septembre 2018, Plan International a lancé une intervention d'urgence pour faire face aux impacts de plusieurs tremblements de terre violents en Indonésie. Dans le cadre de l'intervention, l'organisation a mis en place un programme de transferts monétaires visant à offrir une assistance financière aux familles affectées pour leur permettre d'effectuer des travaux de réparation de leur maison, d'acheter de nouveaux ustensiles de cuisine ou de rétablir leurs moyens de subsistance.

Plan International/Kahfy Yudha. 14 juin 2019.

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.

Le CaLP continuera d'évoluer, et nous voulons adopter des comportements et un état d'esprit propices à ce travail en réseau. Pour y parvenir, le CaLP devra prendre des décisions compatibles avec cette stratégie, afin de permettre au réseau d'apporter une véritable valeur ajoutée. En outre, 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 :[17]

AXE D'ACTION STRATÉGIQUE 1

Promouvoir la collaboration pour des transferts monétaires humanitaires plus efficaces et durables[18], plus à même de satisfaire les besoins des femmes et des hommes vivant dans des contextes de crise

RÉSULTAT ESCOMPTÉ N°1

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.

POUR PARVENIR À CE RÉSULTAT

1.1 L'équipe du CaLP aide le réseau à collaborer dans le respect de la nouvelle stratégie du CaLP – en local comme à l'échelle mondiale.

1.2 Les membres et l'équipe du CaLP forment des alliances stratégiques avec d'autres parties prenantes œuvrant dans des secteurs complémentaires, tels que la protection sociale, la localisation et les marchés.

1.3 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP contribuent à définir ce que signifie un « fonctionnement optimal » et un système des transferts monétaires centré sur les personnes qui tire profit de ses liens avec le secteur de l'assistance financière dans son ensemble.

AXE D'ACTION STRATÉGIQUE 2

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

RÉSULTAT ESCOMPTÉ N°2

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

POUR PARVENIR À CE RÉSULTAT

2.1 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP conviennent de ce que signifie « travailler efficacement dans le cadre d'un réseau mondial » et définissent les compétences et savoir-faire requis pour amener le réseau à se développer.

2.2 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP développent les compétences requises pour permettre au réseau de renforcer son impact collectif, dans le respect des principes directeurs.

2.3 Les membres du CaLP et l'équipe du CaLP s'appliquent à garantir la diversité du réseau, à tous les niveaux, notamment par le biais de relations plus étroites avec les personnes touchées par la crise, les autorités locales et les partenaires locaux.

2.4 Au fil du temps, le modèle du CaLP évolue en fonction des leçons tirées de notre travail au sein d'un réseau mondial.

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 ESCOMPTÉ N°3

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.

POUR PARVENIR À CE RÉSULTAT

3.1 Les membres du CaLP et l'équipe du CaLP déploient des efforts proactifs pour identifier les lacunes en termes de données probantes et de recherches.

3.2 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP encouragent l'interaction au sein du réseau afin de générer des données probantes et des connaissances qui serviront à rendre les transferts monétaires humanitaires efficaces, efficients et adaptés au contexte.

3.3 Les membres du CaLP recueillent les expériences et les points de vue divers des femmes et des hommes qui vivent dans des contextes de crise dans l'optique de mieux les comprendre et d'adapter leurs actions.

3.4 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP créent des boucles de feedback rigoureuses entre les opérations et le travail sur les politiques aux niveaux national, régional et mondial.

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 ESCOMPTÉ N°4

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

POUR PARVENIR À CE RÉSULTAT

4.1 À partir des données probantes tirées des opérations et des recherches, l'équipe du CaLP effectue une analyse impartiale et instructive des tendances et problèmes qui émergent en matière de transferts monétaires humanitaires. Cela permet au réseau de répondre aux besoins et opportunités émergent-e-s.

4.2 L'équipe du CaLP invite ses membres et d'autres parties prenantes du secteur à réfléchir aux implications de ces tendances et problématiques émergentes sur la réactivité des transferts monétaires humanitaires, du niveau local au niveau mondial.

4.3 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP identifient les problèmes liés aux tensions et aux polémiques et s'accordent sur des manières d'avancer.

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 ESCOMPTÉ N°5

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.

POUR PARVENIR À CE RÉSULTAT

5.1 L'équipe du CaLP, les membres du CaLP et d'autres parties prenantes assument un leadership technique en matière de développement et d'application des normes minimums qui permettront de renforcer la qualité et la durabilité des transferts monétaires humanitaires, afin de changer véritablement la donne pour les femmes, les filles, les hommes et les garçons vivant dans des contextes de crise.

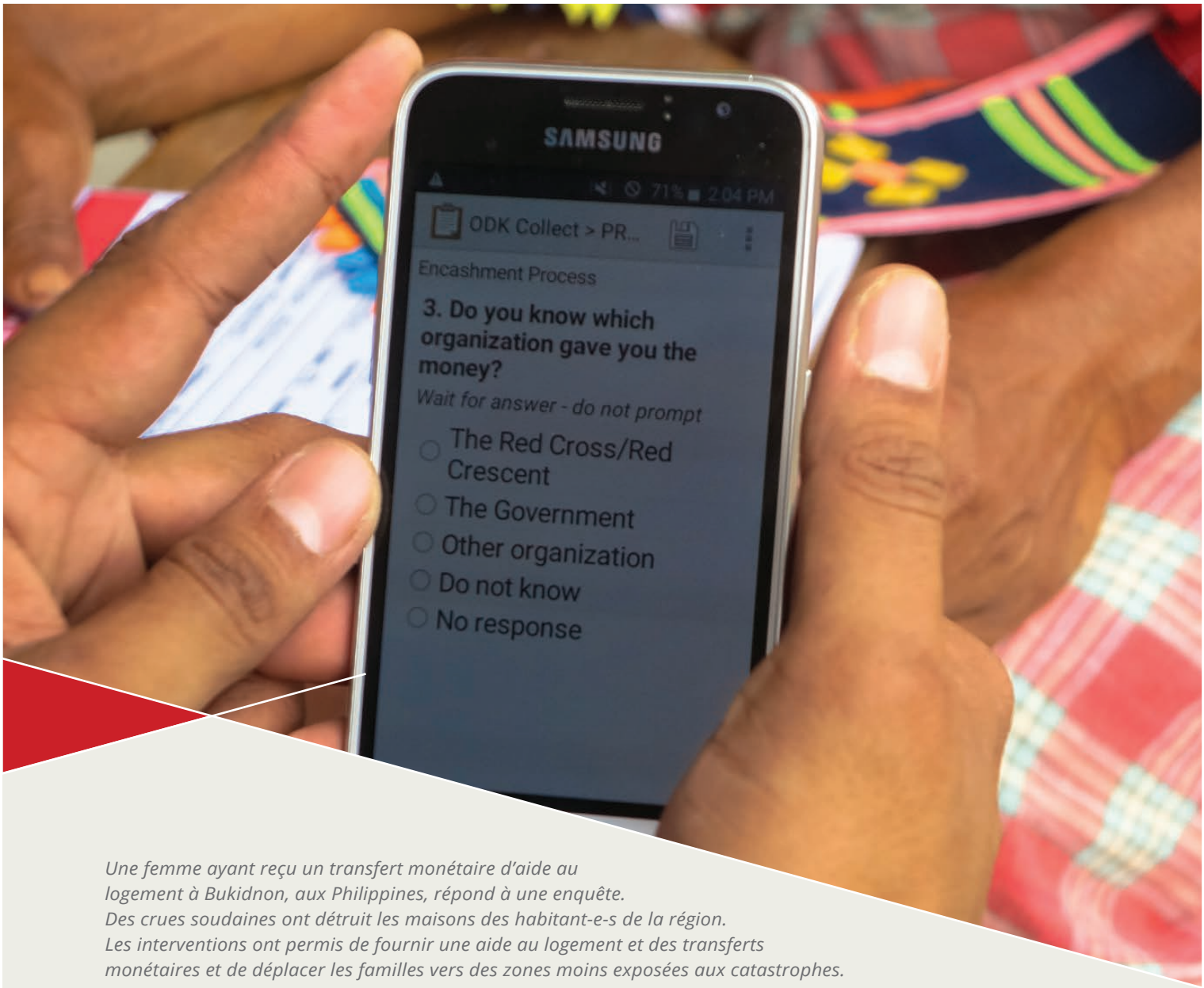
5.2 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP créent des outils, directives, bonnes pratiques et formations basé-e-s sur des données probantes à l'intention de toutes les personnes impliquées dans les transferts monétaires humanitaires à l'échelle locale, nationale, régionale et mondiale.

5.3 L'équipe du CaLP et les membres du CaLP invitent toutes les personnes impliquées dans les transferts monétaires humanitaires à prendre en charge l'apprentissage.

5.4 Les membres du CaLP partagent leurs expériences en termes de transformation des systèmes organisationnels et expliquent comment ces changements les ont aidé-e-s à fournir les transferts monétaires humanitaires ; l'équipe du CaLP collecte, analyse et communique ces informations au reste du réseau.

« Puisque les personnes sont au cœur de notre action, nous devons nous préparer à être contredit-e-s, remis-es en question ou remplacé-e-s par de nouvelles formes de pouvoir. »

HUGO SLIM, CICR, (2020), *PEOPLE IN POWER IN HUMANITARIAN ACTION*



Une femme ayant reçu un transfert monétaire d'aide au logement à Bukidnon, aux Philippines, répond à une enquête. Des crues soudaines ont détruit les maisons des habitant-e-s de la région. Les interventions ont permis de fournir une aide au logement et des transferts monétaires et de déplacer les familles vers des zones moins exposées aux catastrophes.

MJ Evalarosa/FISCR. Juillet 2018.

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. Ils permettront au CaLP de créer une culture forte, basée sur des valeurs communes, guideront les interactions au sein du réseau et instaureront un environnement et une culture favorisant le respect et la valorisation de tou-te-s les acteurs et actrices du réseau, et la reconnaissance de l'importance de la diversité des expériences. Ils encourageront la prise de risque contrôlée, en considérant succès et échecs comme des opportunités d'apprentissage.

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.

Une résidente d'un camp de déplacé-e-s internes au Somaliland reçoit un transfert monétaire d'Oxfam, qu'elle dépensera en denrées alimentaires pour sa famille.

Allan Gichigi/Oxfam. 1er avril 2017.

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.

L'équipe du CaLP et les membres du CaLP sont convaincu-e-s de l'importance fondamentale de leurs obligations morales et éthiques à donner plus d'opportunités aux personnes vivant dans des contextes de crise pour que l'aide soit plus efficiente et plus efficace. Nous visons donc à prendre des décisions courageuses pour faire évoluer les mentalités et les méthodes de travail autour des transferts monétaires humanitaires et de l'assistance financière dans son ensemble, afin de promouvoir la liberté de choix, les opportunités et le droit à la dignité de chacun et chacune. En parallèle, nous accordons la plus grande importance à ne pas accroître la vulnérabilité des populations par inadvertance. Notre travail avec ces personnes repose sur l'honnêteté et le respect, et nous cherchons à promouvoir le pouvoir de décision et l'autonomie des femmes, des filles, des hommes et des garçons de tous âges, points de vue et toutes capacités. Nous sommes résolu-e-s à donner du poids à la voix et aux expériences des personnes vivant dans des contextes de crise.

NOUS SOMMES IMPARTIAUX/ALES ET INDÉPENDANT-E-S : [19]

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.

Au sein du réseau CaLP, nous savons que les opinions peuvent diverger entre les membres. C'est pourquoi notre travail de plaidoyer, nos lignes directrices et nos priorités se basent sur des données probantes et visent à avoir des résultats aussi positifs que possible sur les personnes vivant dans des contextes de crise. En tant que réseau, nous répondons à la vision et à l'objectif du réseau CaLP, plutôt qu'aux mandats de parties prenantes ou d'organisations individuelles. Nous respectons les normes du secteur et nous ne militons jamais pour des problématiques spécifiques à une organisation, afin de maintenir un équilibre de pouvoir.

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.

L'équipe du CaLP et les membres du CaLP prennent des mesures audacieuses et encouragent l'exploration, notamment en invitant à renouveler les expériences et à générer des données probantes sur ce qui fonctionne et ce qui échoue. Grâce à une processus continu d'essai, d'apprentissage et d'adaptation, nous cherchons à maximiser notre impact et notre efficacité, non seulement pour garantir une qualité optimale des transferts monétaires humanitaires, mais également pour comprendre ce que cela signifie de faire partie d'un réseau mondial qui milite en faveur de changements du système. Nous savons que, pour être à l'origine de ces changements, nous devons exploiter notre plein potentiel. Cela nous encourage également à repenser le champ des possibles et à travailler ensemble pour mettre au point des méthodes de travail plus efficaces.

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 avons la conviction que nous ne pourrons entraîner un changement qu'en collaborant pour identifier de nouvelles possibilités et des solutions et faire une place à la diversité, dans nos réflexions comme dans nos approches. Nous misons activement sur l'alignement[20] des complémentarités, des intérêts et des engagements au sein du réseau CaLP. Chaque membre du CaLP a une valeur ajoutée pour le groupe.

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.

Le réseau CaLP fait de l'ouverture d'esprit une priorité, afin de promouvoir la confiance et l'authenticité des échanges. De ces attributs dépend l'efficacité du travail du réseau. Nous sommes tou-te-s responsables de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie CaLP et nous sommes prêt-e-s à nous demander des comptes mutuellement. Chaque membre contribue donc aux capacités collectives, ce qui favorise le caractère équitable[21] de notre travail et le respect mutuel au sein du réseau. Tout notre travail est guidé par la sincérité, et nous nous exprimons et agissons avec honnêteté.

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.

Toutes les personnes impliquées dans l'action du CaLP connaissent et constatent les dommages causés à l'environnement et l'impact disproportionné de ces dégradations sur les communautés vulnérables. Nous savons aussi que nous pouvons et avons la responsabilité de faire évoluer nos pratiques, pour vivre sur notre planète de manière plus consciente et main dans la main avec les communautés auprès desquelles nous œuvrons.

Neceh, réfugiée syrienne installée en Turquie, fait ses courses avec sa carte de dépenses alimentaires au camp de Kahramanmaraş. En partenariat avec ECHO, le Gouvernement turc et le Croissant-Rouge turc, le PAM met en œuvre un programme de carte numérique de dépenses alimentaires permettant de fournir des transferts monétaires sans condition à plus d'un million de réfugié-e-s syrien-ne-s.

PAM/Deniz Akkus. 5 juin 2017.

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[22]. »

WHEATLEY, M., (2006), *USING EMERGENCE TO TAKE SOCIAL INNOVATIONS TO SCALE*

En promouvant le rôle des transferts monétaires dans la création de meilleures opportunités pour les populations affectées par la crise, l'action du réseau CaLP est fondamentalement axée sur le changement. Bien que le changement soit déjà en train de se produire, nous avons encore beaucoup à faire pour concrétiser la vision du CaLP, qui vise à ce que les personnes touchées par la crise soient en mesure de surmonter les difficultés qu'elles rencontrent dans la dignité, en exerçant leur liberté de choix et leur droit à l'autodétermination[23].

La nature et la portée du défi que pose ce changement nous obligent à repenser nos pratiques et à faire évoluer nos mentalités au profit d'un modèle plus collectif et axé sur les besoins. Un changement à grande échelle doit être porté par une collaboration entre plusieurs parties prenantes à travers divers secteurs, plutôt que de se limiter aux interventions d'organisations isolées. La nouvelle stratégie du CaLP part donc du principe que la valorisation progressive et durable du potentiel de l'ensemble du réseau constitue la meilleure manière d'atteindre notre vision et notre objectif.

L'équipe du CaLP va également travailler avec les membres du CaLP pour que le réseau soit considéré comme un système[24]. Cette « conscience du système » permettra au CaLP d'entreprendre des changements complexes en n'oubliant pas que le monde est complexe, que toutes les problématiques sont interconnectées et que le changement ne se produit pas de manière linéaire, qu'il s'articule à plusieurs niveaux et qu'il peut prendre plus ou moins de temps : « Les personnes qui pensent le système déclarent que les interventions ne produisent pas toujours des résultats nets, réguliers et délimités. Le changement repose sur un processus continu d'innovation, de réflexion et d'apprentissage. »[25] Pour le CaLP, il s'agit donc de réfléchir attentivement à la manière dont le réseau est organisé pour encourager des interactions dynamiques et fluides et identifier les éléments sur lesquels intervenir dans le système (ce qu'on appelle parfois les leviers d'influence) afin de favoriser le changement plutôt que de mettre en œuvre des projets lorsqu'on pense reconnaître un lien de causalité.[26]

Les nouveaux principes du CaLP traduisent également une évolution de nos méthodes de travail. Comme nous l'avons déjà dit, ils seront adaptés collectivement au fil de notre travail, afin de guider plus efficacement l'action collective du réseau.

Le mois dernier, Elsin, 17 ans, a reçu un transfert monétaire de la part de la Croix-Rouge nigériane, qui lui a permis de payer ses frais scolaires et d'apporter un soutien à l'exploitation agricole de ses grands-parents. Elsin a peur de retourner dans son village rural, non seulement en raison des groupes d'opposition armés qui ont attaqué la région en 2014, mais également car elle sait que cela l'empêcherait d'obtenir une bonne éducation. « Je veux devenir docteure un jour. Je veux être en mesure d'aider ma communauté et ma grand-mère. », affirme-t-elle.

FISCR/Corrie Butler. 27 septembre 2017.

FACTEURS CLÉS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE STRATÉGIE ET L'ÉVOLUTION DU SECTEUR

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. Ce point est la différence principale entre cette stratégie et les précédentes, dont l'acteur central restait le secrétariat. Outre leur rôle de facteurs de changement, les membres du CaLP bénéficieront aussi de l'« effet de réseau », grâce à l'équipe du CaLP, qui assurera que les échanges entre les membres restent actifs et dynamiques.

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. Chaque membre a un rôle unique à jouer, et la force du réseau est basée sur sa diversité plutôt que le nombre de membres. En mettant en relation différents types d'organisations et de personnes aux idées, capacités, approches et rôles varié-e-s, le réseau CaLP sera plus à même d'affronter les défis complexes qui se présentent en termes de transferts monétaires humanitaires et plus généralement dans le secteur de l'assistance financière. Le principe 4 (« Nous apprécions et recherchons la diversité ») étaye cette approche.

Les membres et les partenaires stratégiques du CaLP devront ouvrir la voie ensemble, en mettant un point d'honneur à valoriser et à respecter la voix et les contributions de chacun. Nos nouvelles manières de travailler tireront profit des capacités collectives des membres, de l'échelle locale à l'échelle mondiale. Par exemple, au fil du temps, les membres peuvent former des communautés de pratique pour centrer leurs efforts sur des domaines de travail clés. À cette occasion, ils peuvent réaliser des recherches et travailler sur des politiques ou collecter des fonds pour financer des projets collaboratifs participant à atteindre l'objectif du CaLP. Les membres seront également amené-e-s à jouer un rôle plus actif dans la définition de la direction que va prendre le CaLP, par le biais de forums consultatifs réguliers et de leur participation à des réunions thématiques, à des groupes de travail et à une réunion annuelle des membres. L'équipe du CaLP encouragera et facilitera cette participation.

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.

Les membres, en collaborant activement, partageront des informations, des compétences et des ressources afin de générer des connaissances communes sur les transferts monétaires humanitaires. Le leadership sera partagé pour que les initiatives puissent être prises rapidement et aux niveaux appropriés, dans le respect des engagements individuels et collectifs en termes de localisation. Le leadership collectif permettra au CaLP de tirer profit du plein potentiel du réseau (acteurs et actrices axé-e-s sur la réflexion et l'action, à l'échelle locale ou internationale, de petite ou grande envergure) pour avoir les meilleures chances de changer la donne pour les personnes vivant dans des contextes de crise[27].

EXEMPLE 1 : QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE EN PRATIQUE ?

Le CaLP est une organisation associative	DEVIENT	Le CaLP est un réseau associatif
▶ L'équipe du CaLP conçoit et organise des événements clés, comme la Cash Week		▶ L'équipe et les membres du CaLP co-organisent des événements clés
▶ L'équipe et les membres du CaLP développent occasionnellement des activités spécifiques grâce à des groupes de travail temporaires		▶ Tou-te-s les membres du CaLP peuvent collaborer par le biais de divers mécanismes, comme les communautés de pratique
▶ Les membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction du CaLP sont les principaux/ales responsables de la prise de décision		▶ Une réunion annuelle des membres définit la direction que le réseau va prendre
▶ Les membres du CaLP sont généralement en concurrence et se centrent surtout sur leurs propres intérêts		▶ Les membres du CaLP adaptent leurs opérations pour participer aux plans communs, en collaborant à la réalisation d'intérêts communs

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. Nous devrons utiliser des canaux de communications bilatéraux pour montrer aux personnes comment leurs contributions rendent les transferts monétaires humanitaires plus efficaces.

Les membres, travaillant en étroite collaboration, devront entretenir des communications régulières pour pouvoir réagir, et adapter et faire évoluer leurs approches, afin de renforcer leur impact collectif. Le réseau CaLP accordera de l'espace et du temps aux conversations et aux échanges pertinent-e-s, à l'échelle nationale et mondiale. Ce dialogue donnera lieu à des plans et approches collectifs/ves visant à donner de la visibilité aux problématiques prioritaires, conformément à la vision et à l'objectif du CaLP.

L'équipe du CaLP créera plusieurs plateformes de mobilisation, et synthétisera et enrichira les conversations et les points de vue, partout dans le monde. Nous investirons dans le perfectionnement du langage utilisé avec les membres et les allié-e-s du CaLP et lorsque nous constituerons des forums en ligne, ceux-ci tiendront compte de l'emplacement géographique et des spécificités culturelles de calendrier des participant-e-s. L'équipe du CaLP pendra également en compte le fait que différents groupes de parties prenantes peuvent avoir des intérêts différents et qu'il pourrait parfois être nécessaire de leur donner leurs propres espaces de discussion.

L'apprentissage collectif va devenir l'atout essentiel le plus précieux du CaLP, faisant écho au principe 3 du CaLP : « Nous cherchons constamment à créer une valeur ajoutée ». Il encourage un processus continu d'essai et d'apprentissage en vue de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et d'adapter nos méthodes de travail en fonction de cela. 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 génèreront 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. Nous nous efforcerons également de mieux comprendre les prérequis pour un travail efficace au sein d'un réseau mondial cherchant à transformer le système, de définir à quoi ressemblerait un système de transferts monétaires parfait et de nous accorder sur les étapes nécessaires au changement.

Pour faciliter cet apprentissage, l'équipe et les membres du CaLP développeront un cadre logique de résultats afin de suivre la progression de la nouvelle stratégie à cet égard. Cela nous permettra de rassembler des données relatives aux expériences tirées des programmes, aux recherches et aux activités de suivi et d'en faire profiter tout le réseau. Pour autant, tou-te-s les membres du réseau ne seront pas obligé-e-s de suivre la même approche de suivi, évaluation et apprentissage, mais elles et ils devront faire preuve d'ouverture d'esprit et se faire confiance pour maximiser notre impact collectif. Le principe 5 (« Nous sommes transparent-e-s et redevables les un-e-s envers les autres ») étaye cette idée.

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. Par exemple, le travail de formation du CaLP se fera à l'échelle du réseau, plutôt que de reposer sur l'équipe. Au sein de ce modèle en réseau, l'équipe partagera les meilleures ressources disponibles et mettra le contenu de formation à jour régulièrement, mais la responsabilité de la mise en œuvre incombera aux membres, qui pourront s'appuyer sur le personnel et les partenaires de formations certifiés du CaLP, au besoin.

Cette approche sera mise en œuvre par étapes et dépendra de l'accord de tou-te-s les membres. Elle est en adéquation avec l'évolution d'autres réseaux mondiaux, au sein desquels on développe dans un premier temps une « expertise des problématiques » (par exemple, les transferts monétaires humanitaires) et une « expertise des outils » (par exemple, le contenu de la boîte à outils sur la qualité des programmes du CaLP[28]) pour se rapprocher ensuite d'une « expertise du processus de changement » au fur et à mesure que le réseau se renforce.[29]

EXEMPLE 2 : QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE EN PRATIQUE ?

L'équipe du CaLP dirige les activités de renforcement des capacités → DEVIENT → **Les membres du CaLP sont responsables des activités de renforcement des capacités**

- L'équipe du CaLP conçoit les ressources de formation
- L'équipe du CaLP développe les ressources du personnel de formation
- L'équipe du CaLP dispense les formations ou charge des expert-e-s de les dispenser

- L'équipe du CaLP aide la communauté de pratique à prioriser et concevoir les ressources de formations et les ressources du personnel de formation
- La communauté de pratique détermine les lieux de formations prioritaires
- La communauté de pratique déploie des expert-e-s pour l'animation des formations partagées
- Les membres du CaLP animent leurs propres formations

L'expertise du processus de changement incombera principalement à l'équipe du CaLP, tout comme les compétences et le savoir-faire nécessaires au développement du réseau. Cette expertise implique également la formation de groupes géographiques ou thématiques de

membres lorsqu'un besoin émerge. Nous veillerons également à aligner les travaux du réseau aux niveaux mondial, régional et national, et à les relier clairement aux domaines stratégiques du CaLP.

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. Quelle qu'en soit la genèse, toutes les conversations doivent être fondées sur des données probantes et des connaissances tirées d'expériences. Les divers forums formés pour le compte du CaLP feront honorer les principes clés du CaLP, dont le principe 2 (« Nous sommes impartiaux/ales et indépendant-e-s »). En s'appuyant sur ce principe, l'équipe du CaLP fera tout son possible pour préserver son intégrité d'« intermédiaire honnête », par une volonté inébranlable de fonder son travail sur des données probantes à propos des problématiques rencontrées par les personnes vulnérables.

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. Il nécessitera de faire usage de sensibilité : travailler en situation de conflit et aspirer à un changement sont des situations qui impliquent de gérer les opinions divergentes et les différences de pouvoir avec beaucoup de prudence. Le réseau du CaLP cherche à instaurer un nouvel équilibre, qui permette de reconnaître les difficultés, les tensions et les dilemmes, d'en discuter et de chercher à les comprendre, pour pouvoir les prendre en charge de manière créative, en adéquation avec la vision et l'objectif du CaLP.

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

Du fait que les membres du CaLP sont amené-e-s à travailler davantage en réseau et que l'équipe du CaLP va se centrer sur le soutien des capacités du réseau à satisfaire les besoins des personnes vivant dans des contextes de crise, nous devrons nous accorder plus clairement sur les rôles clés et les échanges nécessaires au fonctionnement efficace du CaLP, conformément au principe 1 (« Nous mettons l'humain au premier plan »)[30].

L'équipe du CaLP va travailler avec les membres à la co-création 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.

Pour ce faire, l'équipe du CaLP investira du temps et des efforts dans la cartographie du système des transferts monétaires (voir annexe 2) et l'étude, avec les membres, de ce à quoi ressemblerait un système de transferts monétaires performant. [31] Cette « conscience du système » permettra au réseau CaLP d'identifier des lacunes importantes pouvant faire obstacle à la concrétisation de la vision et de l'objectif du CaLP et au bon fonctionnement du système des transferts monétaires dans son ensemble. Ces lacunes peuvent concerner les compétences, les connaissances et les capacités, ainsi que les rôles et échanges impliquant le CaLP.

La création d'alliances stratégiques entre le réseau CaLP et de nouveaux acteurs et actrices permettra de résoudre ces lacunes et aura des impacts positifs sur les transferts monétaires humanitaires. Nous étudierons la pertinence de partenariats avec des organisations du secteur du développement, des gouvernements nationaux, des entités spécialisées ou d'autres acteurs et actrices en mesure de faire avancer la mission du CaLP.

Enfin, le réseau CaLP veillera à ce que son travail offre une valeur ajoutée pour le système dans son ensemble, et notamment une complémentarité avec d'autres initiatives ciblant les transferts monétaires humanitaires. Le CaLP collaborera à ces initiatives et apprendra d'elles, afin de promouvoir l'apprentissage au profit de l'ensemble du système des transferts monétaires.

Eduardo Salmerón, du Salvador, fait ses courses à l'épicerie, dans la ville d'Usultan. 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. 1er août 2020.

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

Le CaLP évolue dans un environnement complexe et compétitif qui change rapidement, où les bailleurs humanitaires les plus traditionnels donnent une importance particulière aux projets. Dans ce contexte, le réseau CaLP doit prouver qu'il apporte une forte valeur ajoutée pour accéder à des fonds. Cette valeur ajoutée est appréciée par ses membres et allié-e-s.

Toutefois, cette stratégie donne au CaLP une opportunité de repenser sa contribution, en fonction de son nouvel axe stratégique, et de solliciter des financements en adéquation avec sa vision et son objectif plutôt qu'avec des activités spécifiques.

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. Nous allons mettre trois objectifs en avant :

i) Veiller à ce que les fonctions de l'équipe du CaLP et du réseau disposent de ressources suffisantes

ii) Co-financer certaines activités spécifiques

iii) Effectuer une collecte de fonds commune pour certains programmes

Les fonctions de l'équipe du CaLP et du réseau

Le modèle de financement mettra la priorité sur les recettes sans restriction afin de permettre au CaLP d'appliquer pleinement sa stratégie. Il justifiera l'importance d'un soutien et d'activités « essentiel-le-s » (par exemple, le travail d'organisation, d'animation et de mise en relation de l'équipe du CaLP pour le reste du réseau), il déterminera les priorités communes, ainsi que le développement des activités commerciales et de la stratégie. Enfin, il permettra de co-créer et de co-organiser des événements à l'échelle du réseau, dont les réunions annuelles des membres. Il prendra aussi en compte la nécessité de contrebalancer les activités de service continues de l'équipe centrale en évoluant progressivement vers un modèle basé sur des compétences promouvant le développement du réseau et la réflexion et mise au point de systèmes.

La CaLP s'efforcera d'accroître ses financements non restreints de diverses manières, y compris en recrutant des expert-e-s du développement économique au sein de son conseil d'administration, en cherchant à obtenir des financements essentiels spécifiques de la part de bailleurs (de fondations, en particulier) connus pour soutenir des « organisations essentielles », en attirant de nouveaux/elles membres et en repensant le modèle actuel de participation financière des membres.

Co-financement d'activités spécifiques

Au sein du CaLP, les membres ont toujours co-financé des activités spécifiques, telles que le symposium sur la problématique homme-femme de 2018 qui a donné naissance à des priorités pour l'action collective à l'échelle du secteur . Nous allons multiplier nos efforts pour encourager des activités similaires qui pourraient avoir un impact et une signification pour l'ensemble du secteur. En outre, nous tenterons de co-financer certaines nouvelles activités essentielles du CaLP, comme la réunion annuelle des membres. Cette initiative permettra également au CaLP de tirer profit de la présence de ses membres et partenaires du secteur privé, qui peuvent avoir une expertise en création de plateformes en ligne à grande échelle pour les échanges mondiaux.

Une collecte de fonds commune pour certains programmes

En plus des initiatives énoncées plus haut, la durabilité des recettes de programmes est essentielle à la concrétisation de la vision et de l'objectif du réseau. Une augmentation des recettes de programmes serait la meilleure manière pour le CaLP de couvrir ses dépenses essentielles.

Les recettes de programmes peuvent provenir, par exemple, de l'obtention d'une subvention distincte pour travailler sur l'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) et l'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)[33].

En outre, dans le cadre du nouveau modèle de financement, nous chercherons à comprendre comment l'engagement du CaLP à collaborer plus étroitement, tout comme les efforts envers une plus grande diversité des membres, pourraient créer de nouvelles opportunités de financement.

RÉFORME DE LA GOUVERNANCE

Il est important de comprendre que tout changement appliqué à la structure de gouvernance du CaLP sera progressif, car ils devront répondre aux besoins qui émergent du développement du réseau. Nous visons par là à faire du CaLP une structure évolutive et flexible.

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. Pour ce faire, nous effectuerons une évaluation des structures actuelles, notamment celle du conseil d'administration et du groupe consultatif technique (GST), ainsi que de leurs interactions. D'autres

Basra, photographiée avec son fils, a reçu une assistance monétaire de la part du Croissant-Rouge au Somaliland, ainsi que des soins de santé réguliers grâce aux cliniques mobiles de l'organisation. Le pays fait face à des pénuries de nourriture et d'eau, qui favorisent les maladies et la malnutrition.

FISCR/Corrie Butler. 28 juin 2019.

parts, plusieurs mécanismes de mobilisation des membres seront testés et évalués dans le cadre d'une stratégie exhaustive de mobilisation des membres.

L'environnement dans lequel nous évoluons étant complexe, nous ne pouvons pas nous reposer sur notre structure centrale pour donner lieu à des changements, et les évaluations nous aideront à déterminer ce que travailler au sein d'un réseau mondial caractérisé par un leadership partagé et une structure régionale signifie. Par exemple, le pouvoir devra être partagé entre toutes les parties prenantes du réseau pour que le CaLP atteigne ses buts collectivement. Une variété de changements seront nécessaires à la concrétisation de cette vision. Nous pourrons notamment établir des mécanismes de représentation permettant à l'ensemble du réseau CaLP de définir les priorités du réseau et de travailler à leur réalisation.

En outre, les activités conçues à l'échelle mondiale devront prendre davantage en compte la complexité et la diversité des contextes nationaux. Le leadership doit être tenu au courant du plaidoyer en matière de politiques au niveau régional et des échanges dédiés à l'apprentissage dans les pays afin que ce travail soit mis à profit au moment de lancer des actions à l'échelle mondiale. Certains des échanges du réseau ne concernent qu'une zone géographique particulière ; d'autres peuvent porter sur une expertise technique spécifique d'intérêt dans plusieurs zones. L'équipe et les membres du CaLP mettront en place un processus d'apprentissage continu pour veiller ensemble à la pertinence de toutes les approches, tout en s'assurant qu'elles instaurent des méthodes de travail assez claires et durables.

Les nouveaux principes du CaLP rendront les processus plus clairs et promouvront l'auto-organisation décentralisée et fondée sur des valeurs communes, qui mettent l'humain au premier plan. La définition de ces principes constitue également une opportunité intéressante de nous préparer à l'avenir. L'équipe du CaLP incarnera et appliquera ces principes et comportements et les mettra progressivement en œuvre au sein du réseau.

L'équipe du CaLP évaluera aussi ses propres compétences pour s'assurer qu'elle a assez de légitimité et d'autorité et qu'elle est assez performante pour garantir l'efficacité du réseau à l'échelle mondiale. Cette évaluation se basera sur les huit compétences requises pour assurer la bonne marche des réseaux mondiaux (leadership ; développement du réseau ; mesure de l'impact ; étude des changements et conflits ; communications ; systèmes d'apprentissage ; politique et plaidoyer ; mobilisation des ressources)[34]. Enfin, la valeur de l'équipe résidera dans sa capacité à recourir à des solutions à l'échelle du réseau, à limiter la duplication et à aider tou-te-s les acteurs et actrices du réseau à partager et à apprendre les un-e-s des autres.

PROCESSUS ET SYSTÈMES

Nos systèmes et processus doivent refléter la stratégie du réseau et favoriser son efficacité et sa redevabilité. En tant que réseau « hébergé », le CaLP n'est pas une entité juridique indépendante. Cette situation comporte ses avantages (par exemple, nous n'avons pas à développer de systèmes et processus distincts), mais les systèmes des organisations hôtes peuvent ne pas être adaptés à la structure d'un réseau.

Partant de ce principe, dans le cadre de l'examen de la gouvernance, 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. Cette évaluation se centrera en particulier sur les RH, l'administration, les finances et l'informatique.

Dans un premier temps, toutefois, nous mettrons l'accent sur l'apprentissage et la communication, qui sont deux éléments essentiels au bon fonctionnement de tout réseau. L'équipe devra sans doute investir dans le renforcement de ces capacités afin d'en assurer l'efficacité.

UN RÉSEAU CENTRÉ SUR L'APPRENTISSAGE

Instaurer une culture d'apprentissage dynamique et réactive est une priorité de la stratégie du CaLP. En plus de s'appliquer aux données probantes pour le développement des politiques et l'organisation des actions, cette idée concerne également les activités du réseau CaLP.

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. Les apprentissages tirés de cette évaluation seront basés sur un nouveau cadre logique des résultats préparé pour le CaLP et incluant :

i. la capacité de collecter, d'analyser et de partager les données qui faciliteront la prise de décisions et de créer une valeur ajoutée pour le réseau en termes de mise en œuvre des programmes ;
ii. le renforcement du réseau et des capacités de collaboration.

La réflexion sur les systèmes influencera l'approche.

COMMUNICATION

Le dynamisme du CaLP reposera sur des communications claires et transparentes. 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 promouvrons 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.

Pour ce faire, l'équipe du CaLP veillera à ce que les organisations hôtes du CaLP disposent de moyens nécessaires en termes de technologies de l'information, afin de faciliter les communications entre l'équipe et les membres du CaLP. D'un point de vue technique, nous chercherons à rationaliser les contacts entre membres grâce à un système de gestion des relations client amélioré et en évaluant les canaux de communication pour permettre une communication facile, répondant parfaitement aux besoins des membres du CaLP. L'équipe du CaLP identifiera les plateformes les plus appropriées pour les réunions virtuelles. Nous chercherons à créer des plateformes communautaires dynamiques et plaisantes pour encourager les membres à générer leur propre contenu. L'équipe du CaLP passera également en revue ses protocoles de communication afin de rationaliser les communications, en particulier à l'échelle mondiale et régionale.

RISQUES

Cette stratégie est particulièrement importante pour le CaLP. Au fil du temps, elle va faire évoluer significativement notre mission, notre manière de l'effectuer et la constitution de notre réseau. Le risque est un élément omniprésent dans le secteur humanitaire, et 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.

Les risques inhérents à cette stratégie sont les suivants :

- Risque de ralentir les opérations en nous centrant sur le développement d'une approche en réseau
- Risque de compter excessivement sur l'adhésion des membres à la stratégie et à l'approche basée sur le renforcement du réseau
- Risque de mettre en péril les relations de financement qui soutiennent le secrétariat
- Risque de décevoir certain-e-s membres si elles ou ils sont en désaccord avec tout ou partie de la stratégie, et si elles/ils ne se reconnaissent pas assez dans la vision et la stratégie du CaLP, bien que nous pensions également attirer de nouvelles entités
- Risque de continuer à créer une valeur ajoutée pour le système des transferts monétaires, sans pour autant contrôler le discours autour de celui-ci

Le conseil d'administration et l'équipe de direction du CaLP effectueront le suivi stratégique de ces risques en continu, afin que le CaLP évolue avec intégrité et rigueur. Sur le plan opérationnel, beaucoup de ces risques seront gérés par l'adoption d'une approche progressive du changement, en collaboration avec les membres.

UNE APPROCHE PROGRESSIVE DU CHANGEMENT

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

Nous allons respecter les engagements actuels du CaLP. Nous les passerons en revue pour nous assurer qu'ils sont cohérents avec la nouvelle stratégie et bon nombre d'éléments essentiels de notre travail n'en seront pas affectés. En parallèle, la définition et la mise en œuvre du travail en cours et des engagements vont changer de forme, dans l'optique de créer une approche davantage centrée sur le réseau.

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.

En dépit de la place importante laissée à la consultation lors du développement de cette stratégie, nous aspirons à renforcer l'adhésion à la stratégie et son adoption à travers la totalité du réseau. Nous continuerons à consulter les membres afin de déterminer le réalisme de cette ambition, de mieux comprendre les dispositions proposées en matière de gouvernance et d'orienter le développement d'une nouvelle stratégie de mobilisation des membres. Tou-te-s nos membres seront donc convié-e-s à une réunion en présentiel au cours de laquelle elles/ils pourront élire le conseil d'administration du CaLP pour la première fois et discuter d'autres thématiques essentielles liées à la stratégie. L'équipe et les membres du CaLP définiront ces priorités ensemble. La réunion devrait avoir lieu en 2021.

Pour parvenir à collaborer plus étroitement à l'avenir, l'équipe et les membres du CaLP devront développer un plan opérationnel conjoint incluant un programme d'activités favorisant la concrétisation des axes stratégiques. Tou-te-s les membres ne voudront pas être impliqué-e-s dans toutes les activités, et cela ne sera de toute façon pas nécessaire. Des groupes émergeront selon les intérêts de chaque membre. Les priorités locales dicteront la planification à divers niveaux. Le conseil d'administration du CaLP supervisera les progrès du plan opérationnel en tenant compte des conseils techniques du groupe consultatif technique, le cas échéant.

Au cours des deux premières années de mise en œuvre de la stratégie, l'un de nos objectifs principaux sera de soutenir l'équipe du CaLP afin de lui donner les capacités de rassembler, d'organiser, de mobiliser et de relier les membres du réseau. La grille des postes actuelle devra faire l'objet d'une évaluation et être adaptée, et nous créerons de nouveaux rôles si besoin. La capacité de rassembler, d'organiser, de mobiliser et de relier les membres du réseau sera étendue à la plupart des fonctions du personnel et des efforts de développement du personnel devront donc avoir lieu. Nous étudierons également la question des changements requis au niveau du conseil d'administration et du groupe consultatif technique.

Le projet sur les moyens de subsistance et les transferts monétaires de Plan International au Nigeria a pour objet de reconstruire et d'optimiser les services sociaux et de base ainsi que les moyens de subsistance des populations affectées par un conflit dans les États de Borno et Adamawa. Une association d'épargne et de prêts de village, des programmes d'assistance monétaire et des initiatives « Argent contre travail » ont été mis en place pour venir en aide aux familles affectées par le conflit actuel.

Plan International/Timothy Golfa. 24 septembre 2019.

ANNEXE 1 :

REPRÉSENTATION VISUELLE DES AXES STRATÉGIQUES, DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS DU CaLP

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.

ANNEXE 2 :
ÉLABORATION D'UNE « CARTOGRAPHIE » DU SYSTÈME DES TRANSFERTS MONÉTAIRES

Cette annexe synthétise le rapport rédigé par Steve Waddell pour le réseau CaLP : https://networkingaction.net/

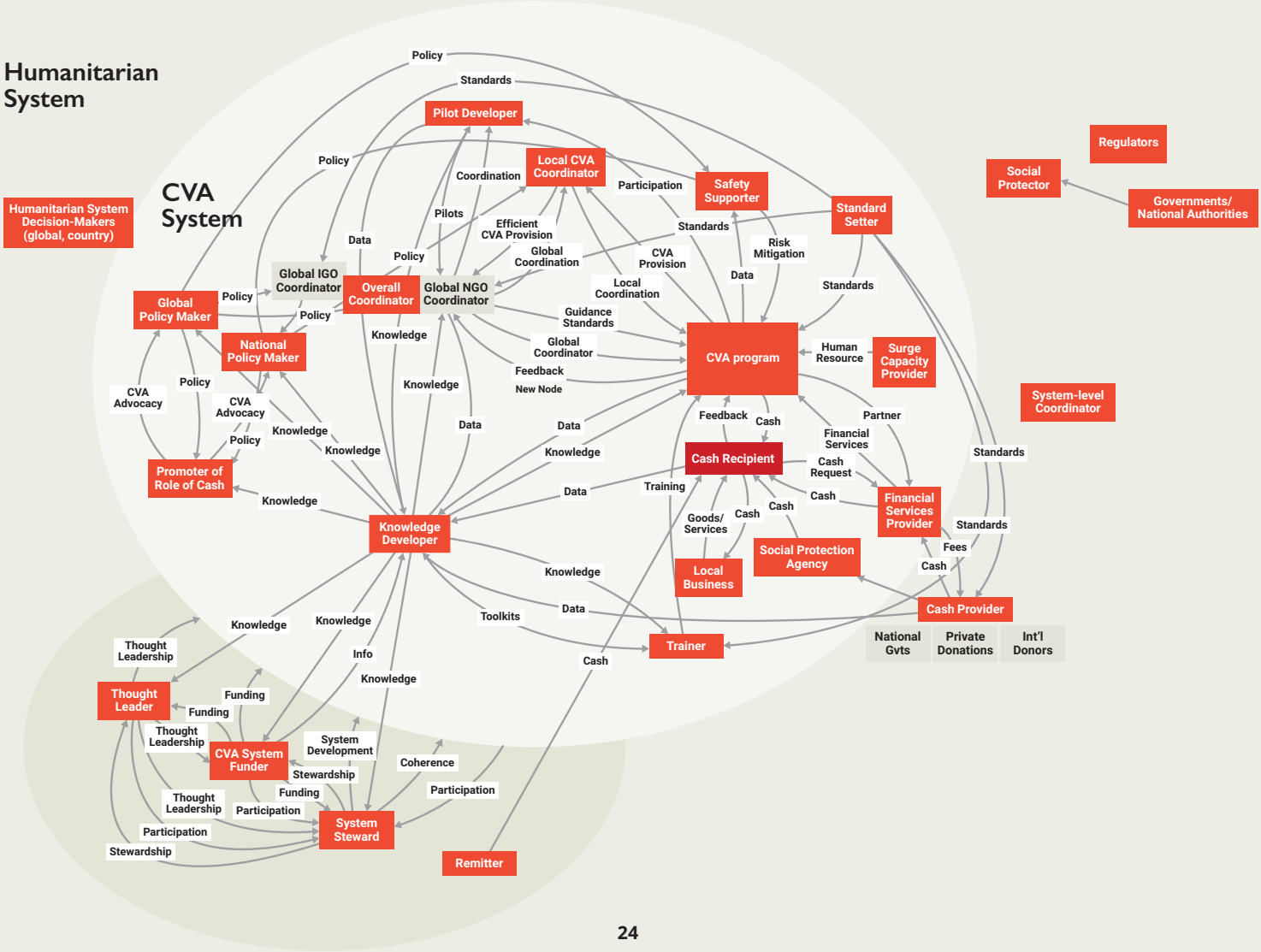
Les outils de cartographie permettent de visualiser clairement un système afin de faciliter la discussion, la planification et le passage à l'action. La cartographie a pour objectif essentiel de faciliter la compréhension du système. Elle aide donc à garantir le bon fonctionnement du système. Dans le cas du CaLP, nous cherchons à développer un système de transferts monétaires performant. Pour ce faire, nous devons développer une « conscience du système » basée sur trois concepts clés : *Quel est l'objet du système ? Quel est l'état actuel du système ? De quoi le système a-t-il besoin pour être performant ?*

La cartographie ci-dessous est une analyse de la chaîne de valeur. Ces analyses sont particulièrement utiles lorsqu'on établit des scénarios d'avenir potentiels en fonction de la situation actuelle. Elles aident à voir en dehors de nos réalités et intérêts organisationnels pour atteindre l'objectif général du système (ici, un système de transferts monétaires performant).

Pour réorienter les personnes vers le système, il est décrit en fonction de la réponse à la question suivante : Quels sont les rôles et échanges nécessaires au fonctionnement optimal du système ? En partant du principe que :

- Les **rôles** décrivent les types d'acteurs et d'actrices qui sont nécessaires à un système (dans ce cas-là, le réseau CaLP, qui opère au sein du système plus large des transferts monétaires) pour lui permettre de concrétiser sa vision et son objectif. Cette définition est liée au concept de « fonction » d'une organisation dans tout système donné. Les rôles sont désignés par des noms génériques : « prestataire en charge du versement des transferts monétaires », « développeur/euse de connaissances » « programme de transferts monétaires ». Dans tout système de grande envergure, comme un réseau ou, dans le cas présent, le système des transferts monétaires, plusieurs entités peuvent jouer le même rôle.
- Les **échanges** désignent les flux entre les rôles nécessaires au succès du système. Dans un système bien défini, ils peuvent constituer des « éléments livrables ». Les échanges sont désignés par des noms, tels qu'« argent » et « informations ».

L'analyse de la chaîne de valeur se base ici sur des réponses à une enquête et sur des données collectées sur plusieurs sites Internet. La cartographie ci-dessous est une ébauche, et nous devons en discuter pour la rendre plus précise. L'utilité et la valeur d'une cartographie basée sur l'analyse de la chaîne de valeur devient apparente en premier lieu par le biais de discussions sur son utilité, son exhaustivité (des informations importantes ont-elles été omises ?) et sa pertinence (certains éléments sont-ils erronés ?) et en second lieu par une réflexion commune sur la pertinence des rôles et la qualité des échanges. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Comment pourrions-nous améliorer la pertinence des rôles et les échanges ? Ce travail implique généralement des adaptations entre les diverses entités concernant des rôles et échanges particuliers.



ANNEXE 3 :
GLOSSAIRE JOINT À LA STRATÉGIE

Alignement : L'alignement est un concept important pour le travail en réseau. Il décrit une situation où les membres du réseau regardent toutes et tous dans la même direction, et partagent une même vision. Il n'implique pas que les membres du réseau effectuent le même travail. Il repose sur une recherche de complémentarité et de convergence, plutôt que de consensus (qui peut amener à s'accorder sur le plus petit dénominateur commun). Assurer l'alignement (la cohérence) de notre travail revient à baser nos décisions sur des principes plutôt que des rôles. Les membres du réseau déterminent les actions qui contribueraient le mieux à la vision et à l'objectif du réseau. Cette approche laisse de la place à la remise en question et aux divergences d'opinion. Tous les points de vue peuvent être exprimés, compris et respectés. Les décisions sont ensuite prises dans l'intérêt du bien collectif.

Équité/équitable : L'équité est un concept essentiel au fonctionnement d'un réseau. Être équitable renvoie à l'idée de justice et à la reconnaissance de la valeur unique de chaque personne, groupe de parties prenantes ou secteur en termes de connaissances, de compétences et de réputation, plutôt qu'en termes de pouvoir financier ou politique. Au sein d'un réseau, l'équité s'exprime souvent par l'application du système « un membre/une voix ».

Assistance financière : Ce terme recouvre toute aide financière reçue par un individu ou un ménage pour l'aider à couvrir ses besoins. Cette assistance peut être fournie à travers une variété de mécanismes, y compris les institutions (étatiques ou non) ou directement d'autres individus. Cela peut donc couvrir l'aide internationale au développement, les filets sociaux gouvernementaux, l'aide entre individus, des mécanismes d'assurance tels que le soutien aux marchés, le revenu minimum universel et les envois de fonds. (Définition tirée du glossaire CaLP : https://www.calpnetwork.org/fr/learning-tools/glossary-of-terms/)

Impartial-e/impartialité : L'impartialité est un principe humanitaire fondamental. L'assistance, lorsqu'elle est fournie de manière impartiale, est basées uniquement sur la notion de besoin, quels que soient les origines, les principes ou la nationalité des récipiendaires, et sans aucune distinction défavorable de quelque type que ce soit. Voir principe 2 du : Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe[35]. Être impartial-e dans le contexte des opérations du réseau CaLP revient à baser notre travail sur des données probantes, à faire preuve d'objectivité et à ne pas prendre parti en cas de conflits d'intérêts potentiels (le cas échéant).

Indépendant-e/indépendance/indépendamment : L'indépendance de l'assistance est un autre principe humanitaire fondamental, qui consiste à ne pas utiliser l'assistance en vue de promouvoir une opinion politique ou religieuse ou de mettre en œuvre la politique étrangère nationale. Voir principes 3 et 4 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe[36]. Dans le contexte du travail du CaLP, cela implique de ne pas laisser des intérêts spécifiques influencer les décisions ou être favorisés.

Autodétermination : Comme stipulé et traduit dans l'article 1(2) de la Charte des Nations Unies. L'article 1(2) déclare : *Pour atteindre leurs fins, tous les peuples peuvent disposer librement de leurs richesses et de leurs ressources naturelles, sans préjudice des obligations qui découlent de la coopération économique internationale, fondée sur le principe de l'intérêt mutuel, et du droit international. En aucun cas, un peuple ne pourra être privé de ses propres moyens de subsistance.*

Durabilité / durable : L'ONU définit le développement durable comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». (Voir le rapport Brundtland : http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf.) Lorsque nous utilisons l'expression « transferts monétaires durables » ou « assurer la durabilité des résultats des transferts monétaires humanitaires sur le long terme », nous marquons implicitement l'importance de veiller à ce que les programmes de transferts monétaires humanitaires aient des liens pertinents avec les institutions responsables de fournir un soutien à plus long terme.

Système : Un système est un ensemble organisé d'entités individuelles (par exemple, un programme, une organisation ou un réseau) reliées par un tissu de relations, qui visent un objectif commun. Son fonctionnement étant basé sur les interactions de ses parties prenantes, un système a donc plus de poids que la somme de ses parties prenantes. Économistes et sociologues ont représenté la société comme un système. Lorsque des éléments qui influencent le quotidien des personnes qui évoluent dans ce système interagissent de manière positive (par exemple, famille, institutions, travail, logement, alimentation et eau, santé, éducation, etc.), ces personnes s'épanouissent. Si ces personnes sont privées d'un ou plusieurs de ces éléments, tout le système est déséquilibré. Voir, par exemple, Forum for the Future : https://www.forumforthefuture.org/ ; Change for the Audacious: A Doer's Guide to Systems Change de Steve Waddell ; et https://famvin.org/wiki/Systemic_Change,_an_Introduction de Robert Maloney.

Transformation du système : En adoptant une approche basée sur la transformation du système, nous reconnaissons que le monde est complexe, que toutes les problématiques sont interconnectées et que le changement ne se produit pas de manière linéaire, qu'il s'articule à plusieurs niveaux et qu'il peut prendre plus ou moins de temps. La transformation du système concerne l'évolution d'éléments qui entrent en interaction. Elle est interdisciplinaire et repose sur la diversité. Les processus de transformation du système s'accompagnent d'outils permettant d'étudier les relations entre divers éléments d'un système, d'interpréter l'expérience d'un groupe dans ce système, de faire évoluer les attitudes et mentalités, de promouvoir des changements structurels au sein du système et d'encourager l'itération et l'apprentissage constants. On ne peut donc limiter une intervention à des transferts monétaires, dans quelque contexte que ce soit. Il est important de comprendre tous les éléments du système social dans lequel vivent les personnes pour leur permettre de vivre dans la dignité et d'exercer leur liberté de choix et leur droit à l'autodétermination. Voir Robert Maloney : https://famvin.org/wiki/Systemic_Change,_an_Introduction ; Forum for the Future : https://www.forumforthefuture.org/ et Steve Waddell : Change for the Audacious: A Doer's Guide to Systems Change

NOTES DE FIN

1 https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2019.pdf

2 Action contre la Faim, la Croix-Rouge britannique, Oxfam, le NRC et Save the Children en sont les cinq organisations fondatrices.

3 Development Initiatives (2019) Global Humanitarian Assistance Report 2019 https://devinit.org/publications/global-humanitarian-assistance-report-2019/

4 CaLP et IARAN (2019) Future of Financial Assistance: https://www.calpnetwork.org/publication/the-future-of-financial-assistance/

5 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/

6 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

7 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

8 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.

9 Voir annexe 3 pour le glossaire.

10 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/

11 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/

12 https://www.calpnetwork.org/publication/the-future-of-financial-assistance/

13 https://www.iaran.org/

14 Voir annexe 3 pour le glossaire.

15 Metcalfe-Hough, V., Fenton, W. et Poole, L. (2019) Grand Bargain Independent Annual Report 2019. Groupe sur les politiques humanitaires de l'ODI, Londres.

16 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

17 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.

18 Voir annexe 3 pour le glossaire.

19 Voir annexe 3 pour le glossaire.

20 Aligner notre travail revient à baser nos décisions sur des principes plutôt que des rôles. Les membres du réseau déterminent les actions qui contribueraient le mieux à la vision et à l'objectif du réseau. Cette approche laisse une place à la remise en question et aux divergences d'opinion. Tous les points de vue peuvent être exprimés, compris et respectés. Les décisions sont ensuite prises dans l'intérêt du bien collectif. Voir annexe 3 pour plus d'informations.

21 Voir annexe 3 pour le glossaire.

22 Wheatley, M. (2006) Using Emergence to Take Social Innovations to Scale https://www.margaretwheatley.com/articles/emergence.html

23 Voir annexe 3 pour le glossaire.

24 Un système est un ensemble organisé d'entités individuelles (par exemple, un programme, une organisation ou un réseau) reliées par un tissu de relations, qui visent un objectif commun. Son fonctionnement étant basé sur les interactions de ses parties prenantes, un système a donc plus de poids que la somme de ses parties prenantes. Voir le glossaire pour en savoir plus (annexe 3).

25 Lankelly Chase & New Philanthropy Capital (2015) Systems Change: A Guide to What It Is and How to Do It https://lankellychase.org.uk/resources/publications/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it/

26 Voir : Meadows, D. (1999) Leverage Points: Places to intervene in a system http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf

27 Voir : Peachey, K. (2019) Lessons in Driving Large Scale Change: CaLP's reflections from the Humanitarian Innovation Exchange https://www.calpnetwork.org/blog/lessons-in-driving-large-scale-change-calps-reflections-from-the-humanitarian-innovation-exchange/

28 https://www.calpnetwork.org/learning-tools/programme-quality-toolbox/

29 Voir chapitre 7 de Waddell, S. (2011) Global Action Networks: Creating our Future Together (New York : Palgrave Macmillan).

30 Les rôles décrivent les types d'acteurs et d'actrices qui sont nécessaires à un système (dans ce cas-là, le réseau CaLP, qui opère au sein du système plus large des transferts monétaires) pour lui permettre de concrétiser sa vision et son objectif. Cette définition est liée au concept de « fonction » d'une organisation dans tout système donné. Les rôles sont désignés par des noms génériques : « prestataire en charge du versement des transferts monétaires », « développeur/euse de connaissances » « programme de transferts monétaires ». Dans tout système de grande envergure, comme un réseau ou, dans le cas présent, le système des transferts monétaires, plusieurs entités peuvent jouer le même rôle. Les échanges désignent les flux entre les rôles nécessaires au succès du système. Dans un système bien défini, ils peuvent constituer des « éléments livrables ». Les échanges sont désignés par des noms, tels qu'« argent » et « informations ». Voir annexe 2 pour plus d'informations.

31 La cartographie a pour objectif essentiel de faciliter la compréhension du système. Elle aide donc à garantir le bon fonctionnement du système. Voir annexe 1 pour plus d'informations.

32 https://www.calpnetwork.org/themes/gender-and-inclusion/

33 Une communauté de pratique pourrait se former autour de ces deux axes stratégiques afin de définir un plan de travail général cohérent.

34 Voir chapitre 7 de Waddell, S. (2011) Global Action Networks: Creating our Future Together (New York : Palgrave Macmillan).

35 http://media.ifrc.org/ifrc/who-we-are/the-movement/code-of-conduct/

36 Ibid.

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.

CaLP

The Cash Learning Partnership

www.calpnetwork.org/fr/