

POUR UNE MEILLEURE MISE EN ŒUVRE COMMUNE

PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES NORMALISÉES POUR L'APPROCHE D'OXFAM EN MATIÈRE DE TRANSFERTS MONÉTAIRES

DEUXIÈME ÉDITION : Juillet 2022

AUTRICES : Shreeju Shrestha et Kristin Smart



TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION

1.1	Termes clés et abréviations	06
1.2	Vue d'ensemble	08
1.3	Pourquoi utiliser ce document ?	08
1.4	À qui ce document s'adresse-t-il ?	09

2. L'APPROCHE D'OXFAM EN MATIÈRE DE TRANSFERTS MONÉTAIRES

2.1	Vue d'ensemble	12
2.2	Les transferts monétaires et la programmation axée sur les marchés	13
2.3	Les transferts monétaires et la redevabilité envers les populations affectées	17
2.4	Les transferts monétaires et le leadership humanitaire local	23
2.5	Les transferts monétaires et la sécurité alimentaire et économique	26
2.6	Les transferts monétaires, le genre et l'inclusion	27
2.7	Les transferts monétaires et la protection sociale	31
2.8	L'assistance monétaire numérique	34
2.9	Le climat et l'environnement	39
2.10	Action anticipée et alerte et intervention précoces	41

3. LES TRANSFERTS MONÉTAIRES - UN OUTIL SECTORIEL ET MULTISECTORIEL AU SEIN D'OXFAM

3.1	Un outil multisectoriel	45
3.2	Les transferts monétaires et l'eau, l'hygiène et l'assainissement (WASH)	48
3.3	Les transferts monétaires et la protection	51
3.4	Les transferts monétaires et la sécurité alimentaire	53
3.5	Les transferts monétaires et les moyens de subsistance	55

4. LE TRAVAIL DE PLAIDOYER POUR LES TRANSFERTS MONÉTAIRES

4	Le travail de plaidoyer pour les transferts monétaires	60
---	--	----

5. LE CYCLE DE PROJET DES TRANSFERTS MONÉTAIRES : PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES NORMALISÉES

5.0	Vue d'ensemble	64
5.1	Préparation	66
5.2	Analyse de la situation	71
5.2.1	Évaluation des besoins	71
5.2.2	Évaluation du marché	75
5.2.3	Évaluation des prestataires de services	80
5.2.4	Évaluation et atténuation des risques	83
5.3	Analyse des options de réponse	86
5.3.1	Analyse de marché	86
5.3.2	Analyse de la vulnérabilité	89
5.3.3	Analyse de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires	92
5.4	Conception du programme	96
5.4.1	Définir les objectifs du programme	96
5.4.2	Choisir une modalité de transfert monétaire	99
5.4.3	Choisir un mécanisme de distribution	105
5.4.4	Déterminer les spécificités (valeur, fréquence, durée)	109
5.4.5	Ciblage	112
5.4.6	Cadre de redevabilité envers les populations affectées	116
5.4.7	Cadre pour le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage	117
5.4.8	Programmes et partage des capacités des partenaires	121
5.4.9	Utilisation optimale des ressources	124
5.5	Mise en œuvre	128
5.5.1	Travailler en partenariat	128
5.5.2	Garantir la redevabilité	131
5.5.3	Faire appel à des prestataires de services	134
5.5.4	Enregistrement et gestion des données	138
5.5.5	Gestion et rapprochement des distributions	140
5.6	Suivi et évaluation	145
5.6.1	Suivi	145
5.6.2	Évaluation	151
5.7	Stratégie de sortie	153

6. ÉLÉMENTS IMPORTANTS À PRENDRE EN COMPTE

6.1	Programmation flexible	156
6.2	Rôles et responsabilités	159
6.3	TIC et numérique	161
6.4	Responsabilité relative aux données	162
6.5	Collaboration (concernant les finances principalement)	164
6.6	Inflation et dépréciation monétaire	166
6.7	Suivi et reporting des données relatives aux transferts monétaires	170

ANNEXES

1	Normes minimales et exigences en matière de redevabilité envers les populations affectées	172
2	Principes de partenariat équitable et de leadership humanitaire local dans le cadre de l'assistance monétaire	173
3	Normes minimales relatives aux transferts monétaires et à la protection sociale	174
4	Soutenir l'adoption des transferts monétaires et encourager une utilisation accrue des transferts monétaires dans les interventions humanitaires	175
5	Éléments principaux à inclure à l'évaluation des prestataires de services	177
6	Risques liés aux transferts monétaires et mesures potentielles d'atténuation	178
7	Objectifs sectoriels et multisectoriels	182
8	Cadre logique	184
9	Critères de sélection des modalités de transferts monétaires	188
10	Conseils pour la mise en œuvre des projets « argent contre travail »	189
11	Projet « UnBlocked Cash »	190
12	Propositions, budgétisation et dotation en personnel pour les transferts monétaires	191
13	Les sept principes d'Oxfam en matière de partage des capacités	194
14	Exemple d'une matrice RACI (« Responsible, Accountable, Consulted, Informed » : responsable, tenu de rendre des comptes, consulté, informé)	195
15	Normes minimales - Suivi des programmes intégrant des transferts monétaires	198
16	Risques - Prestataires de services financiers et technologiques	199

CHAPITRE 1

Introduction

1

INTRODUCTION

1.1

Termes clés et abréviations

IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
MBP	Programmation axée sur les marchés
MEAL	De l'anglais « Monitoring, Evaluation and Learning » pour suivi, évaluation et apprentissage
OSC	Organisation de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
PEAS	Protection contre l'exploitation et les abus sexuels
PSF	Prestataire de services financiers
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TM	Transferts monétaires
VBG	Violences basées sur le genre
WASH	De l'anglais « Water, Sanitation and Hygiene » pour eau, assainissement et hygiène

Vue d'ensemble

L'assistance monétaire place les personnes en son centre et permet à Oxfam ainsi qu'aux autres acteurs humanitaires de réfléchir différemment et de mener à bien une action de meilleure qualité.

C'est un outil qui est désormais largement accepté par la communauté humanitaire car il offre plus de choix, de flexibilité et d'autonomisation aux personnes touchées par une crise tout en renforçant les marchés et les systèmes locaux.

- L'assistance monétaire offre des possibilités en termes d'efficacité par rapport aux coûts et à l'échelle. Elle permet en effet, dans un contexte de financement limité, d'avoir une plus grande portée.
- L'assistance monétaire peut amorcer le changement au sein du système humanitaire car elle offre des possibilités face aux disparités entre les genres et aux inégalités en matière d'inclusion numérique, financière et mobile. Elle crée des liens entre les systèmes de protection sociale et les mécanismes du secteur privé (comme les assurances face au risque de catastrophe) et réduit l'écart entre les approches humanitaires et de développement.

Au cours des 15 dernières années, l'utilisation des transferts monétaires dans les programmes humanitaires a considérablement augmenté. Rien que depuis 2016, le montant total de transferts monétaires a doublé, passant de 2,8 milliards de dollars à 5,6 milliards de dollars¹.

Au sein d'Oxfam :

- Les transferts monétaires sont utilisés depuis plus de 20 ans et constituent désormais une modalité de premier plan au sein de la boîte à outils humanitaire.
- Ils sont utilisés dans plus de 38 pays pour une valeur totale en programmes dépassant les 40 millions de dollars par an (soit 25 % du travail humanitaire d'Oxfam)².
- L'assistance monétaire est reconnue pour offrir dignité et flexibilité aux communautés affectées par une crise et pour renforcer leurs capacités à satisfaire leurs besoins fondamentaux.

Ces procédures opérationnelles normalisées visent à guider les équipes opérationnelles à l'heure de mettre en œuvre des transferts monétaires efficaces et respectant les principes de redevabilité. Elles visent également à orienter la réflexion sur les transferts monétaires comme outils au service des objectifs plus larges d'Oxfam dans la lutte contre les inégalités, les injustices sociales et la construction d'un avenir à égalité³.

Pourquoi utiliser ce document ?

Le but de ce document est de fournir à Oxfam, aux partenaires et aux autres équipes découvrant les modalités de l'assistance monétaire une vue d'ensemble structurée ainsi que des procédures opérationnelles normalisées pour la conception et la mise en œuvre des transferts monétaires. Ce document est une mise à jour du guide **Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en œuvre et procédures opérationnelles normalisées** de 2013 et couvre des éléments importants à prendre en compte, des conseils sur les rôles et les responsabilités ainsi que les étapes à suivre afin de garantir la redevabilité, la ponctualité et la qualité des transferts monétaires tout au long du cycle de projet.

Ces procédures opérationnelles normalisées ne sont pas conçues pour remplacer les politiques ou procédures existantes des affiliés d'Oxfam, ou tout autre document comme les lignes directrices relatives au financement.



Les procédures opérationnelles normalisées sont applicables à la fois lors de la phase de préparation et lors de la mise en œuvre des interventions humanitaires d'urgence et couvrent l'ensemble du cycle de projet (y compris les liens entre les interventions sectorielles et multisectorielles, les thèmes transversaux comme le genre et l'inclusion, l'approche humanitaire d'Oxfam, la gestion des risques et la conformité, l'intégration du numérique et les droits en matière de données, les liens avec la protection sociale et les discussions sur le nexus).

Ces procédures opérationnelles normalisées ont été développées en consultation avec différents services et équipes, dont les équipes d'intervention, les programmes pays, les équipes humanitaires mondiales et les équipes régionales et des affiliés. Un groupe restreint représentant le soutien technique (dont les TIC et les activités MEAL), opérationnel (finances, logistique, RH et administration), aux programmes, aux pays et aux régions a fourni des retours réguliers et a contribué au développement de ces procédures opérationnelles normalisées.

1.4

À qui ce document s'adresse-t-il ?

Ces procédures opérationnelles normalisées s'adressent à tous les secteurs et à toutes les équipes impliquées directement ou indirectement dans des interventions humanitaires. Sont comprises les équipes techniques (WASH, sécurité alimentaire et économique, protection et genre, notamment) et les services de soutien opérationnel (comme les finances, la logistique et le service dédié aux financements). Elles offrent aux responsables et aux équipes de direction une vue d'ensemble des thèmes, des éléments à prendre en compte et des opportunités concernant les transferts monétaires ainsi que des responsabilités partagées dans la mise en œuvre des programmes intégrant des transferts monétaires.

Ce document interactif est disponible en version papier et numérique. Il est compatible avec les dispositifs mobiles afin de faciliter l'accès et la lecture. Tous les titres et sections contiennent des liens hypertextes pour une navigation simplifiée et un accès direct aux différentes sections.

Remarque : il est conseillé aux équipes techniques de l'assistance monétaire, de déploiement d'urgence et aux équipes de direction ou interventions gérant un nombre important de programmes intégrant des transferts monétaires de lire l'intégrité de ces procédures opérationnelles normalisées.

Le présent document est divisé entre la théorie et la pratique et développé sur cinq grands chapitres :

SECTION A : LES TRANSFERTS MONÉTAIRES : LA THÉORIE

SECTION B : LES TRANSFERTS MONÉTAIRES DANS LA PRATIQUE

- **CHAPITRE 2 - L'APPROCHE D'OXFAM EN MATIÈRE DE TRANSFERTS MONÉTAIRES :** ce chapitre montre comment Oxfam utilise les transferts monétaires dans ses interventions en vue d'obtenir les meilleurs résultats possible, à la fois par le biais d'une aide immédiate et en favorisant un changement systémique au sein des secteurs de l'humanitaire et du développement.
- **CHAPITRE 3 - LES TRANSFERTS MONÉTAIRES, UN OUTIL SECTORIEL ET MULTISECTORIEL :** ce chapitre offre une vue d'ensemble sur les transferts monétaires en tant qu'outil permettant à Oxfam d'atteindre ses objectifs de programmes sectoriels et multisectoriels. Cette section est conçue pour encourager la réflexion autour du recours aux transferts monétaires quel que soit le contexte.
- **CHAPITRE 4 - PLAIDOYER POUR LES TRANSFERTS MONÉTAIRES :** cette partie fournit des conseils afin de créer de la place pour les transferts monétaires au sein des interventions.
- **CHAPITRE 5 - LES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET LE CYCLE DE PROJET :** cette partie montre comment mettre en œuvre les transferts monétaires et comment déterminer les rôles et les responsabilités. Elle couvre par ailleurs chaque étape du cycle de projet des transferts monétaires.
- **CHAPITRE 6 - Éléments importants à prendre en compte**

LES TRANSFERTS MONÉTAIRES : LA THÉORIE



CHAPITRE 2

L'approche d'Oxfam en matière de transferts monétaires

2.1

Vue d'ensemble

En matière de transferts monétaires, Oxfam adopte une approche exploitant tout leur potentiel. Cette approche protège les personnes des risques (programmation sûre), garantit le respect des normes de qualité (redevabilité) et promeut les transferts monétaires comme l'un des nombreux outils humanitaires à la disposition d'Oxfam. En somme, l'approche d'Oxfam en matière de transferts monétaires englobe les **grands thèmes suivants** :

- **Priorité aux transferts monétaires** : Oxfam et d'autres signataires du Grand Bargain⁹ se sont engagés à accroître l'utilisation et la coordination des programmes d'assistance monétaire et à utiliser les transferts monétaires comme première modalité d'aide (sans pour autant exclure d'autres interventions ou modalités simultanées). Oxfam promeut une approche donnant la priorité aux transferts monétaires (« Cash Plus »). L'intérêt d'une telle approche est de garantir que d'autres modalités et interventions sont combinées dans un programme d'assistance monétaire de façon à amplifier l'impact potentiel. Afin de maximiser l'efficacité et de soutenir la dignité et les choix disponibles pour les personnes affectées par une crise, et dès que cela est possible et faisable, Oxfam privilégie les transferts monétaires à usages multiples.
- **Programmation axée sur les marchés⁵** : cette approche reconnaît et développe des liens de soutien mutuel entre les marchés et les transferts monétaires.
- **Redevabilité et qualité des programmes** : il s'agit de donner la priorité à la qualité et à la redevabilité au sein du cycle de projet et de fournir les outils, les méthodes, les directives et le soutien nécessaires.
- **Leadership humanitaire local** : concept selon lequel les transferts monétaires sont un outil conférant plus de voix et de force aux acteurs locaux (ONG, organisations de la société civile, secteur privé) dans les interventions humanitaires.
- **Approche humanitaire d'Oxfam** : approche intégrant la vision d'Oxfam en matière de programmation sûre, de leadership humanitaire local, de mobilisation communautaire et de principes féministes dans toutes les étapes du cycle de projet.
- **Sécurité alimentaire et économique** : on reconnaît les liens entre les transferts monétaires et les résultats sur la sécurité alimentaire et économique pour les ménages affectés par une crise.
- **Genre et inclusion** : il s'agit de rechercher et de développer des opportunités faisant contribuer les transferts monétaires aux objectifs plus larges d'inclusion numérique, financière et mobile et de justice de genre.
- **Protection sociale** : approche principale d'Oxfam concernant la protection sociale et la possibilité d'utiliser les transferts monétaires de manière à renforcer les systèmes de protection sociale existants, combler les lacunes, utiliser les systèmes existants pour fournir de l'aide ou collaborer et garantir l'accès à une protection sociale lorsqu'elle existe.
- **Résilience et nexus humanitaire-développement** : les différentes connexions au sein de l'assistance monétaire sont vues comme un moyen de donner du pouvoir et de renforcer les niveaux de résilience face à la crise des personnes, des ménages et des communautés.
- **Climat et environnement** : il s'agit de comprendre les relations entre les programmes intégrant des transferts monétaires et les impacts environnementaux et de donner la priorité aux programmes tenant compte du climat et de l'environnement.
- **Action anticipée et alerte et intervention précoces** : lors de la phase de préparation, les transferts monétaires peuvent contribuer à l'alerte et l'intervention précoces et dans certains cas, ils peuvent contribuer à l'aide fournie en amont d'une crise.
- **Distribution numérique et droits en matière de données** : il s'agit de comprendre que l'avenir des interventions humanitaires est numérique et d'utiliser les technologies et l'aide numérique de manière responsable en tenant compte des droits en matière de données et des partenariats avec le secteur privé.

Les transferts monétaires et la programmation axée sur les marchés

Les transferts monétaires sont une forme de programmation axée sur les marchés. Cette section clarifie la relation entre les deux concepts et explique comment utiliser ce lien pour développer des transferts monétaires efficaces.

Les programmes ou interventions axées sur les marchés sont des projets qui utilisent, soutiennent ou développent les marchés locaux⁶.

Le terme englobe tous les types d'interactions avec les **systèmes de marché**, des actions directes offrant une aide et un secours immédiats à celles qui renforcent et dynamisent les marchés locaux et les aident à fonctionner, à être plus accessibles, plus justes et plus inclusifs et à engendrer des avantages sur les plans sociaux et économiques.



Pour plus d'informations, voir la page de Beam Exchange sur le fonctionnement des systèmes de marché (en anglais). >

Les personnes interagissent avec les marchés locaux afin de se procurer et d'utiliser des biens, des services et des revenus avant, pendant et après une crise. Comprendre le fonctionnement des marchés locaux et préparer le programme axé sur les marchés adapté permet de mettre les personnes au centre des interventions humanitaires.

Oxfam est déterminée à intégrer la programmation axée sur les marchés à son travail humanitaire. De tels programmes servent en effet à promouvoir un relèvement durable et inclusif dans tous les secteurs et à toutes les phases techniques du cycle de projet. Ils reposent pour cela sur les ressources⁷ et systèmes de marché locaux et sur l'inclusion systématique des évaluations, analyses et programmes de marché. Même lorsqu'un programme axé sur les marchés n'est pas envisageable en raison du contexte ou des réglementations, s'efforcer de comprendre les marchés locaux engendre des programmes tenant compte de ces derniers et réduit le risque de nuire par inadvertance aux marchés, moyens de subsistance et entreprises locales.

POURQUOI INTÉGRER LA PROGRAMMATION AXÉE SUR LES MARCHÉS AU TRAVAIL HUMANITAIRE D'OXFAM ?

- Recourir aux chaînes d'approvisionnement, aux capacités et aux réseaux des marchés locaux s'avère souvent moins onéreux et plus rapide.
- La programmation axée sur les marchés offre plus de choix et préserve la dignité des populations.
- Elle contribue à la réhabilitation des marchés, au relèvement économique et à la croissance inclusive du marché.
- Elle peut améliorer les relations avec les communautés en reliant les acteurs du marché local aux besoins exprimés par la communauté.
- Elle peut aider à faire participer le gouvernement et les autorités locales et ainsi à créer un environnement favorable.
- Elle facilite une programmation homogène à travers le nexus humanitaire-développement-paix.
- Les liens avec le secteur privé peuvent favoriser l'action et les innovations (comme la participation de syndicats afin d'aider les travailleurs et travailleuses à se défendre et donc à s'assurer une rémunération pour le travail de soin non rémunéré).
- Elle aborde les questions des dynamiques de pouvoir et des inégalités dans le cadre de l'achat et de la vente.
- Elle soutient la résilience face aux chocs et aux pressions grâce à des stratégies de diversification des revenus.



Photo : Oxfam | Le personnel d'Oxfam vérifie un distributeur d'eau communautaire prépayé récemment installé dans le cadre du programme WASH axé sur les marchés (Zimbabwe, 2018).

APPROCHES AXÉES SUR LES MARCHÉS

Une approche axée sur les marchés peut **utiliser**, **soutenir** et/ou **développer** les marchés.

1

UTILISER LES MARCHÉS



Acheter et/ou vendre sur des marchés existants, qui fonctionnent encore, afin d'aider les populations affectées.

2

SOUTENIR LES MARCHÉS



Mener des actions qui rétablissent les chaînes d'approvisionnement/services essentiels et qui aident les acteurs du marché à se relever des impacts d'un choc si les marchés ont été perturbés par une crise.

3

DÉVELOPPER LES MARCHÉS



Prendre des engagements à plus long terme qui amorcent le changement sur un système de marché.

Les transferts monétaires constituent l'une des formes d'approches axées sur les marchés les plus courantes et consistent principalement à **utiliser les marchés ou à les soutenir** lors de réponses d'urgence.



DU CÔTÉ DE LA DEMANDE

Les transferts monétaires soutiennent les infrastructures et marchés locaux en augmentant le pouvoir d'achat et la demande de biens et services des personnes recevant des espèces ou des coupons.



DU CÔTÉ DE L'OFFRE

Les transferts monétaires soutiennent aussi les marchés locaux du côté de l'offre en mettant en relation les commerçant-es et les bénéficiaires des transferts, tout en renforçant les capacités du marché et des acteurs du secteur privé à obtenir et à fournir des biens et services de bonne qualité en quantité suffisante.

Les transferts monétaires sont une forme d'approche axée sur les marchés, mais il en existe d'autres qui ne déploient pas directement d'outils d'assistance monétaire, en particulier lorsque les marchés locaux ne sont pas fonctionnels.

Citons par exemple les transferts d'actifs axés sur les marchés (équipements, biens), les services de transport, le développement des compétences (moyens de subsistance) ou la dissémination d'informations capitales (services financiers, données sur les prix, disponibilité de lieu de stockage) qui visent à renforcer l'offre et la demande de biens et de services ainsi que les capacités des acteurs du marché. De telles interventions peuvent être mises en œuvre en même temps que des programmes intégrant des transferts monétaires ou en tant qu'interventions reposant sur une approche axée sur les marchés.



CONSEILS UTILES :

Le Chapitre 5 (Procédures opérationnelles normalisées) inclut des évaluations, analyses et suivis de marché en tant qu'outils de mise en œuvre des programmes essentiels afin de comprendre le fonctionnement des marchés et comment les personnes utilisent le marché à toutes les étapes d'une urgence. En matière de marchés et transferts monétaires, il convient également de prendre en compte les éléments et conseils suivants :

- Les interventions basées sur les marchés exigent souvent de combiner différentes modalités et approches. Par exemple, en utilisant et en soutenant les marchés en même temps ou en déployant des transferts monétaires en parallèle d'une assistance technique à la prestation de services ou de formations.
- Il faut aussi tenir compte de l'environnement pour comprendre les marchés et les interventions axées sur les marchés.



ÉTUDE DE CAS : COUPONS POUR CANOËS AU SOUDAN DU SUD (2017)

Au Soudan du Sud, les populations ayant fui un conflit et l'insécurité alimentaire vivaient sur des îles isolées en zone marécageuse (Leer, Koch et Mayadit), en attente d'aide humanitaire. Les analyses des besoins et des marchés d'Oxfam avaient révélé que les personnes avaient besoin de moyens de transport pour quitter les îles afin de se rendre aux sites de distribution alimentaire ou d'obtenir des traitements médicaux et que la zone comptait de nombreux canoéistes, qui avaient besoin de clients. Oxfam a conçu un système de coupons pour l'utilisation du marché local de services de transports par canoë, afin d'aider les populations à quitter les îles. Oxfam a également aidé les canoéistes à augmenter leurs revenus (par le biais de conseils financiers et sur les programmes prodigués lors de formations sur la protection et la sécurité et sûreté, par exemple).



Photo : Corrie Sissons/Oxfam | Des bénéficiaires de l'aide utilisent les canoës (dans le cadre du programme de distribution de coupons pour canoës) afin de se rendre à Nyai Town où l'aide humanitaire et des services vitaux sont distribués (Soudan du Sud, 2017).



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Programmation axée sur les marchés \(MBP\) : De quoi s'agit-il ?](#)
- [Updated Market-Based Programming Framework](#)
- [Programmation basée sur le marché dans le secteur EAH : Orientations techniques destinées aux professionnels de l'aide humanitaire](#)
- [Fiche-Conseil : Interventions de soutien au marché en contexte humanitaire](#)
- [Resilient Markets Resource Library](#)

2.3

Les transferts monétaires et la redevabilité envers les populations affectées

Oxfam définit la redevabilité comme le processus par le biais duquel les organisations exercent leurs pouvoirs de façon responsable, en prenant en considération les différentes parties prenantes et en leur rendant des comptes, à commencer par les personnes affectées par l'exercice de tels pouvoirs. Cette section porte sur la pertinence de la redevabilité pour les populations concernées par les transferts monétaires, ainsi que sur les normes en la matière. Elle offre des conseils afin de faciliter la redevabilité dans le cadre des transferts monétaires. Pour connaître toutes les étapes du processus de redevabilité, voir [Section 5.4.6 \(Cadre de redevabilité envers les populations affectées\)](#) et [Section 5.5.2 \(Garantir la redevabilité\)](#).

Avec les transferts monétaires, le pouvoir décisionnel est entre les mains des personnes affectées, ce qui garantit un respect de leur dignité, la possibilité de choisir et une certaine flexibilité dans le processus de relèvement après une crise. Les transferts s'appuient par ailleurs sur les marchés et systèmes locaux existants. Pour ces raisons, choisir de mettre en œuvre des transferts monétaires peut déjà être considéré comme une mesure en faveur de la redevabilité au sein du programme. Cependant, cela ne se concrétisera réellement que lorsque nous garantirons la participation et la mobilisation des communautés tout au long du cycle du programme.



Photo : Shreeju Shrestha/Oxfam | Réunion mensuelle de consultation avec les commerçants et bénévoles du camp de Kulpalong à Cox's Bazar dans le cadre du programme de coupons pour l'achat de produits frais (Bangladesh, 2017).

Oxfam adhère aux **5 dimensions de la redevabilité** dans l'ensemble de sa programmation. Ces dimensions doivent être appliquées à la fois par Oxfam et ses partenaires et doivent être prises en compte à chaque étape du cycle de programme de transferts monétaires.

DIMENSIONS DE LA REDEVABILITÉ	DANS LA PRATIQUE	CONSEILS UTILES
<p>1. Partage des informations et transparence</p>	<p>Partagez des informations sur qui nous sommes, ce que nous voulons réaliser avec les transferts monétaires, comment les personnes peuvent participer, quel comportement elles peuvent attendre de notre part et que faire si elles ne sont pas satisfaites.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cherchez à savoir comment les personnes préfèrent recevoir des informations. ➤ Développez des messages clés concernant le travail d'Oxfam pour tout le personnel et les bénévoles, et ce dans la langue appropriée.
<p>2. Promotion de la participation</p> <div data-bbox="331 842 580 1003" style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px; margin-top: 10px;"> <p>En savoir plus sur la mobilisation communautaire ➤</p> </div>	<p>Suivez les lignes directrices pour la mobilisation communautaire dans le cadre de l'approche humanitaire afin d'accroître et d'améliorer la participation aux décisions relatives aux transferts monétaires et demandez le consentement éclairé des personnes ainsi que des retours.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informez-vous sur la communauté et adaptez les transferts monétaires. ➤ Organisez des rencontres régulières afin de permettre aux personnes de partager leurs idées, leurs inquiétudes et leurs plaintes. ➤ Cela s'applique également aux acteurs du marché avec lesquels Oxfam travaille.
<p>3. Retours et plaintes</p>	<p>Établissez/utilisez les mécanismes permettant de recevoir et d'enregistrer les plaintes et retours et d'y répondre. Ce type de procédures a déjà été développé par les équipes MEAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collaborez avec l'équipe MEAL afin de consulter la communauté sur les mécanismes de retours adaptés et sûrs. ➤ Proposez plus d'un mécanisme de retour. ➤ Enregistrez tous les retours (positifs comme négatifs) dans une base de données et apportez une réponse à chaque question soulevée.
<p>4. Compétences du personnel et normes internationales</p>	<p>Mettez en œuvre des transferts monétaires conformes aux standards Sphère et à la norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluez l'obligation de redevabilité dans les descriptions de postes, ainsi que dans les périodes d'intégration et les objectifs de performance. Formez le personnel à la redevabilité et utilisez les outils et les directives disponibles ; cela nous permet de nous améliorer.
<p>5. Engagement pour des progrès continus</p>	<p>Recherchez les enseignements antérieurs et documentez tout enseignement nouveau afin de le partager.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluez des indicateurs et des lignes budgétaires pour la redevabilité dans les propositions. ➤ Incluez la redevabilité à l'ordre du jour de chaque réunion d'équipe.

Pour accéder aux normes minimales et exigences en matière de redevabilité envers les populations affectées, voir **Annexe 1** ➤



Dix conseils sur la redevabilité



PARTAGE DES INFORMATIONS

1. Cherchez à savoir comment les personnes préfèrent recevoir des informations

- **POURQUOI ?** Afin de garantir que nous communiquons de plusieurs façons étant appropriées et accessibles à toutes et tous.
- **COMMENT ?** Demandez à différentes personnes (de tous genres, âges, capacités, etc.) pendant les évaluations initiales et à différentes étapes du projet si elles préfèrent recevoir les informations par le biais d'affiches, de réunions communautaires ou en petit comité, d'annonces par haut-parleur, etc.

2. Développez des messages clés concernant le travail d'Oxfam pour tout le personnel et les bénévoles, et ce dans la langue appropriée.

- **POURQUOI ?** Afin de faire en sorte que toutes les personnes entrant en contact avec la communauté partagent les mêmes informations.
- **COMMENT ?** Par exemple, « Les transferts monétaires sont distribués uniquement aux femmes enceintes » ou « Pour joindre la ligne d'écoute, composer le 1234567 ». Ces messages doivent être simples et suffisamment concis pour être collés sur la couverture d'un cahier. Pendant les phases d'enregistrement/de distribution des activités de transferts monétaires, prenez le temps d'expliquer les critères de sélection, en particulier aux personnes n'ayant pas été choisies pour le programme.



PARTICIPATION

3. Informez-vous sur la communauté et adaptez les activités en conséquence

- **POURQUOI ?** Afin de garantir que tous les groupes de la communauté participent.
- **COMMENT ?** Analysez les dynamiques de pouvoir, les normes culturelles ou donnez le choix de l'heure à laquelle participer aux activités, etc. Il faut comprendre les besoins des communautés, leurs capacités et préférences ainsi que leur niveau de familiarité avec l'aide en nature ou les transferts monétaires et les modes de distributions (virement bancaire, espèces, carte mobile prépayée ou autres).

4. Organisez des rencontres régulières afin de permettre aux personnes de partager leurs idées, leurs inquiétudes et leurs plaintes

- **POURQUOI ?** Pour que les personnes sachent qu'elles peuvent toujours parler au personnel d'Oxfam, et que nous sommes à l'écoute. Pour renforcer la confiance/l'implication.
- **COMMENT ?** Organisez des discussions de groupe une fois par semaine/mois, des assemblées générales, des rencontres informelles, des services d'assistance. Divisez les groupes par genre et si possible, par âge. Le personnel MEAL doit être au fait de toutes les activités de programme en place (comme les groupes d'écoute) et doit les intégrer aux systèmes de redevabilité plutôt que de les dupliquer. Par exemple, pendant la phase de conception, veillez à ce que les critères de sélection des bénéficiaires soient déterminés par un comité communautaire et identifiez les barrières et les solutions concernant l'accès aux transferts monétaires pour les personnes handicapées.



RETOURS ET PLAINTES

5. Consultez la communauté à propos des mécanismes de retour d'informations les plus sûrs et les plus appropriés et proposez plus d'une façon de partager un retour

- **POURQUOI ?** Afin que les membres de la communauté se sentent à l'aise et en sécurité à l'heure de donner des retours à Oxfam et comprennent les différentes façons de le faire.
- **COMMENT ?** Tenez compte des différences en matière de genre, de l'accessibilité et de la sécurité, du lieu, des sensibilités culturelles et des attitudes concernant les retours. Cela peut commencer par exemple par la mise en place d'un système de retours communautaires avec l'équipe MEAL.

6. Enregistrez les retours (positifs comme négatifs) dans une base de données et répondez aux communautés concernant les questions ayant été soulevées (afin de clore le processus de retour).

- **POURQUOI ?** Afin de suivre et d'analyser les tendances de manière à améliorer nos programmes. En répondant aux personnes, nous montrons que nous sommes à l'écoute.
- **COMMENT ?** Testez le mécanisme et faites-en constamment la promotion. Enregistrez tous les retours dans une base de données centrale comprenant toute amélioration pouvant être apportée à la programmation. Il est possible de clore le processus de retour directement auprès des personnes ou via des groupes de discussion, des réunions communautaires ou des affiches.

Dans la mesure du possible, utilisez l'outil de suivi des perceptions de la communauté d'Oxfam. Cet outil est conseillé afin d'identifier et de comprendre les perceptions des bénéficiaires des transferts monétaires et d'adapter les programmes en conséquence. ➤



COMPÉTENCES DU PERSONNEL ET NORMES INTERNATIONALES

7. Incluez la redevabilité dans les descriptions de postes, les périodes d'intégration et les objectifs de performance

- **POURQUOI ?** La redevabilité relève de la responsabilité de chacun-e. L'intégrer aux descriptions de postes permet aux employé-es de comprendre leur rôle en la matière dès le départ.
- **COMMENT ?** Par exemple, dans la description de poste de chargé-e de promotion de la santé publique, on peut mentionner : « Communique activement avec les communautés et se tient à l'écoute de toute inquiétude, suggestion ou plainte ».

Parmi les objectifs de performance, on peut choisir d'indiquer : « Tous les retours reçus sont enregistrés, transférés ou gérés en [échéance] ».

Placez des affiches dans le bureau rappelant que la redevabilité est l'affaire de toutes et de tous.

8. Formez le personnel à la redevabilité et utilisez les outils et les directives disponibles afin d'améliorer nos performances en la matière

- **POURQUOI ?** Nous ne pouvons réellement rendre des comptes que lorsque le personnel comprend ce que cela signifie et comment cela se traduit dans son travail.
- **COMMENT ?** La formation doit couvrir au moins les cinq dimensions de la redevabilité d'Oxfam et les normes internationales comme les normes Sphère et la norme humanitaire fondamentale.



9. Incluez des indicateurs et des lignes budgétaires pour la redevabilité dans les propositions

- **POURQUOI ?** En intégrant la redevabilité à la comptabilité que nous remettons aux bailleurs, nous nous assurons que le travail de redevabilité est financé, mis en œuvre et mesuré.
- **COMMENT ?** Intégrez par exemple une ligne budgétaire pour la personne chargée de la redevabilité dans les RH ou les coûts liés à une ligne d'écoute dans les 5 % alloués aux activités MEAL.

Incluez par exemple un indicateur dédié : nombre de groupes de discussion organisés avec des filles, des femmes, des garçons et des hommes qui ont servi à alimenter la conception des programmes, la mise en œuvre, les critères de sélection, etc.

10. Incluez la redevabilité à l'ordre du jour de chaque réunion d'équipe

- **POURQUOI ?** Afin de toujours savoir quels sont les retours reçus.
- **COMMENT ?** Chaque secteur technique peut communiquer le nombre de plaintes/de retours positifs reçus et expliquer les mesures qui seront prises. Les équipes peuvent partager des messages clés.



QU'EST-CE QUE LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE ?

La mobilisation communautaire est une approche garantissant des interventions humanitaires fondées sur les besoins, les capacités et les décisions des personnes les plus directement affectées. C'est un processus planifié et dynamique qui place des communautés diverses au centre des interventions humanitaires, donnant ainsi la possibilité aux populations traversant une crise d'être écoutées et soutenues. De cette manière, elles font entendre leurs voix auprès de responsables politiques participant à divers forums influençant le changement. Tous les programmes de transferts monétaires adoptent l'approche de mobilisation communautaire.

Dans les programmes de transferts monétaires, cela implique de mieux comprendre leurs dynamiques, systèmes et structures, en s'engageant dans des conversations bilatérales, en renforçant nos mécanismes de redevabilité et de participation et en soutenant et développant les capacités des communautés. En ayant accès à des informations pratiques sur les transferts monétaires (ciblage, admissibilité, fréquence) dans leur langue et en donnant des retours et/ou en prenant des décisions éclairées concernant ce qui fonctionne le mieux pour elles, les communautés peuvent façonner les interventions d'assistance monétaire. Écouter les communautés et dialoguer avec elles sont des conditions essentielles pour améliorer la qualité des programmes.



ÉTUDE DU CONSORTIUM CAMEALEON SUR LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES, LIBAN (2019)

Le consortium CAMEALEON (Cash Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning Organizational Network) est composé de trois ONG (NRC, Oxfam et Solidarités International). Il a été créé en vue de renforcer la qualité des programmes par le biais de la recherche, de l'apprentissage et des recommandations. Le consortium a recherché les facteurs ayant un impact sur la redevabilité envers les populations affectées dans le cadre du programme de transferts monétaires à usages multiples du PAM au Liban. Il a également étudié les apprentissages en matière de redevabilité envers les populations affectées issus de l'assistance monétaire distribué à grande échelle.

Pour une lecture approfondie de cette étude de cas, [téléchargez le rapport ici \(en anglais\) >](#)



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- > [L'approche d'Oxfam en matière de redevabilité](#)
- > [Modèle de base de données de retours \(Excel \(en anglais\). Pour les pays/interventions n'utilisant pas encore SurveyCTO\)](#)
- > [Outil de suivi des perceptions de la communauté \(CPT\)](#)
- > [IASC : Commitments on Accountability to Affected Populations and Protection from Sexual Exploitation and Abuse](#)
- > [Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité](#)
- > [Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning \(MEAL\) Minimum Standards in Oxfam Humanitarian Programs](#)
- > [Oxfam : Policy on Community Feedback Mechanisms \(CFM\)](#)

Les transferts monétaires et le leadership humanitaire local

Oxfam s'est engagée à mettre en œuvre des interventions soutenant et renforçant la capacité d'action des communautés locales⁷, et les transferts monétaires n'échappent pas à cet engagement.

En l'absence d'interventions humanitaires internationales, les premiers intervenants sont souvent les communautés affectées par la crise elles-mêmes. Dans le cadre de ces procédures opérationnelles normalisées, les interventions locales comprennent les interventions menées aux niveaux individuel, du ménage, de la communauté et celles œuvrant sur la résilience du marché, les interventions communautaires et/ou locales, le leadership humanitaire local et la protection sociale (formelle et informelle).

En dépit d'un recours croissant aux transferts monétaires, les acteurs humanitaires locaux et nationaux ont été mis à l'écart des fonds alloués via les acteurs internationaux et des forums mondiaux, où se joue l'avenir des transferts monétaires⁸.

Oxfam reconnaît que la croissance du recours aux transferts monétaires a limité l'espace disponible pour les acteurs locaux dans les programmes humanitaires et, conformément à ses principes de leadership humanitaire local et de partenariat, Oxfam promeut la localisation de l'aide dans les transferts monétaires. Pour Oxfam, cela signifie reconnaître et soutenir la voix, la capacité d'action et l'espace des acteurs locaux dans la mise en œuvre des transferts monétaires et le leadership en la matière.

En travaillant efficacement dans le cadre de partenariats égaux avec des acteurs locaux, il est possible d'atteindre des objectifs globaux concernant les transferts monétaires et l'échelle, l'innovation et la durabilité tout en s'attaquant aux déséquilibres de pouvoir sous-jacents.

POURQUOI INTÉGRER LES PARTENARIATS ET LE LEADERSHIP HUMANITAIRE LOCAL AUX TRANSFERTS MONÉTAIRES ?



Les partenariats équitables et le leadership humanitaire local intégrés à l'assistance monétaire favorisent l'amélioration de la qualité de l'aide par le biais de la participation directe des communautés affectées par une crise.



Les partenariats équitables et le leadership humanitaire local intégrés à l'assistance monétaire réduisent le risque de renforcer les déséquilibres de pouvoir entre les acteurs nationaux et locaux dans le système humanitaire.



Le leadership local dans les programmes de transferts monétaires est un moyen de renforcer et de faire progresser les capacités locales en prévision de futures crises.

LES CAPACITÉS D'INTERVENTION LOCALES ONT ÉTÉ PRISES EN COMPTE POUR L'ENSEMBLE DE CES PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES NORMALISÉES

Les transferts monétaires peuvent soutenir les capacités d'intervention locales de plusieurs manières* :

- **Résilience financière** : les transferts monétaires sont mis en œuvre en partenariat avec des prestataires de services financiers offrant des services comme la microfinance et les assurances afin d'aider les ménages à se relever et à protéger de futurs actifs.
- **Interventions menées par les communautés** : les transferts monétaires (appelés « transferts monétaires de groupe ** »), sont mis en œuvre au niveau de la communauté pour un groupe de la communauté afin de reconstruire les biens de la communauté, renforcer les capacités d'intervention ou renforcer les systèmes, selon l'ordre de priorité établi par le groupe lui-même. Pour plus d'informations, voir [Section 5.4.2 \(Choisir une modalité de transfert monétaire\)](#).
- **Leadership humanitaire local** : les programmes de transferts monétaires sont mis en œuvre en partenariat avec des ONG locales. Les objectifs du projet portent principalement sur le renforcement de la participation des acteurs locaux aux espaces de coordination des transferts monétaires et à la mobilisation des bailleurs.
- **Protection sociale** : lorsque cela est possible, les transferts monétaires sont mis en œuvre directement par le biais d'une plateforme du gouvernement, en soutien à un système de filet de protection sociale existant.
- **Résilience du marché** : les transferts monétaires renforcent la capacité des commerçant-es des marchés locaux à offrir des biens et services de meilleure qualité à des prix raisonnables et à proposer des services de gestion des dettes et de crédit aux communautés.
- Répondre à la crise par le biais des marchés a par ailleurs un effet multiplicateur. Cela suscite en effet une reprise sociale et économique grâce à un accès accru aux biens et services, y compris l'emploi, à la fois directement (vendeurs et vendeuses) et indirectement grâce au développement de marchés spécialisés.

*Il s'agit de quelques exemples. Les transferts monétaires ont le potentiel de soutenir les capacités d'intervention locales de beaucoup de façons. Il est primordial d'identifier et de développer ces possibilités au sein des programmes de transferts monétaires.

** Les transferts monétaires de groupe sont des transferts monétaires destinés à certains groupes afin de mettre en œuvre des projets bénéficiant à un sous-ensemble de la population affectée, ou aux membres des groupes et à leurs familles, selon le contexte de la mise en œuvre.

L'un des moyens les plus évidents de renforcer les capacités d'intervention locales avec les transferts monétaires est de travailler en partenariat, avec des acteurs formels et informels au sein de chaque contexte. Cette approche doit être envisagée lors de la phase de préparation.

- Pour consulter des principes sur les partenariats équitables et le leadership humanitaire local dans le cadre de l'assistance monétaire, voir [Annexe 2](#).
- Plus d'informations sont disponibles dans [la boîte à outils d'Oxfam sur les transferts monétaires et les partenariats \(en anglais\)](#), qui a été conçue dans le cadre d'une consultation de 16 acteurs locaux et qui comprend une série d'outils pratiques et de lignes directrices sur l'intégration de partenariats dans le cycle de projet des transferts monétaires.



ÉTUDE DE CAS : RÉSILIENCE FINANCIÈRE ET SECTEUR PRIVÉ (PHILIPPINES, 2016)

Depuis 2016, Dxfam aux Philippines et ses partenaires utilisent la plateforme PayMaya pour la distribution de transferts monétaires auprès des ménages affectés par une catastrophe. La plateforme offre également des services financiers aux ménages récipiendaires tels que des services de microfinance, des programmes d'épargne et des transferts monétaires mobiles. Le partenariat avec Visa et le secteur privé a aidé des ménages hautement vulnérables à renforcer leur résilience financière.



Photo : Dxfam | Une participante du projet PayMaya, qui a accédé à des produits financiers numériques et conventionnels ainsi qu'à la protection de ses biens de subsistance (Philippines, 2016).



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Cash and Voucher Assistance \(CVA\) and Partnership Toolkit](#)
- [Ressources du CALP Network sur les partenariats locaux dans le cadre des transferts monétaires \(en anglais\)](#)
- [Boîte à outils et études de cas sur l'autonomisation des acteurs humanitaires locaux et nationaux \(en anglais\)](#)
- [Conseils sur le leadership humanitaire local et les partenariats \(en anglais\)](#)
- [Cash and Voucher Assistance \(CVA\) Organizational Capacity Assessment: Local Partnerships \(en anglais\)](#)
- [Boîte à outils pour le renforcement transformateur des capacités organisationnelles \(en anglais\)](#)

Les transferts monétaires et la sécurité alimentaire et économique

Les programmes de transferts monétaires d'Oxfam reconnaissent le lien entre l'accès aux ressources économiques⁹ (dont les espèces ou les coupons) et la sécurité alimentaire. C'est pourquoi l'unité technique chargée des transferts monétaires se situe dans l'équipe globale de sécurité alimentaire et économique.

Cette équipe rassemble les capacités techniques propres à la sécurité alimentaire d'urgence, aux moyens de subsistance, aux transferts monétaires et marchés et à la protection sociale. De cette manière, l'équipe va au-delà des interventions sectorielles en reconnaissant la nature intégrée et systémique des crises humanitaires et en y répondant.

L'intégration des programmes de transferts monétaires dans l'équipe de sécurité alimentaire et économique reconnaît simplement les liens existants et n'empêche pas l'utilisation des transferts monétaires dans d'autres secteurs ou domaines de travail. Le tableau suivant détaille les axes de programmation, les résultats et la vision finale de la programmation globale en matière de sécurité alimentaire et économique.

AXES DE PROGRAMMATION	RÉSULTATS	VISION
<p>Types de programmes et d'interventions constituant un axe de travail vers les résultats escomptés et la concrétisation de la vision de l'équipe de sécurité alimentaire et économique.</p> <p>Ils sont souvent intégrés sous plusieurs axes en un seul programme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moyens de subsistance • Transferts monétaires • Programmation axée sur les marchés • Aide alimentaire • Protection sociale 	<p>Résultats potentiels et interconnectés obtenus grâce aux axes de programmation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité alimentaire • Satisfaction des besoins essentiels • Revenus et bien-être accrus • Réalisation du droit à la protection sociale • Réduction de la vulnérabilité • Utilisation durable des ressources 	<p>Toutes les personnes affectées par une crise ont les capacités nécessaires pour faire face aux chocs et s'en relever. Elles peuvent accéder en toute sécurité à des opportunités concernant les moyens de subsistance, les besoins essentiels, la sécurité alimentaire et le droit à la protection sociale.</p>



Photo : Shreeya Shrestha/Oxfam | Une participante du programme de coupons pour l'agriculture choisit des articles à Sindhupachowk (Népal, 2016).

Les transferts monétaires, le genre et l'inclusion

Les urgences humanitaires ont des conséquences différentes pour les femmes, les hommes, les filles, les garçons, les personnes LGBTQ, selon leurs besoins préexistants et divers liés au genre, à l'âge, à la capacité, au statut légal, à la situation économique, entre autres facteurs d'inclusion. De telles différences ont pour effet non seulement de les exposer à des niveaux variés de risques, mais aussi d'affecter leur bien-être à plus long terme et leur capacité à se relever. Pour que les personnes, indépendamment de leurs différences et des inégalités existantes, aient accès à des transferts monétaires de qualité, il est indispensable d'identifier et de comprendre les divers besoins, priorités, vulnérabilités et capacités et d'y répondre, et ce de manière systématique.

Les équipes mettant en œuvre des transferts monétaires (qui sont un outil d'intervention) doivent par conséquent **tenir compte des questions de genre** à toutes les étapes du cycle de projet, et pour ce faire :

- Disposer des ressources nécessaires et promouvoir l'équité entre les genres dans les procédures et systèmes internes.
- Effectuer des analyses de genre ([Analyse rapide de genre](#) ou plus détaillées) et utiliser les informations qui en ressortent afin d'identifier les différents besoins, priorités, capacités et stratégies d'adaptation des femmes, hommes, filles et garçons, avant et après une urgence, et d'y répondre sur tout le cycle de projet des transferts monétaires.
- Toujours collecter, analyser et présenter les données ventilées selon le sexe, l'âge et le handicap dans toutes les phases du cycle des transferts monétaires, dès le début de l'urgence.
- Garantir la participation sûre, significative et égale de tous les groupes de genre.
- Répondre aux exigences de programmation sûre en s'attaquant spécifiquement aux risques de violences basées sur le genre (VBG) et de harcèlement, d'exploitation et d'abus sexuels.

Ces exigences minimales pour la promotion de l'équité de genre sont englobées dans le concept d'« intégration transversale du genre » et sont abordées au [Chapitre 5 \(Procédures opérationnelles normalisées\)](#). Elles sont par ailleurs indiquées par un élément visuel.

Oxfam considère que des transferts monétaires bien conçus peuvent agir contre les inégalités sous-jacentes exacerbées par une crise et favoriser des **changements transformationnels** pour les personnes, les ménages et/ou les communautés. Pour amorcer de tels changements, il est nécessaire de faire tomber les barrières économiques et de réduire les stratégies d'adaptation négatives. Par la même occasion, cela peut améliorer la sécurité des revenus, la position et le pouvoir de décision des femmes et des personnes handicapées, faire disparaître les relations de pouvoir discriminatoires, renforcer la résilience de la communauté et favoriser l'autonomisation économique.

Le terme « genre » fait référence aux différentes constructions sociales attribuées aux femmes et aux hommes (ainsi qu'aux différentes relations entre et au sein de ces groupes) au cours de leur vie. Ces différences sont propres à un contexte, à une époque et changent avec le temps et selon les cultures. Le genre, comme l'âge, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, détermine les rôles, les responsabilités, le pouvoir et l'accès aux ressources des personnes. Ces aspects sont également affectés par d'autres facteurs de diversité comme le handicap, la classe sociale, la race, la caste, l'ethnie ou la religion, le statut économique, marital ou migratoire, la situation de déplacement et le lieu de vie (urbain/rural)¹⁸.

Si l'on intègre le genre au même titre que l'autonomisation économique dès la conception du programme de transferts monétaires, ces derniers peuvent s'avérer transformateurs en la matière et promouvoir des programmes tenant compte du genre.



ÉTUDE DE CAS : LE PROJET « UNBLOCKED CASH » AU VANUATU (2019)

En raison de leur nature multisectorielle et du grand nombre de parties prenantes impliquées, les transferts monétaires créent l'espace permettant de renforcer l'égalité de genre et les droits des femmes par le biais d'une large gamme d'acteurs et de méthodes multiples et complémentaires.

Par exemple, le projet « **UnBlocked Cash** » (UBC) au Vanuatu a été conçu pour intégrer la notion d'inclusion du genre. Pour ce faire, les vendeuses informelles impliquées dans le projet recevaient systématiquement une formation aux outils numériques ainsi qu'une assistance pour l'ouverture de comptes bancaires. Le rapport final (après six mois de déploiement) a révélé une augmentation de 70 % du nombre de vendeuses jouissant d'un niveau élevé de connaissances numériques.



Photo : Arlene Izzu/Oxfam | Clarisse Napuati dans son magasin communautaire à Ureang, Tanna, attend les bénéficiaires du projet UBC (Vanuatu, 2019).

[En savoir plus sur l'étude de cas sur le Vanuatu \(en anglais\) >](#)

UNE ACTION COMPLÈTE : DES BESOINS HUMANITAIRES FONDAMENTAUX À LA TRANSFORMATION DES RELATIONS DE POUVOIR ENTRE LES GENRES

Pourquoi intégrer les questions de genre dans tous les aspects des transferts monétaires ?

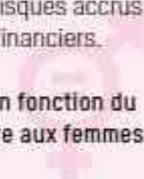
- Lorsque nous comprenons les besoins de la diversité de personnes issues des communautés avec lesquelles nous travaillons, nous renforçons les transferts monétaires et leurs résultats et sommes plus susceptibles de ne faire aucun-e laissé-e pour compte.
- S'ils sont fondés sur une analyse des dynamiques de pouvoir et entre les genres appropriée, les transferts monétaires peuvent réduire les préjugés et contribuer à atténuer les risques de VBG.
- Des transferts monétaires tenant compte des questions de genre dès leurs prémices peuvent intégrer des éléments permettant de réduire les écarts entre les genres en matière d'utilisation des produits et services numériques, mobiles et financiers.
- Fournir des salaires égaux (dans une société présentant des inégalités salariales) pour les femmes et les hommes dans des interventions de type « argent contre travail » peut aider à amorcer un changement durable en matière de discrimination basée sur le genre et rééquilibrer le pouvoir entre les femmes et les hommes.
- Concevoir des transferts monétaires faisant la promotion des droits et des choix des femmes peut réduire les risques et les barrières pour l'accès et la participation des femmes de manière à construire, reconstruire ou développer leurs moyens de subsistance.
- Dressez la liste des barrières pouvant empêcher l'intégration du genre (minimale, partielle et transformatrice) dans les transferts monétaires afin d'éviter et d'atténuer systématiquement ces mêmes barrières et les risques qui les accompagnent. Les barrières peuvent être liées aux éléments suivants :
 - Une préférence pour les transferts monétaires ou l'aide en nature
 - L'accès aux transferts monétaires et aux marchés
 - Les comportements et normes relatives au travail (en particulier pour les activités « argent contre travail »)
 - L'identification/les documents nécessaires pour les transferts monétaires
 - Les dynamiques de genre en ce qui concerne les revenus, les ressources et la prise de décision pour le ménage
 - La gestion des transferts monétaires
 - Les aptitudes en lecture et en calcul et le niveau de connaissances sur les outils numériques utilisés pour la distribution ou l'utilisation des transferts monétaires
 - La sécurité pour la collecte et l'utilisation des transferts monétaires
 - Une augmentation potentielle de la violence domestique et des VBG



POURQUOI SE CONCENTRER SUR LES FEMMES EN PARTICULIER ?

En situation de conflit ou de déplacement, les femmes et les filles sont confrontées à des risques accrus en raison de la discrimination et des inégalités préexistantes. Par ailleurs, elles assument davantage les tâches de soin comme fournir la nourriture et l'eau et s'occuper des personnes âgées. De plus, la COVID-19 a affecté davantage les femmes et a exacerbé leur exclusion en raison de l'augmentation des responsabilités de soin et de la réduction des opportunités d'emploi que la pandémie a entraînées. À terme, cela mène à davantage de difficultés financières, à des risques accrus de VBG et à des lacunes plus importantes en matière de services numériques, mobiles et financiers.

Pour toutes ces raisons, si les humanitaires doivent comprendre les différents besoins en fonction du genre dans toute intervention, elles et ils doivent parfois porter une attention particulière aux femmes et aux filles.



Oxfam considère que tous les programmes intégrant des transferts monétaires doivent systématiquement identifier et prendre en compte les besoins, vulnérabilités et capacités des personnes afin de favoriser une participation et un accès efficaces à des transferts monétaires de qualité. En fonction du contexte, les questions de genre, les objectifs et les éléments composant le programme peuvent répondre à différents niveaux d'intégration des questions de genre : minimal, partiel et transformateur.

APPROCHE DES TRANSFERTS MONÉTAIRES*	COMMENT NOUS NOUS Y PRENONS ?
1. Intégration minimale du genre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous veillons à ce que les besoins des femmes, des filles, des hommes, des garçons et des personnes non binaires sont intégrés de manière transversale aux programmes et activités de transferts monétaires, dès la phase de conception.
2. Intégration partielle du genre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous soutenons les programmes existants centrés sur le genre. ➤ Nous collaborons avec les équipes spécialisées dans les questions de genre afin d'identifier les avantages de l'intégration de l'égalité de genre dans les activités de transferts monétaires et d'en faire l'expérience. ➤ Nous encourageons le leadership et l'autonomisation des personnes marginalisées (comme les femmes, les filles, les personnes âgées et les personnes handicapées).
3. Intégration transformatrice du genre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous œuvrons en faveur de résultats en matière de genre dans le cadre des transferts monétaires afin de contribuer à des changements transformateurs durables.

*Chaque approche doit être mise en œuvre à travers le prisme féministe et de programmation sûre afin d'éviter de promouvoir des normes de genre négatives ou d'aggraver par inadvertance des risques en matière de protection (par ex. la VIH).




CONSEILS UTILES :

- Consultez des spécialistes des questions de genre pour toutes les phases des transferts monétaires.
- Maintenez un équilibre entre les genres au sein du personnel d'Oxfam, des partenaires et des acteurs du marché. Cela comprend l'ensemble du personnel qui interagit avec la communauté.
- Identifiez des partenaires nationaux solides, y compris des organisations et réseaux communautaires et dirigé-es par des femmes (qui représentent les groupes les plus marginalisés), afin de jouer un rôle crucial dans le renforcement des capacités des partenaires et la promotion d'une programmation inclusive et accessible.
- Envisagez les transferts monétaires comme un outil permettant de promouvoir des changements durables au niveau des normes sociales, des attitudes et comportements, notamment en unissant vos forces avec les collègues de plaidoyer afin d'influencer les politiques, les lois et les pratiques.



ÉTUDE DE CAS : LE TADJIKISTAN, LE BANGLADESH ET LA ZAMBIE (2019)

Selon le rapport d'Oxfam sur le projet *Gendered enterprise and markets* (en anglais), les programmes axés sur les marchés (transferts monétaires alliés à d'autres projets d'intervention) mis en œuvre au Tadjikistan, au Bangladesh et en Zambie ont eu des impacts positifs sur l'influence des femmes sur au moins une décision économique majeure au sein de leur ménage, concernant par exemple la production, la vente et les dépenses.

Les nouveaux revenus ou les revenus supplémentaires issus de la participation au projet ont souvent apporté aux femmes plus d'indépendance économique et plus d'influence sur les décisions économiques. Il semble y avoir un cercle vertueux avec les revenus des femmes, leur accès aux ressources financières et leur influence sur les décisions économiques au sein du ménage : elles ont besoin d'un certain pouvoir décisionnel au sein du ménage afin de se joindre à des groupes, profiter de nouvelles opportunités économiques et augmenter leur revenu. Mais lorsqu'elles ont un revenu, ce dernier leur permet de prendre plus de décisions concernant les dépenses, les investissements et les prochaines productions, déployant ainsi leur influence sur les décisions du ménage.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Oxfam : Minimum Standards for Gender in Emergencies](#)
- [Bibliothèque du CALP sur les transferts monétaires et le genre](#)
- [Recueil sur les transferts monétaires et la violence basée sur le genre : Guide d'accompagnement des directives relatives à la VBG de l'IASC](#)
- [Le guide des genres pour les actions humanitaires \(chapitre sur les transferts monétaires\)](#)
- [Ressources du Grand Bargain en matière de genre dans le cadre des transferts monétaires](#)

2.7

Les transferts monétaires et la protection sociale

La protection sociale peut être définie de plusieurs façons, mais pour Oxfam il s'agit d'un droit fondamental universel garanti par des mesures de services publics ou mandatées par les services publics permettant aux personnes de faire face aux risques et à la vulnérabilité, fournissant une assistance en cas de pauvreté extrême et chronique et renforçant le statut social et les droits des groupes marginalisés.

Oxfam considère qu'il est crucial de soutenir des systèmes de protection sociale réactifs aux chocs en veillant à ce que les besoins immédiats des personnes vulnérables et affectées par une crise soient pris en compte de concert avec des programmes d'assistance sociale et des systèmes de protection sociale globaux.

Dans le cadre du travail croissant de l'assistance monétaire, il est important d'intégrer une expertise technique à la conception des politiques et des programmes ainsi que la participation des acteurs locaux aux conversations sur la protection sociale.

Cette section vise à examiner les liens entre assistance monétaire et protection sociale et le potentiel d'améliorer les interventions intégrant des transferts monétaires, de renforcer la résilience face à de futures crises, de renforcer les systèmes de filet de sécurité sociale et d'aider les personnes à faire valoir leur droit à une protection sociale inclusive et transparente.

Les transferts monétaires sont courants à la fois dans les programmes de protection sociale et les interventions humanitaires et concernent tous les transferts financiers fournis aux personnes, ménages ou communautés afin de les aider à faire face aux chocs et pressions.

Les similitudes entre les transferts monétaires humanitaires et ceux à plus long terme effectués dans le cadre de programmes de protection sociale offrent un point d'entrée évident afin de relier aide humanitaire et filets de sécurité sociale. Cependant, intégrer des approches de protection sociale au travail humanitaire ou intégrer des liens avec les systèmes de protection sociale peut prendre du temps et ne donne pas généralement de résultats mesurables immédiats.

En quoi la protection sociale est-elle pertinente à la fois pour l'assistance monétaire et l'assistance humanitaire dans son ensemble ?

- On considère généralement que la protection sociale regroupe des politiques et des programmes qui aident les populations pauvres et vulnérables à mieux faire face aux chocs qui se répercutent sur leurs conditions de vie et leur bien-être à long terme.
- La protection sociale est une plateforme qui a le potentiel de renforcer le rapport entre travail humanitaire et de développement en s'attaquant à la pauvreté et la vulnérabilité sous-jacentes et en soutenant la localisation de l'aide humanitaire.
- La stratégie d'Oxfam en matière de sécurité alimentaire et économique vise à aider les personnes affectées par une crise à faire valoir leur droit à la protection sociale et à atténuer les effets d'une crise, avant, pendant et après son apparition.

Le cadre de protection sociale d'Oxfam

Les programmes humanitaires d'Oxfam visent à appliquer un simple cadre de protection sociale dans le but ultime d'aider les personnes à faire valoir leur droit à la protection sociale et de favoriser des systèmes de protection sociale inclusifs et transparents.

Pour les programmes de transferts monétaires, la possibilité d'uniformiser les modalités, les mécanismes de transfert, les valeurs de transfert, le ciblage et les autres paramètres de la conception du programme (comme la collaboration avec des marchés formels et informels), constitue une opportunité unique de mettre la programmation au service d'ambitions globales concernant la protection sociale et la résilience.

LE CADRE PORTE SUR LES QUATRE POINTS CLÉS SUIVANTS :

1. Faire l'état des lieux	Existe-t-il un système de protection sociale que nous puissions utiliser/améliorer ?
2. Comblir les lacunes	Quelles sont les lacunes dans la prestation par les pouvoirs publics ?
3. Utiliser/soutenir les structures existantes ou collaborer	Est-il possible d'utiliser/d'améliorer les structures existantes (pour des interventions plus rapides et plus efficaces/laisser une empreinte) ? Si ce n'est pas le cas, pouvons-nous collaborer avec d'autres acteurs pour synchroniser nos interventions et nos systèmes ?
4. Garantir une couverture de protection sociale pour les personnes à la sortie	Comment pouvons-nous aider les personnes à bénéficier d'une protection sociale à long terme, après notre sortie ?



Pour plus d'informations, voir [la stratégie mondiale d'Oxfam en matière de protection sociale \(en anglais\)](#) >



Pour les normes minimales relatives aux transferts monétaires et la protection sociale, voir [Annexe 3](#) >



ÉTUDE DE CAS : ALLIER PROTECTION SOCIALE ET TRANSFERTS MONÉTAIRES (2020)

Au Kenya, afin de soutenir le secteur informel qui avait beaucoup souffert de la pandémie de COVID-19, Oxfam et un consortium d'ONG partenaires ont fourni à 140 000 travailleurs et travailleuses informel·les et leur famille trois mois de transferts à usages multiples avec la plateforme d'argent mobile M-Pesa de Safaricom. Le projet, qui portait sur le développement de filets de sécurité en temps de COVID-19 grâce aux transferts monétaires (en 2020), reposait sur la collaboration avec le programme phare d'assistance sociale du gouvernement kényan (Inua Jamiil) afin d'étendre le filet de sécurité aux ménages les plus vulnérables des campements urbains informels de Nairobi et Mombasa.

La fructueuse mise en œuvre du projet a démontré que les transferts monétaires humanitaires peuvent agir en harmonie avec des programmes de protection sociale lorsqu'ils sont planifiés et mis en œuvre en collaboration, par le biais de structures existantes, afin de combler des lacunes importantes dans la couverture nationale du filet de sécurité de protection sociale.

[Voir davantage d'exemples \(en anglais\)](#) >



CONSEIL UTILE :

Lors de la mise en place d'un projet de transferts monétaires, pensez à la possibilité de transférer avec précaution les registres et systèmes numériques vers les systèmes et mécanismes de protection sociale. Cela demande de s'intéresser à l'interopérabilité des systèmes de données, aux droits et à la protection en matière de données dès le début du projet.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- > [Note d'orientation d'Oxfam sur la protection sociale \(en anglais\)](#)
- > [Travailler avec des filets sociaux basés sur des transferts monétaires dans des contextes humanitaires](#)
- > [Page du CALP Network sur la protection sociale \(en anglais\)](#)
- > [Stratégie d'Oxfam en matière de protection sociale \(en anglais\)](#)

L'assistance monétaire numérique

Cette section porte sur la pertinence des outils numériques pour les programmes d'Oxfam intégrant des transferts monétaires et offre des conseils et normes à suivre pendant différentes phases du cycle de programme. Des conseils pratiques concernant l'utilisation des solutions numériques pour les transferts monétaires sont disponibles dans le [Chapitre 5 \(Procédures opérationnelles normalisées\)](#).

Les progrès réalisés dans les technologies numériques transforment les réponses aux urgences. Oxfam utilise des solutions numériques pour certains mécanismes de paiement¹¹ et promeut la numérisation¹² de différents processus au sein du cycle de projet des transferts monétaires. Pour les programmes de transferts monétaires, les technologies numériques représentent plus d'efficacité, de transparence, d'adaptabilité et d'évolutivité. Oxfam a de plus en plus recours aux solutions et modalités numériques afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les bénéficiaires des transferts monétaires par le biais de méthodes plus simples, plus rapides, plus sûres et transparentes. Oxfam reconnaît par ailleurs que dans un monde de plus en plus numérique, comprendre les droits en matière de données, travailler sur l'inclusion numérique¹³ et être incluse dans les systèmes numériques est primordial pour renforcer la résilience face à de futures crises.

Dans le contexte de la COVID-19 et face à la conception et la mise en œuvre de programmes à distance toujours plus nombreux, les outils numériques sont de plus en plus pertinents :

- Dans des contextes fragiles de crise prolongée, les réponses numériques ouvrent une myriade de possibilités en termes de création de liens à distance, de systèmes transparents et en temps réel et de connexions entre des personnes et des groupes.
- Les technologies numériques peuvent améliorer la transparence du côté du bénéficiaire grâce à l'enregistrement du moment auquel la distribution a eu lieu et du montant reçu, en offrant plus de liberté à l'heure de choisir le lieu et le moment de réception des paiements.
- La mise en œuvre numérique des transferts monétaires peut créer des opportunités entre les bénéficiaires et les services financiers formels en les mettant en contact et en facilitant l'accès à des comptes bancaires, des prêts et des produits d'assurance.
- En plus d'améliorer l'inclusion numérique des personnes les plus marginalisées, les activités de transferts monétaires numériques peuvent servir à relier l'assistance monétaire d'urgence et les programmes à long terme, y compris les systèmes de protection sociale, en établissant des synergies entre deux approches.



Photo : Oxfam | Une bénéficiaire de l'assistance monétaire par mécanismes numériques (Kenya, 2011)

AFIN DE FAVORISER L'INCLUSION NUMÉRIQUE, IL EST IMPORTANT DE :

- **Connaitre son contexte** : avant de commencer un programme, organisez une réunion entre les parties prenantes de la communauté, les personnes représentant les groupes marginalisés de la communauté, les acteurs du marché et les personnes susceptibles de participer au programme afin de discuter des inégalités en matière d'accès ou d'utilisation des produits numériques, mobiles et financiers par les personnes marginalisées et/ou vulnérables de la communauté ainsi que les commerçant-es à qui elles et ils ont affaire.
- **Intégrer l'inclusion numérique aux objectifs du programme**. Notez que certains programmes seront plus adaptés à des objectifs d'inclusion financières que d'autres.
- **Intégrer des mécanismes MEAL dans le cycle de transferts monétaires** : les cadres MEAL et de suivi sont conçus afin de capturer les impacts directs et indirects du programme concernant l'inclusion financière, numérique et/ou mobile sur les participant-es, les marchés locaux et les communautés.
- **Renforcer les programmes de transferts monétaires** en intégrant des activités et des formations visant à développer les connaissances et compétences numériques, ce afin d'encourager la participation, la collaboration et l'accès à une assistance technique de qualité. Étudiez et envisagez la possibilité de collaborer avec des partenaires du secteur privé ou des institutions financières afin de faciliter ces conversations.
- **Adapter et assouplir toutes conditions strictes** concernant l'inscription et l'enregistrement des bénéficiaires et l'ouverture de comptes bancaires, afin d'aider au mieux les membres de la communauté vulnérables pour ce qui est de l'inclusion numérique.
- **Réfléchir au budget** nécessaire pour l'inclusion numérique et assurer la disponibilité des fonds.
- **Documenter et partager les apprentissages concernant les transferts monétaires numériques** afin de favoriser des utilisations plus transformatives des technologies numériques à l'heure de mettre en œuvre des transferts monétaires efficaces et opportuns.
- **Réduire au maximum les risques de mauvaise gestion des données** (ou de partage de données non autorisé/violation des données) en appliquant les politiques et procédures d'Oxfam en matière de protection et de gestion des données.

ACTION HUMANITAIRE ET DE DÉVELOPPEMENT ET INTERVENTION NUMÉRIQUE

Utiliser les technologies et outils numériques dans le cadre des transferts monétaires (que ce soit pour la distribution ou à toute autre étape du cycle de projet) demande de développer certaines infrastructures et processus ou au moins de numériser la base de données des bénéficiaires. De telles conditions offrent des opportunités de synergies entre le travail humanitaire et de développement, en particulier en ce qui concerne l'inclusion numérique et financière.

Au Népal, par exemple, le partenariat en place entre le prestataire de services financiers Prabhu Management et le programme de développement durable d'Oxfam a facilité la participation rapide du même prestataire lors de l'intervention humanitaire face à la COVID-19. Grâce à Prabhu Management et à la coopération de son réseau d'agents locaux (couvrant les régions pertinentes), les mécanismes numériques de transferts monétaires ont été aisément mis en place.



ÉTUDE DE CAS : LE PROJET « UNBLOCKED CASH » D'OXFAM. TRANSFERTS MONÉTAIRES NUMÉRIQUES BASÉS SUR LE BLOCKCHAIN (2019)

Oxfam au Vanuatu a testé l'utilisation de technologies de registres distribués (DLT)* par le biais du projet pilote « UnBlocked Cash » (UBC**) en 2019, devenant l'une des premières organisations humanitaires à utiliser ce nouveau système. En 2020, dans le cadre d'une collaboration avec plus de 370 commerçant-es, ce système de coupons basé sur le blockchain a été étendu à 6 000 ménages affectés par la COVID-19. Cette technologie a désormais été appliquée à d'autres projets en Papouasie-Nouvelle-Guinée, dans les Îles Salomon, au Zimbabwe, au Liban et au Venezuela.

En collaboration étroite avec le prestataire de services technologiques Sempo, l'application de paiement repose sur des cartes sans contact et des smartphones fournis aux commerçant-es. Toutes les transactions sont hébergées sur un tableau de bord détaillé en temps réel, géré centralement par Oxfam. Le fait d'avoir développé un système de distribution de transferts monétaires rapide à déployer et facile à utiliser a montré comment les technologies peuvent être mises à profit pour impliquer des partenaires aux capacités et à l'expérience limitées et pour faciliter l'apprentissage par le biais de l'automatisation des processus complexes. L'apprentissage et les compétences acquises ont été d'une précieuse utilité pour la confédération Oxfam.

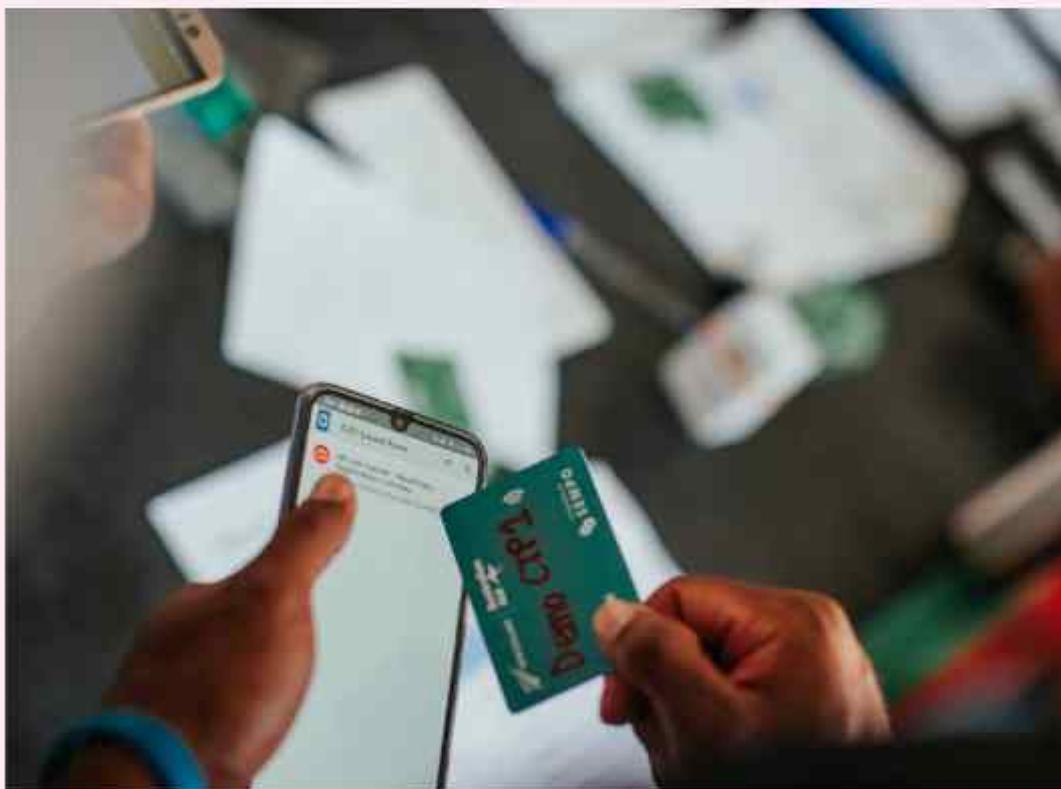


Photo : Ariene Sax/Oxfam | Cartes sans contact utilisées dans le projet d'Oxfam « UnBlocked Cash » (Vanuatu, 2020).

Pour en savoir plus sur les normes minimales en matière d'intervention numérique, voir [Annexe 3](#) >

*Les DLT, ou technologie blockchain, constituent un protocole garantissant le fonctionnement sûr d'une base de données numérique décentralisée. Avec les réseaux distribués, le besoin de contrôler la manipulation des données via une autorité centrale disparaît.

**Le projet [UnBlocked Cash \(UBC\)](#)



CONSEILS UTILES :

- Pour choisir les plateformes et processus les plus appropriés, évaluez les avantages et inconvénients des technologies disponibles et effectuez une analyse des avantages par rapport aux coûts.
- Préparez-vous à planifier minutieusement la mise en place des plateformes numériques choisies avec les procédures, plans de communication et mécanismes de coordination adaptés. Des programmes intégrant des technologies numériques peuvent être testés en temps de paix.
- Les outils numériques ne sont pas une solution miracle. Un déploiement fructueux dépendra des protocoles mis en place afin d'optimiser leur potentiel à engendrer des transferts monétaires de qualité et efficaces.
- Vérifiez les exigences s'appliquant aux bénéficiaires des transferts monétaires et aux commerçant-es participant pour l'utilisation des mécanismes de paiement numérique (exigences relatives à la connaissance de la clientèle ou cartes nationale d'identité). Évitez de restreindre l'accès à l'assistance monétaire.
- Certaines technologies numériques peuvent demander une importante infrastructure. Assurez-vous de bien comprendre l'efficacité et le rapport coût-efficacité des mécanismes de mise en œuvre numériques par rapport aux objectifs, à l'échelle et à la durée des activités de transferts monétaires. Par exemple, la technologie blockchain n'est probablement pas la solution de mise en œuvre la plus efficace pour des transferts uniques, étant donné le temps nécessaire pour la mise en place.
- Veillez à fournir les consignes et les formations nécessaires aux bénéficiaires et aux parties prenantes associées, afin d'optimiser l'accès aux systèmes numériques de transferts monétaires et leur utilisation.
- Étant donné le volume substantiel de données personnelles collectées dans le cadre des transferts monétaires, il faut s'assurer en priorité que toute plateforme numérique utilisée respecte une gestion sûre et responsable des données et suit les principes de base concernant les droits en matière de données.
- Les partenaires fournissant les technologies numériques sont des parties prenantes essentielles au programme de transferts monétaires et il est important de veiller à leur participation dès le début. Encouragez des relations collaboratives avec les fournisseurs de technologies afin de développer et d'adapter les outils pertinents pour le contexte et les exigences du programme de transferts monétaires.
- Pensez à l'impact environnemental de certaines solutions technologiques.



ATTENTION !

Bien que la numérisation des programmes de transferts monétaires s'accompagne de nombreux avantages, elle n'est pas pour autant sans risques :

- Le processus de prise de décision peut être compromis lorsque le recours aux technologies numériques prend le dessus par rapport aux avantages pour les personnes affectées par une crise. La numérisation doit toujours donner la priorité aux personnes et aux besoins de la communauté.
- Les interfaces et les processus de paiement complexes peuvent compromettre l'accès aux interventions numériques. Les différents niveaux de connaissances et d'accès aux informations et aux outils numériques (comme le téléphone portable et internet) doivent toujours être pris en compte.
- Lorsque les plateformes numériques requièrent une connexion internet, les interruptions ou la perturbation du réseau peuvent avoir des répercussions sur les transactions.
- Les capacités du personnel du programme, des parties prenantes et des bénéficiaires des transferts monétaires à utiliser les technologies numériques ne peuvent pas toujours être garanties.
- Il existe un risque élevé d'activités frauduleuses ciblant les bénéficiaires alors qu'ils ou elles utilisent les technologies et plateformes numériques. Ces risques demandent la présence de mécanismes d'assistance technique et d'équipes de support.
- La numérisation s'accompagne d'une hausse des risques de violation des données personnelles. Par conséquent, toutes les parties prenantes doivent impérativement respecter les droits en matière de données et principes de partage des données.

Tous les programmes de transferts monétaires doivent donc comprendre une évaluation des risques, dès la phase de conception.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [L'assistance monétaire et les technologies numériques : Boîte à outil](#)
- [Les droits en matière de données au sein d'Oxfam \(en anglais\)](#)
- [Oxfam Biometric & Foundational Identity Policy](#)
- [Politique relative à l'utilisation responsable des données de programme](#)
- [Ressources de GSMA sur l'économie mobile \(en anglais\)](#)
- [Banque mondiale, 2020. Digital Cash Transfers in Times of COVID-19: Opportunities and Considerations for Women's Inclusion and Empowerment](#)
- [Mercy Corps 2017. Electronic Cash Transfers and Financial Inclusion - Building an Evidence Base](#)
- [Projet « UnBlocked Cash » d'Oxfam \(en anglais\)](#)

Le climat et l'environnement

Oxfam s'est récemment engagée à maximiser sa durabilité environnementale et à réduire ses émissions de CO₂ et l'impact environnemental de ses programmes humanitaires. Dans le cadre de cet engagement, Oxfam a signé la [Charte sur le climat et l'environnement pour les organisations humanitaires](#).

Toutes les modalités des interventions humanitaires peuvent avoir un impact sur l'environnement. Les transferts monétaires étant une approche basée sur le marché, ils déclenchent par nature de tels impacts en raison des conditions environnementales des marchés locaux.

Oxfam vise à donner la priorité aux transferts monétaires qui tiennent compte du climat et adoptent des approches qui respectent l'environnement. Cette section porte sur le lien entre les impacts environnementaux et les programmes de transferts monétaires.

Les programmes de transferts monétaires peuvent avoir un impact direct et indirect sur l'environnement :

- **Impact direct** : impact environnemental de la conception et de la mise en œuvre des transferts monétaires. Cela touche aux décisions de l'organisation de mise en œuvre (sur le choix des modalités de transfert, l'utilisation des technologies numériques pour les processus de transfert ou le choix du mécanisme de distribution). Cela concerne également le choix de la valeur des transferts (plus la valeur est élevée, plus la/le bénéficiaire a de choix et donc de possibilité d'acheter les articles requis) et de la fréquence (accès unique aux transferts monétaires ; aspects opérationnels comme l'utilisation des transports, le matériel choisi - comme la carte sans contact ou les coupons - et le choix des sites d'enregistrement/ de distribution).
- **Impact indirect** : impact environnemental de l'utilisation des transferts monétaires et de l'accès à ces derniers par les bénéficiaires. Une fois que l'aide est fournie aux personnes ciblées, l'utilisation qui en est faite (par le biais de l'achat de biens et services) peut générer des déchets. Cela peut varier en fonction des comportements des client-es, des normes culturelles et des biens et services disponibles sur le marché local.

Dans les deux cas, les transferts monétaires doivent tenir compte de l'impact environnemental des biens et services disponibles sur les marchés locaux. Ceci peut être fait dès le début du cycle de projet et à l'occasion d'évaluations de marché, de consultations sur la préférence de la communauté et d'activités de suivi.

Comment les transferts monétaires peuvent-ils favoriser des programmes écoresponsables ?

- Étant donné que les transferts monétaires fonctionnent par le biais des marchés locaux, il est possible de les utiliser afin de façonner le fonctionnement des marchés de manière à ce qu'ils soient plus verts et plus durables. Les interventions intégrant des transferts monétaires peuvent fournir aux professionnel·les l'opportunité d'influencer positivement le comportement des bénéficiaires, en orientant leurs préférences vers des matériaux durables et certifiés qui ne nuisent ni à l'environnement local ni aux vies et moyens de subsistance.
- Les impacts environnementaux des programmes de transferts monétaires sont souvent étroitement liés à la manière dont les transferts monétaires sont utilisés par les bénéficiaires. Par conséquent, il est difficile de contrôler les impacts sans compromettre la dignité et les choix des personnes participant aux programmes de transferts monétaires. Cependant, en ajoutant des approches complémentaires (telles que des discussions communautaires sur l'environnement ou des formations et des sessions de soutien aux négociant-es), il est possible de faire en sorte que les transferts monétaires intègrent au moins une perspective environnementale.
- Une approche multisectorielle des transferts monétaires est plus susceptible de réduire l'impact environnemental sur plusieurs secteurs en raison de son objectif transformationnel.

Quelques exemples :

- Identifier des pratiques néfastes pour l'environnement au sein de la communauté (avec l'outil **NEAT+**) et concevoir des programmes de transferts monétaires (coupons pour services) visant à encourager les comportements écoresponsables (comme adopter des approches d'agroforesterie verte plutôt que d'opter pour le brûlage des terres afin de les préparer à l'agriculture)
- Les approches avec conditions (**comme les activités « argent contre travail »**) peuvent être utilisées afin de soutenir, développer et réhabiliter des infrastructures et moyens de subsistance durables.

[Voir la liste complète des éléments environnementaux à prendre en compte \(en anglais\) >](#)



CONSEILS UTILES :

- Investissez dans la sensibilisation et le renforcement des capacités des professionnel·les de l'assistance monétaire (Oxfam et ses partenaires et autres parties prenantes) sur les enjeux environnementaux, les impacts et les opportunités liés aux transferts monétaires.
- Veillez à ce que la matrice des risques pour la programmation sûre utilisée pour les programmes de transferts monétaires comprenne également les risques et enjeux environnementaux.
- Prévoyez suffisamment de budget pour l'introduction et la mise en œuvre des éléments environnementaux.
- Revoyez tous les processus et incluez systématiquement les questions environnementales. Il peut s'agir notamment de limiter l'impression de documents, de numériser les processus ou de solliciter les connaissances des communautés afin de favoriser des programmes tenant compte de l'environnement.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [NEAT+ \(Nexus Environmental Assessment Tool\)](#)
- [The environmental impact of cash and voucher assistance, Study Report 2020 – Groupe URD](#)
- [Looking Through an Environmental Lens. Implications and Opportunities for Cash Transfer Programming in Humanitarian Response](#)
- [Communauté de pratique « CVA, environment and climate change »](#)

Action anticipée et alerte et intervention précoces

Les actions anticipées sont des actions menées face à une prévision ou une alerte précoce, avant le début d'une crise anticipée, afin de réduire ou d'atténuer les impacts d'une catastrophe.



Source : Adapté de Pichon (2019)

Une action anticipée demande :



1

Des prévisions et des éléments déclencheurs prédéterminés



2

Des actions précoces planifiées et opportunes



3

Des mécanismes de financement



4

Des canaux de mise en œuvre

Les actions précoces peuvent consister à réduire les risques de catastrophe aux côtés des communautés, à protéger les moyens de subsistance face aux chocs ou à distribuer des transferts monétaires et d'autres biens en réponse à des éléments déclencheurs afin d'aider les populations vulnérables à se préparer à faire face à une catastrophe. Cela fait partie de l'approche d'Oxfam et représente une partie d'une série d'activités que les organisations peuvent mettre en œuvre en présence d'indicateurs spécifiques à une crise.

Quel rôle les transferts monétaires peuvent-ils jouer dans l'action anticipée ?

Le financement anticipé (ou « financement basé sur des prévisions ») combine des prévisions et des éléments déclencheurs prédéterminés aux technologies de la finance afin de fournir des paiements en amont d'une catastrophe. Lorsqu'un programme de transferts monétaires est créé avant une crise ou est déjà opérationnel dans des contextes propices aux crises prolongées ou récurrentes, il peut être utilisé pour livrer l'aide financière rapidement, soit en prévision d'une crise, soit aux prémices d'une crise.

Faire des transferts monétaires un outil visant à soutenir des activités d'actions anticipées et précoces **demande de ne pas faire l'impasse sur la préparation**. Pour ce faire, il faut :

- vérifier que l'environnement permet des réponses préventives ou des actions anticipées/précoces ;
- inclure tout partenariat susceptible de favoriser de telles réponses (comme les prestataires de services financiers et leur capacité à intervenir avant, pendant et après une réponse) ;
- établir des politiques générales de réduction des risques de catastrophe et des programmes pouvant soutenir une action anticipée ou s'y adapter ;

- garantir un financement flexible à disposition, pour qu'il puisse être versé à l'apparition d'éléments déclencheurs basés sur les impacts ;
- faciliter la participation de la communauté pour qu'elle fasse partie intégrante des efforts de réduction des risques de catastrophe et pour que les membres de la communauté puissent apporter leurs connaissances et leur expérience.



ÉTUDE DE CAS : B-READY – POUR DES COMMUNAUTÉS RÉSILIENTES, SACHANT S'ADAPTER ET SE TENIR PRÊTES FACE AUX CATASTROPHES (2021)

B-READY est une approche d'action anticipée, menée par le consortium composé d'Oxfam, de [Plan International](#) et de [Global Parametrics](#) afin d'investir de manière stratégique dans les capacités, d'anticiper les impacts des catastrophes en utilisant les systèmes scientifiques d'alerte précoce et des subventions à visée préventive, et de renforcer la sauvegarde et la protection dans les programmes et les politiques de réduction des risques de catastrophe.

L'approche a porté ses fruits à l'heure d'améliorer la dignité, la participation aux décisions et le bien-être des personnes soutenues par l'action préventive. Au fur et à mesure que les cas de COVID-19 augmentaient dans de nombreuses communautés, Oxfam aux Philippines et son partenaire PDRRN a de plus en plus utilisé l'approche de transferts monétaires préventifs B-READY pour une meilleure préparation des communautés aux catastrophes, même dans un contexte de pandémie. Les personnes ayant reçu des subventions en février 2021, avant que le typhon Auring ne frappe la zone de projet, sont apparues prêtes à faire face à la catastrophe car elles avaient acheté les biens essentiels nécessaires, avaient évacué la zone vers des lieux plus sûrs et avaient activement participé aux plans de préparation. Le projet B-READY utilisait des cartes électroniques prépayées pour transférer des fonds humanitaires directement aux ménages avant une catastrophe.

Pour plus d'informations, voir l'étude de cas sur le [projet pilote B-READY \(en anglais\)](#) >



ÉTUDE DE CAS : LE CADRE INTÉGRÉ DE CLASSIFICATION DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE (IPC) ; UN OUTIL D'INFORMATION POUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE/LA MALNUTRITION ET L'ALERTE RAPIDE

L'IPC est un outil de classification et d'analyse utilisé par les organisations œuvrant pour la sécurité alimentaire (y compris les gouvernements) afin de mesurer la gravité et l'étendue de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition aiguës et chroniques dans un pays. Il permet de fournir aux décideurs une analyse rigoureuse, fondée sur des éléments probants et un consensus, à prendre en compte lors de la prise de décisions concernant les financements, les programmes et les politiques d'orientation. Oxfam fait partie des partenaires mondiaux de l'IPC.

Trop souvent, les crises alimentaires ne reçoivent ni l'attention ni le financement qu'elles méritent, jusqu'à ce que la situation devienne très grave et la famine imminente. Plutôt que d'en arriver là, les bailleurs de fonds et les organisations travaillant sur la sécurité alimentaire peuvent utiliser les analyses de l'IPC et du CH* afin de soutenir une action anticipée.

*En Afrique de l'Ouest, une initiative harmonisée a été baptisée le [Cadre Harmonisé \(CH\)](#). Elle est gérée par le CISS, en partenariat avec Oxfam et d'autres organisations.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Anticipation Hub. Ressources pour l'apprentissage sur l'action anticipée \(en anglais\)](#)
- [Organizational Cash Readiness Tool](#)
- [B-READY](#)
- [Évaluation interne suite au versement de l'indemnité ARC au partenaire ARC Replica au Sénégal en 2020](#)

CHAPITRE 3

**Les transferts monétaires :
un outil sectoriel et
multisectoriel au sein d'Oxfam**

3

LES TRANSFERTS MONÉTAIRES : UN OUTIL SECTORIEL ET MULTISECTORIEL AU SEIN D'OXFAM

Les équipes humanitaires d'Oxfam ont adopté les transferts monétaires afin d'obtenir divers résultats sectoriels et multisectoriels pour la couverture de besoins urgents en matière d'alimentation, d'abri, de protection, d'eau et d'hygiène et pour la promotion de comportements positifs en matière d'hygiène et l'amélioration des moyens de subsistance. Les transferts monétaires ont par ailleurs fait leurs preuves en tant qu'outil multisectoriel permettant de répondre aux besoins essentiels et aux stratégies d'adaptation négatives.

Cette section détaille les différentes approches adoptées en matière de transferts monétaires dans les secteurs techniques d'Oxfam que sont l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), la protection, la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance. Elle fournit également un aperçu des transferts monétaires en tant qu'outil multisectoriel, notamment des transferts monétaires à usages multiples.

3.1

Un outil multisectoriel

Les personnes affectées par une crise ont des besoins multiples qui ne s'inscrivent pas parfaitement dans les limites sectorielles techniques selon lesquelles l'aide humanitaire est organisée. Afin de répondre aux besoins multisectoriels de manière efficace, efficiente et opportune, il convient d'opter pour une modalité qui permette aux différents secteurs techniques d'œuvrer en collaboration, de manière globale. Les transferts monétaires sont un instrument idéal à cet effet.

Les transferts monétaires à usages multiples sont couramment utilisés au sein de programmes d'assistance monétaire multisectoriels, qui sont les programmes les plus centrés sur les personnes.

QU'EST-CE QUE LES TRANSFERTS MONÉTAIRES À USAGES MULTIPLES ?

Les transferts monétaires à usages multiples sont des transferts monétaires non affectés que les personnes vivant en situation de crise peuvent utiliser pour couvrir leurs besoins essentiels et ainsi limiter les stratégies d'adaptation négatives auxquelles elles ont recours.

Il s'agit essentiellement de la modalité d'aide offrant aux personnes le plus de choix, de flexibilité et de dignité et proposant des transferts (réguliers ou ponctuels) qui correspondent au montant nécessaire pour couvrir (complètement ou en partie) les besoins essentiels et/ou de relèvement des ménages.

Les valeurs de transferts de cette modalité sont souvent indexées sur les écarts en matière de dépenses prévues et réelles en fonction d'un **panier de dépenses minimum (MEB)**^{*}, ou d'autres calculs du montant requis pour couvrir les besoins essentiels. Les transferts monétaires à usages multiples sont aussi appelés « subventions à usages multiples ».

Il existe beaucoup d'outils servant à la collaboration et la mise en œuvre des transferts monétaires à usages multiples.

*Le panier de dépenses minimum est un outil qu'utilisent les acteurs de l'assistance monétaire pour calculer le montant du transfert d'une subvention à usages multiples/multisectorielle, contribuer à une meilleure analyse et un meilleur suivi de la vulnérabilité et améliorer la collaboration.

Pour plus d'informations, voir **Orientations opérationnelles et boîte à outils pour les transferts monétaires à usages multiples** >

L'assistance monétaire multisectorielle englobe tous les programmes intégrant des transferts monétaires conçus pour répondre aux besoins d'au moins deux secteurs et comprend d'autres modalités que les transferts monétaires à usages multiples.

Pourquoi adopter les transferts monétaires multisectoriels ?

- En matière de transferts monétaires, une approche multisectorielle peut donner lieu à des interventions plus harmonisées, éviter la duplication des efforts et stimuler les complémentarités entre secteurs.
- La coordination des objectifs sectoriels peut être effectuée lors de la phase de conception en définissant les différents objectifs de secteur et en s'attachant en parallèle à déterminer l'éligibilité et la valeur de transfert, à introduire des restrictions, à établir des indicateurs de suivi, etc.
- Les approches multisectorielles présentent par ailleurs des avantages en matière de rapport coût-efficacité (moins de transferts séparés) et de communication avec les communautés (moins compliqués à expliquer).
- Cette approche est surtout utile pour adapter l'aide aux préférences des bénéficiaires, car elle offre plus de flexibilité et de choix aux récipiendaires et leur donne la possibilité de décider de leurs priorités plutôt que de viser un objectif sectoriel.

	TRANSFERTS MONÉTAIRES SECTORIELS	TRANSFERTS MONÉTAIRES MULTISECTORIELS	TRANSFERTS MONÉTAIRES À USAGES MULTIPLES
Objectif	Objectif spécifique à un secteur comme la sécurité alimentaire, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la protection	Recouvrent plusieurs objectifs sectoriels	Couvrent les besoins essentiels et/ou de relèvement des ménages
Restriction	Peuvent être restrictifs ou non restrictifs	Peuvent être restrictifs ou non restrictifs	Pas de restriction
Conditionnalité	Peuvent être conditionnels et inconditionnels	Peuvent être conditionnels et inconditionnels	Inconditionnels
Modalité d'assistance monétaire compatible	Espèces et coupons	Espèces ou coupons	Espèces
Collaboration	Sectorielle	Multisectorielle	Besoins essentiels multiples hors cadre sectoriel



ÉTUDE DE CAS : LE PROJET DE TRANSFERTS MONÉTAIRES À USAGES MULTIPLES EN SYRIE (2021)

Face à la crise prolongée en Syrie (en 2021), des transferts monétaires à usages multiples (de 200 000 livres syriennes, soit 80 dollars) ont été fournis à 1 006 ménages d'Alep par le biais de prestataires de services financiers.

Les rapports de suivi indiquent que l'ensemble des récipiendaires ont été satisfaits du projet de transferts monétaires à usages multiples car ce dernier leur a donné la possibilité d'utiliser l'aide monétaire pour répondre à leurs besoins les plus urgents avec beaucoup de flexibilité. Les récipiendaires ont utilisé l'aide pour acheter des denrées alimentaires (52 %), payer des médicaments et autres dépenses de santé (16,7 %) ou pour rembourser des dettes (10 %). Parmi les autres usages de l'aide, on trouve le loyer, les transports, les produits de santé menstruelle, la réhabilitation de logements et l'épargne.



CONSEILS UTILES :

- Lorsque cela est possible, présentez les transferts monétaires à usages multiples inconditionnels comme la réponse incontournable et mettez-les en œuvre.
- Assurez la coordination et la collaboration entre les collègues et les unités de soutien opérationnel des différents secteurs à toutes les étapes du cycle des transferts monétaires, en vous attachant en priorité à répondre collectivement aux besoins des bénéficiaires de l'aide.
- Utilisez les outils d'évaluation multisectoriels afin de guider la conception des transferts monétaires multisectoriels et de définir les besoins et les objectifs, ainsi que des cadres pour le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage (MEAL) et des indicateurs d'impact.
- Déterminez la valeur des transferts à usages multiples en fonction du panier de dépenses minimum et en coordination avec les groupes de travail sur les transferts monétaires, les groupes de travail sur l'assistance essentielle, le cluster protection ou les équipes de coordination inter-cluster/sectorielle. Voir l'exemple du [groupe de travail sur les transferts monétaires en Iraq](#), où la valeur du panier des dépenses minimum pour survivre a servi de référence pour calculer la base de la valeur de transfert.
- Consultez les personnes affectées par une crise et les équipes de protection concernant les besoins spécifiques en matière de protection et les stratégies d'adaptation positives qui doivent être intégrées au calcul du panier de dépenses minimum ou en tant que besoin ponctuel, en plus des besoins sectoriels (il s'agit par exemple d'inclure le coût de l'obtention de documents juridiques ou de certificats de naissance).
- Lorsque vous concevez des transferts monétaires multisectoriels, recherchez des opportunités complémentaires. Par exemple, un programme de formation WASH pour la population népalaise affectée par le séisme a inclus la distribution de transferts monétaires aux participant-es. Cette initiative leur a permis de répondre aux besoins de leur ménage tout en renforçant leurs capacités à construire des structures WASH pour la communauté.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Orientations opérationnelles et boîte à outils pour les transferts monétaires à usages multiples, 2015](#)
- [Standard Operating Procedures for Multipurpose Cash Grants](#)
- [Panier de dépenses minimum \(MEB\) – Outil de prise de décision, 2018](#)
- [Multipurpose Cash Outcome Indicators](#)
- [Page du CALP Network sur les transferts monétaires à usages multiples](#)
- [Multipurpose Cash and Sectoral Outcomes: A Review of Evidence and Learning \(P. Harvey et S. Pavanello\)](#)

Les transferts monétaires et l'eau, l'hygiène et l'assainissement (WASH)

Les interventions humanitaires WASH cherchent à réduire la morbidité et la mortalité liées à l'eau, l'assainissement et l'hygiène au sein des populations affectées par une crise. Les résultats en matière de santé publique, souvent complétés par d'autres résultats, sont obtenus grâce à une large gamme d'interventions dans le secteur de l'eau, l'assainissement et l'hygiène. En ce qui concerne les programmes humanitaires d'Oxfam, les domaines de spécialité sont l'ingénierie en santé publique et la promotion de la santé publique. Les personnes travaillant dans ces domaines collaborent afin d'atteindre ensemble des résultats en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène.

Quel est le rôle des transferts monétaires dans les programmes WASH ?

Les programmes humanitaires WASH ont de plus en plus recours aux transferts monétaires et autres approches basées sur le marché pour améliorer l'accès aux biens et services du secteur WASH.

- Les marchés sont un élément central des activités WASH et les interventions WASH dépendent des marchés, directement ou indirectement.
- Les marchés WASH sont les premiers répondants en cas de crise ou de catastrophe, avec des systèmes de marché actifs donnant accès à des articles essentiels (articles d'hygiène ou eau, par exemple).
- Conformément aux approches de programmation sûre, les programmes WASH reconnaissent le potentiel de nuire aux marchés qui existe lorsque des marchés parallèles sont établis pour la fourniture de services¹⁴. En s'appuyant sur les marchés locaux pour soutenir les interventions WASH, les transferts monétaires écartent ce problème.
- Grâce aux évaluations de marché requises pour les transferts monétaires, les interventions WASH connaissent bien le marché et identifient les opportunités de s'attaquer aux points faibles de systèmes de marché lors d'autres interventions WASH comme des formations.

Comment mettre en œuvre les transferts monétaires pour le secteur WASH ?

La mise en œuvre des transferts monétaires pour WASH suit les étapes du cycle de projet des transferts monétaires, comme décrit dans le [Chapitre 5](#).

Pour plus d'informations, voir [Programmation basée sur le marché dans le secteur EAH : Orientations techniques destinées aux professionnels de l'aide humanitaire](#) >

Les types de transferts monétaires pour les activités WASH

Les transferts monétaires mis en œuvre dans le cadre d'activités WASH ont été solidement documentés dans le cadre d'une étude réalisée par le Global WASH Cluster¹⁵. Voici des exemples de transferts relevés :

- Des coupons à échanger contre de l'eau dans des commerces ou des kiosques à eau
- Des coupons à échanger contre des produits de traitement de l'eau des ménages
- Des coupons à échanger contre des tuyaux et du matériel d'approvisionnement en eau afin de réparer la plomberie des ménages
- Des espèces sans restriction pour s'approvisionner en eau
- Des coupons pour la construction de latrines
- Des coupons pour les services de vidange
- Des espèces avec et sans condition pour la construction de latrines
- Des espèces et des coupons pour des produits de santé menstruelle
- Des coupons pour des produits d'hygiène
- Des coupons valables dans plusieurs secteurs, notamment pour des produits du secteur WASH, comme des produits d'hygiène

LES TRANSFERTS MONÉTAIRES À USAGES MULTIPLES DANS LA PROGRAMMATION WASH

L'étude a révélé les usages suivants des transferts monétaires à usages multiples dans le cadre de la programmation WASH :

- **Eau** : les ménages peuvent utiliser les transferts monétaires à usages multiples pour acheter de l'eau en dehors de chez eux (points d'eau, commerces, camion-citerne), pour payer l'acheminement de l'eau par canalisation (factures) voire pour financer le traitement de l'eau (bien que cette pratique n'a pas été documentée).
- **Exemple au niveau pays** : en Ouganda et en Iraq, le panier de dépenses minimum utilisé pour les transferts monétaires à usages multiples inclut les coûts d'accès à l'eau en fonction des différentes sources utilisées par la population.
- **Assainissement** : les transferts monétaires à usages multiples peuvent être utilisés pour couvrir les coûts réguliers liés à l'assainissement (comme la vidange pour les ménages utilisant des systèmes d'assainissement sur place) ou pour contribuer aux coûts irréguliers ou ponctuels comme la réhabilitation ou la construction de latrines.
- **Exemple au niveau pays** : au Liban, les coûts de vidange ont été ajoutés au panier de dépenses minimum après avoir été identifiés comme un besoin clé.
- **Hygiène** : les transferts monétaires à usages multiples constituent une modalité appropriée pour aider les populations affectées à accéder à des articles d'hygiène. Les marchés des produits d'hygiène, qui constituent une dépense régulière et prévisible, sont généralement résilients en temps de crise et la plupart des familles achèteront des articles d'hygiène essentiels comme du savon ou des réservoirs d'eau.
- **Exemple au niveau pays** : en Jordanie, à l'instar de nombre de pays, les coûts des articles d'hygiène sont inclus dans le panier de dépenses minimum.
- Dans les interventions basées sur des transferts monétaires à usages multiples, les dépenses WASH peuvent être intégrées lors du développement du panier de dépenses minimum. Voir [Annexe 9 du document Programmation basée sur le marché dans le secteur EAH : Orientations techniques destinées aux professionnels de l'aide humanitaire](#).



ÉTUDE DE CAS : LES DONNÉES PROBANTES DU CLUSTER MONDIAL WASH

[Collection des études du Cluster mondial WASH >](#)



CONSEILS UTILES :

- Les évaluations de marché doivent être fondées sur des évaluations multisectorielles, des évaluations WASH, et autres évaluations, toutes utilisées dans le cadre de l'analyse de la situation pour les transferts monétaires. Elles doivent par ailleurs y contribuer.
- Les programmes WASH peuvent combiner transferts monétaires et modalités non basées sur le marché afin d'obtenir des résultats humanitaires. Par exemple, les transferts monétaires pour des produits d'hygiène peuvent être complétés par des activités visant à déclencher un changement de comportement concernant le lavage des mains et à renforcer la demande pour les produits d'hygiène.
- Les transferts monétaires pour l'achat d'eau ou de produits de traitement de l'eau du ménage seront probablement plus efficaces dans les contextes où la population affectée est habituée à payer pour ces services.
- Le montant du transfert monétaire (ou la valeur monétaire des coupons) doit être basé sur les coûts des biens ou services nécessaires pour réaliser les objectifs WASH du programme et répondre aux besoins déterminés par l'évaluation du marché et des besoins.
- Ajouter des conditions aux transferts monétaires peut s'avérer utile pour certaines interventions WASH. Certains éléments spécifiques sont à prendre en compte pour les transferts monétaires dans les activités WASH, en particulier pour la construction d'installations, qui est généralement une activité ponctuelle. Dans ce cas, les coûts totaux de construction (matériel, main d'œuvre et transport) doivent être calculés. En raison de la nature ponctuelle de la construction des installations WASH, et des coûts associés, il est important de réfléchir au moment propice pour distribuer les transferts monétaires ainsi qu'à leur structure. Ils peuvent être distribués de manière échelonnée, avec des conditions, comme le respect de normes de qualité lors de la construction. Cela demande un suivi conséquent de la part de l'organisation de mise en œuvre.
- Le suivi est un élément clé des transferts monétaires dans le cadre d'activités WASH, où les normes de qualité sont d'une importance cruciale. Cela demande la participation d'équipes techniques WASH, d'équipes de soutien opérationnel et de spécialistes en transferts monétaires.

**Programmation basée sur le marché dans le secteur EAH :
Orientations techniques destinées aux professionnels de l'aide humanitaire,
section sur le cadre MEAL >**

- Il convient de suivre les normes relatives aux transferts monétaires lors de l'approvisionnement (par exemple, la sélection de commerçant-es demande de suivre des critères établis et une évaluation de marché préalable). La collaboration des équipes WASH, de transferts monétaires et d'approvisionnement est nécessaire.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Programmation basée sur le marché dans le secteur EAH : Orientations techniques destinées aux professionnels de l'aide humanitaire](#)
- [WASH market-based programming in emergencies, Note d'information d'Oxfam](#)

Les transferts monétaires et la protection

À l'instar d'autres secteurs, les transferts monétaires sont de plus en plus utilisés ces dernières années dans le cadre d'objectifs de protection. Les transferts monétaires sont particulièrement utiles lorsqu'un manque de ressources financières entrave l'accès des personnes aux services d'urgence et de protection. Il convient cependant de noter qu'ils sont plus efficaces lorsqu'ils s'attaquent à des besoins urgents pouvant être satisfaits par un paiement unique que lorsque des transferts récurrents sont nécessaires pour résoudre un problème chronique. Plus récemment, les transferts monétaires ont également servi à soutenir le fonctionnement efficace des groupes de protection communautaire par le biais de « transferts monétaires de groupe »¹⁸.

Oxfam considère que les transferts monétaires peuvent être utilisés dans les programmes de protection afin de soutenir plusieurs objectifs globaux : en réduisant la vulnérabilité face aux menaces de protection ou en aidant les personnes à faire face aux conséquences de violences ou d'abus.

- Les transferts monétaires facilitent l'accès à des biens et services humanitaires spécifiques qui aident à renforcer la sécurité pour les personnes qui en bénéficient (comme des éclairages à l'énergie solaire ou des cuisinières consommant peu de combustible).
- Les programmes de transferts monétaires peuvent faciliter l'accès à des services d'urgence et de protection sûrs, rapides et confidentiels (y compris pour les personnes ayant été confrontées à des violences, à l'exploitation et à des abus).
- Les programmes de transferts monétaires peuvent offrir aux personnes ou groupes affectés par une crise la flexibilité de choisir des mécanismes de distribution discrets, et d'accéder ainsi à l'aide dans le respect de leur dignité et de leur sécurité personnelle lorsque cela est nécessaire.
- Oxfam considère par ailleurs que les transferts monétaires à usages multiples sont une façon de donner les moyens aux bénéficiaires d'acheter des articles augmentant leur sécurité et leur dignité et limitant leur exposition aux risques de protection. Les transferts monétaires à usages multiples reposent sur une approche collaborative avec d'autres secteurs techniques lors de la définition de la valeur de transfert, de la mise en œuvre et du suivi de l'aide. Voir [Section 3.1 \(Un outil multisectoriel\)](#) pour plus d'informations.

La plupart des problèmes de protection sont complexes et multiples, reposant sur un ensemble d'éléments et d'activités mouvants qui, lorsqu'ils sont organisés de manière stratégique, permettent d'atteindre les résultats de protection prévus. Ainsi, les transferts monétaires seuls ne peuvent constituer une réponse adéquate à une menace de protection ; ils doivent toujours être utilisés dans le cadre plus large d'un programme de protection incluant d'autres mesures. Pour plus d'informations sur le sujet, voir [le cadre d'Oxfam Facilitating Access to Protection and Emergency Services for Survivors of Violence, Exploitation and Abuse](#).



ÉTUDE DE CAS : ASSISTANCE MONÉTAIRE D'URGENCE AU LIBAN (2018)

Oxfam au Liban a mis en œuvre avec succès une assistance monétaire d'urgence visant à faciliter l'accès aux services et/ou compléter des services déjà fournis pour aider à atténuer ou prévenir des risques de protection. Par exemple, l'aide a été fournie pour compléter les processus de gestion des cas de VBG et de protection de l'enfance et a été utilisée pour faciliter l'accès à des abris sûrs, à des services juridiques, à la réinstallation de personnes ayant été confrontées à des violences et pour lutter contre les risques de travail des enfants. Ces activités ont été associées à un soutien supplémentaire (comme l'orientation vers des services monétaires ou de transport pour le plus long terme) lorsque cela était approprié, en fonction de l'évaluation de cas individuels.

L'analyse de la protection : un point d'entrée pour comprendre la faisabilité des transferts monétaires dans les programmes de protection : Une analyse de la protection est un processus continu tenant compte des questions de genre et qui constitue l'épine dorsale de toute intervention de protection. Elle sert à identifier les menaces et risques principaux pour la capacité des personnes ou des groupes à accéder aux services d'urgence et de protection¹⁹.

Lorsqu'un manque de ressources financières est identifié par l'analyse de la protection, il constitue un point d'entrée pour l'utilisation des transferts monétaires dans un programme de protection (analyse complétée par une analyse de faisabilité et de pertinence des transferts monétaires ainsi que par une analyse des risques).

- **Exemple :** Si l'analyse de la protection révèle que l'incapacité à couvrir les frais de transport vers une institution gouvernementale est la principale raison expliquant pourquoi les personnes conservent un statut d'apatride, on peut envisager de répondre avec un transfert monétaire ponctuel et prudemment conçu visant à couvrir les coûts d'enregistrement et de transport.



CONSEILS UTILES :

- Tous les programmes de protection doivent suivre une approche de programmation sûre pour éviter de nuire par inadvertance à autrui et aux principes, standards et normes qui étayent notre travail humanitaire.
- Une analyse et une évaluation de marché doivent impérativement être effectuées avant la conception de tout projet de protection, que des transferts monétaires soient distribués ou non.
- Lorsque nous utilisons l'assistance monétaire pour donner un accès sûr et rapide à des services de protection et d'urgence, le système de référencement inter-organisations doit fonctionner efficacement et disposer de capacités de gestion de dossiers adéquates.
- Suivez les politiques et procédures d'Oxfam en matière de protection des données et de droits en matière de données.
- Pour les besoins chroniques et récurrents, plutôt que de ne s'en remettre qu'à un programme de protection, une approche transversale basée sur les transferts monétaires à usages multiples est recommandée.
- En raison de la vulnérabilité des bénéficiaires des transferts monétaires (y compris les personnes vulnérables en raison de leur identité), les processus de ciblage et d'enregistrement pour les programmes de protection peuvent nécessiter de tenir compte d'éléments spécifiques en vue d'assurer la dignité, la sécurité et la confidentialité tout au long du programme.
- Contrairement au ciblage des bénéficiaires selon des critères préétablis pratiqué dans la plupart des interventions de transferts monétaires, le ciblage effectué pour les programmes de protection a lieu dans le cadre d'un suivi de la protection et de référencements internes au sein d'Oxfam et de ses partenaires (et autres systèmes de référencement). Ce ciblage est par ailleurs un processus continu qui n'identifie qu'un petit nombre de bénéficiaires à la fois.
- Pour obtenir des résultats de protection, le suivi du processus et des résultats des interventions doit être une priorité. Pour la protection, cela comprend des activités de suivi visant spécifiquement à identifier toute violation des droits et tout risque de protection.
- Les programmes de protection intégrant des transferts monétaires sont susceptibles de nécessiter plus de temps et de ressources que des programmes de transferts monétaires sectoriels ou multisectoriels, car la planification des paiements et les demandes d'argent sont rendues difficiles par la quantité de transferts individuels et l'utilisation des systèmes numériques.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Oxfam : Emergency Cash Assistance for Protection: Internal Guidance Note and Standard Operating Procedures](#)
- [Document d'orientation : Utilisation de l'assistance monétaire dans les programmes de protection d'Oxfam](#)
- [Standards professionnels pour les activités de protection](#)
- [Directives pour l'intégration d'interventions ciblant la violence basée sur le genre dans l'action humanitaire](#)
- [Oxfam : Minimum Standards for Gender in Emergencies](#)

3.4

Les transferts monétaires et la sécurité alimentaire

Pour les ménages vulnérables, l'alimentation est souvent la source de dépenses la plus importante. Lorsque les ménages sont ciblés en raison de leur vulnérabilité socioéconomique et reçoivent des transferts monétaires, en particulier des transferts non restrictifs comme les transferts monétaires à usages multiples, ils en dépendent la majeure partie dans des denrées alimentaires, lesquelles sont essentielles à la survie.

Les transferts monétaires sont mis en œuvre dans le secteur de la sécurité alimentaire depuis les années 1990. C'est le secteur qui utilise le plus cette modalité d'aide. Par conséquent, il existe un niveau d'expérience considérable ainsi qu'un grand ensemble de données probantes concernant l'utilisation des transferts monétaires en vue d'atteindre des objectifs de sécurité alimentaire. La sécurité alimentaire est par ailleurs le secteur disposant de l'ensemble de preuves le plus important quant à la contribution des transferts monétaires à usages multiples envers l'obtention de résultats sectoriels.

Les interventions de sécurité alimentaire d'Oxfam appliquent une approche basée sur le marché. Elles sont, au minimum, basées sur une bonne compréhension des marchés et le soutien au marché est envisagé dès que cela s'avère possible et pertinent.

Les interventions de sécurité alimentaire d'Oxfam accordent toujours la priorité aux transferts monétaires. Lorsque les évaluations et analyses indiquent que les transferts monétaires sont la modalité appropriée pour répondre aux besoins alimentaires, il convient de les utiliser à la place de l'aide en nature.

Comment les transferts monétaires contribuent-ils aux programmes de sécurité alimentaire ?

Chacun des **quatre piliers de la sécurité alimentaire**¹⁸ peut être impacté par les modalités de transferts monétaires, mais une bonne conception du programme est de mise pour atteindre les résultats voulus. Dans le secteur de la sécurité alimentaire, les transferts monétaires peuvent être utilisés comme suit :

- Pour augmenter l'**accès** à l'alimentation des ménages ayant un besoin immédiat d'aide alimentaire grâce à un pouvoir d'achat plus important.
- Pour augmenter la **disponibilité** des denrées alimentaires, en aidant les négociant-es alimentaires à faire tomber les barrières du marché (coûts de transport ou de stockage) ou en aidant les producteurs et productrices alimentaires à augmenter leur production.
- Pour influencer sur l'**usage** des denrées alimentaires au sein des ménages. Par exemple, en fournissant des coupons pour des produits hautement nutritifs comme des aliments frais ou des aliments qui répondent aux besoins de certains groupes (jeunes enfants, femmes enceintes ou allaitantes).

- Pour accroître la **stabilité** de la sécurité alimentaire, surtout par le biais des systèmes de protection sociale, le soutien aux moyens de subsistance ou les interventions sur le marché. Sans cela, l'impact sur la sécurité alimentaire ne se ressentirait que pendant la durée de l'intervention.
- Pour répondre aux besoins de sécurité alimentaire par le biais de transferts monétaires spécifiques à un secteur ou dans le cadre de transferts monétaires à usages multiples.
- Pour soutenir la fonctionnalité des marchés alimentaires et la confiance des négociant-es en augmentant le pouvoir d'achat et ainsi la demande en denrées alimentaires grâce aux transferts remis aux ménages.
- Pour permettre le remboursement de dettes et donc l'accès au crédit à l'avenir (ou l'entraide pour accéder aux denrées alimentaires ou au matériel nécessaire pour les moyens de subsistance). Il se peut que des ménages pauvres se soient endettés pour acheter des denrées alimentaires avant le début de la distribution de l'aide alimentaire. Selon les retours des populations affectées, soutenir le remboursement de dettes est un avantage clé de l'assistance monétaire.



CONSEILS UTILES :

- Les évaluations de la sécurité alimentaire et économique (dont l'évaluation de marché, l'analyse des disparités entre les genres et l'analyse des options de réponse) sont nécessaires afin d'identifier la modalité la plus appropriée (transferts monétaires, aide en nature, une association des deux ou autre) et le type de programme le plus adapté.
- Le coût et le contenu du panier alimentaire ou du panier de dépenses minimum doit être établi en coordination avec d'autres acteurs comme le cluster sécurité alimentaire du pays, le groupe de travail sur les transferts monétaires et/ou le Programme alimentaire mondial (PAM).
- Oxfam doit impérativement surveiller et reporter les résultats en matière de sécurité alimentaire (pas seulement les produits) lorsqu'elle met en œuvre des transferts monétaires (dont ceux à usages multiples) dans le but de répondre aux besoins alimentaires. Cela permet de s'assurer que les transferts monétaires ont l'effet escompté sur la sécurité alimentaire.
- Les crises alimentaires graves, en particulier celles où les populations se trouvent dans les phases 4 et 5 du cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, sont des contextes complexes souvent marqués par des perturbations dans la fonctionnalité des marchés et de multiples chocs.
- Effectuer un suivi continu du marché et avoir la flexibilité d'adapter les modalités aidera un programme à abandonner l'aide en nature au profit des transferts monétaires ou vice versa si le contexte change.
- Les prix croissants des denrées alimentaires peuvent avoir de graves répercussions sur le succès d'une intervention d'aide alimentaire recourant aux transferts monétaires. Il convient de toujours surveiller les prix de l'alimentaire, mais il faut accorder une attention particulière au suivi et à l'adaptation des programmes face à des changements potentiels de ces prix et à l'inflation.
- Il convient de tenir compte de la dépréciation monétaire lors de la conception des programmes d'aide alimentaire dans les contextes présentant les risques les plus élevés de volatilité économique. Voir [Section 6.6 \(Inflation et dépréciation monétaire\)](#) pour plus d'informations.
- La mise en œuvre de tous les programmes d'aide alimentaire, quelle que soit la modalité utilisée, peut entraîner des risques élevés de VBG et autres problèmes de protection. Adopter une approche de programmation sûre est essentiel afin de comprendre, atténuer et surveiller ces risques.



ÉTUDE DE CAS : PROGRAMME DE COUPONS POUR L'ACHAT DE PRODUITS FRAIS D'OXFAM (2018 - 2019)

Rohingya refugee response in Cox's Bazar, Bangladesh, January 2018 – September 2019



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Normes de qualité d'Oxfam pour les programmes de sécurité alimentaire et économique \(en anglais\)](#)
- [Examples and good practices on the use of multi-purpose cash in the food security sector](#)
- [Manuel sur les transferts de type monétaire \(PAM\)](#)
- [Données probantes et orientations relatives à l'utilisation des transferts monétaires en faveur de la nutrition dans les situations d'urgence](#)
- [Food Security Cluster Coordinator Cash Transfers Briefing Package](#)

3.5

Les transferts monétaires et les moyens de subsistance

Les transferts monétaires peuvent être utilisés en vue de protéger, démarrer ou redémarrer des activités liées aux moyens de subsistance en situation d'urgence, ou afin de développer des moyens de subsistance durables et résilients. Cela peut prendre les formes suivantes :

- Démarrer ou investir dans une petite entreprise
- Acheter des intrants agricoles ou du bétail
- Accéder à des services existants comme le transport, l'agrandissement ou le déstockage
- Soutenir les plus grand-es négociant-es afin d'améliorer la fonctionnalité du marché
- Remplacer ou réparer des actifs perdus ou endommagés (comme des bateaux, des outils agricoles ou des lieux de stockage)
- Rembourser des dettes

Comment les transferts monétaires contribuent-ils aux programmes de moyens de subsistance ?

- Ils peuvent servir à répondre aux besoins en matière de moyens de subsistance par le biais de transferts spécifiques à un secteur ou dans le cadre de transferts monétaires à usages multiples.
- Ils peuvent servir à protéger les actifs et à réduire les stratégies d'adaptation négatives comme la vente en catastrophe de bétail ou le travail des enfants.
- Ils peuvent avoir un effet multiplicateur important sur l'économie locale, bénéficiant plus largement aux moyens de subsistance.
- Ils peuvent améliorer l'accès aux denrées alimentaires en augmentant les revenus et peuvent stimuler la disponibilité des denrées grâce à une augmentation de la production alimentaire.
- Ils peuvent être conçus de manière à avoir un impact sur l'utilisation des denrées et la nutrition, notamment avec des coupons à échanger contre des types particuliers de graines ou contre du bétail pour produire du lait.
- Conformément au cadre sur les moyens de subsistance durables qu'Oxfam utilise, les transferts monétaires augmentent d'abord le capital financier¹⁹. Ils peuvent être associés à différentes activités afin de soutenir d'autres types de capitaux (physique, naturel ou humain), comme la formation à l'entrepreneuriat ou le travail de conservation des sols.

Les transferts monétaires ne permettront pas à eux seuls de dépasser les contraintes politiques ou juridiques qui affectent souvent les moyens de subsistance, le droit de travailler ou la disponibilité des services.



CONSEILS UTILES :

- L'impact positif des transferts monétaires à usages multiples sur les moyens de subsistance a été prouvé. Toutefois, les transferts monétaires à usages multiples sont souvent conçus de manière à couvrir les besoins de base et n'incluent pas toujours les dépenses liées aux moyens de subsistance dans le panier de dépenses minimum. De plus, les données probante de P. Harvey et S. Pavanello montrent que les transferts sont souvent utilisés en fonction d'une hiérarchie de besoins, les besoins immédiats étant satisfaits en premier lieu et les autres besoins, dont l'investissement dans les moyens de subsistance, plus tard.
- Dans nombre de contextes, un pourcentage élevé de personnes dépendent du travail formel ou informel (qui constitue leur première source de revenus) afin de répondre à leurs besoins de base, et/ou utilisent le travail réalisé dans le cadre de leur propres activités de subsistance. Une analyse du marché du travail peut être réalisée afin de comprendre les contraintes, les capacités et les opportunités au sein d'un système de marché et obtenir une compréhension plus approfondie qu'avec une analyse du marché standard. Voir les lignes directrices relatives à l'analyse du marché du travail dans les ressources ci-après afin de concevoir et de mener à bien votre analyse.
- Dès la phase de conception, veillez à ce que l'impact des transferts monétaires sur les moyens de subsistance soit complété par des mesures supplémentaires (comme une formation technique). Étant donné que les connaissances et compétences requises pour développer ou poursuivre des activités au sein du ménage peuvent parfois manquer, il peut être utile de combiner l'aide monétaire et aide en nature ainsi que le soutien au marché et à la chaîne de valeur.
- Effectuez des évaluations des risques régulières, prenez des mesures d'atténuation et de suivi et établissez des critères de sélection clairs pour garantir la transparence en matière de réception et d'utilisation des transferts monétaires pour les moyens de subsistance. Les subventions et les coupons destinés à soutenir les moyens de subsistance sont souvent de montant élevé et peuvent accroître la vulnérabilité à l'exploitation et aux VGB, entre autres risques de protection.
- Le ciblage effectué pour les programmes de soutien aux moyens de subsistance (généralement déterminé par la vulnérabilité des ménages) peut ne pas correspondre aux critères de ciblage pour les transferts monétaires à usages multiples, au moins en partie relatifs à la capacité des ménages à réaliser des activités de subsistance. Par ailleurs, « lorsque les transferts monétaires à usages multiples sont calculés en fonction d'un panier de dépenses minimum, tout investissement conséquent dans les moyens de subsistance est par conséquent très peu probable » (Harvey et al. *).
- Renforcer les moyens de subsistance demande parfois de l'expérience (comprendre les marchés du travail ou savoir développer un plan d'affaires) qui n'est pas généralement associée au travail humanitaire. Cela donne aux équipes de développement la possibilité d'apporter leur soutien.
- Dans certains contextes, des témoignages et des rumeurs indiquent que certaines personnes réfugiées pensent qu'accepter du travail pourrait leur faire perdre le droit aux transferts monétaires, ce qui peut nuire à l'emploi ou aux moyens de subsistance. Cela doit être rectifié dans le cadre d'une communication claire avec les personnes déplacées.

* *Multi-Purpose Cash and Sectoral Outcomes: A Review of Evidence and Learning* Harvey et Pavanello



ÉTUDE DE CAS : SUBVENTIONS POUR LES MOYENS DE SUBSISTANCE AU NÉPAL (2015)

Après le séisme qui a frappé le Népal en 2015, Oxfam a cherché à développer des activités génératrices de revenus pour un groupe de la communauté. Oxfam a pour ce faire fourni des subventions pour les moyens de subsistance allant de 8 000 à 40 000 roupies népalaises (66 à 330 dollars) ainsi qu'une formation de cinq jours sur le développement d'un plan d'affaires. Les activités de transferts monétaires ont été planifiées et mises en œuvre conjointement par l'équipe humanitaire et l'équipe de développement d'Oxfam au Népal. Toutes les personnes ayant bénéficié des subventions ont dû fournir un plan de dépense ainsi que les reçus des achats afin de garantir un usage approprié de la subvention, sur la période appropriée. Dans la plupart des cas, les subventions étaient accompagnées des formations pertinentes pour assurer un usage efficace et la durabilité de la subvention.



ÉTUDE DE CAS : ACTIVITÉS « ARGENT CONTRE TRAVAIL » DESTINÉES AUX FEMMES (CAMP DE PERSONNES RÉFUGIÉES DE ZA'ATARI, 2018)

[How Syrian refugee women are finding their own way to join the Jordanian economy >](#)



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- > [The Use of Cash Transfer in Livestock Emergencies and their Incorporation into Livestock Emergency Guidelines and Standards \(LEGS\)](#)
- > [Cash-Based Transfers: Increasing the Resilience of Agricultural Livelihoods \(FAO\)](#)
- > [Labor and Market Assessment Guidance and Tip Sheets \(Mercy Corps\)](#)
- > [Labour Market Analysis Guidance for Food Security Analysis and Decision-Making \(PAM\)](#)
- > [Minimum Economic Recovery Standards \(SEEP\)](#)
- > [Cash+ FAO's approach](#)
- > [Labour Market Analysis in Humanitarian Contexts: A Practitioner's Guide \(Mercy Corps, Save the Children, IRC\)](#)

LES TRANSFERTS MONÉTAIRES DANS LA PRATIQUE



CHAPITRE 4

Le travail de plaidoyer pour les transferts monétaires

L'utilisation accrue des transferts monétaires en tant que modalité d'intervention humanitaire et les changements consécutifs apportés aux programmes ont bousculé les systèmes d'intervention traditionnels, au niveau local et mondial à la fois.

Face à un tel constat, Oxfam et ses partenaires doivent envisager d'effectuer un travail de plaidoyer, à la fois en interne et en externe, en faveur des objectifs organisationnels d'une part et pour une influence externe plus large de l'autre, afin d'atteindre les objectifs stratégiques et ceux du programme de transferts monétaires.

Deux types de plaidoyers peuvent être effectués. Pour choisir, il faut déterminer si l'objectif est d'encourager une utilisation efficace des transferts monétaires au sein d'une intervention ou de s'adapter aux thèmes identifiés par le programme de transferts monétaires.

1. ENCOURAGER L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES / ENCOURAGER L'ADAPTATION DES PROGRAMMES DE TRANSFERTS MONÉTAIRES

Exemples :

- Plaidoyer auprès du gouvernement et des parties prenantes locales afin d'obtenir leur adhésion et leur soutien quant à l'utilisation des transferts monétaires dans une intervention
- Plaidoyer auprès de l'équipe humanitaire pays et autres personnes responsables de l'intervention pour une utilisation accrue des transferts monétaires à usages multiples

Exemple pays 1 : Plaidoyer auprès du gouvernement

En 2020, en plus du plaidoyer ciblé et de la sensibilisation aux transferts monétaires auprès du gouvernement local, Oxfam au Népal (en tant que membre actif de l'association d'ONG internationale au Népal) a adressé une lettre au ministère des Finances demandant un cadre stratégique sur la mise en œuvre de transferts monétaires pour les communautés affectées par la COVID-19.



[Voir le document de plaidoyer en exemple \(en anglais\) >](#)

Les transferts monétaires ont été présentés comme un outil de réponse offrant flexibilité et dignité aux ménages affectés. Ils limitent le risque de transmission de la COVID-19 grâce à des mécanismes de distribution s'effectuant sans contact ou à distance.

Bien que les transferts monétaires à usages multiples et l'aide monétaire sectorielle sont encore sujet à l'étude, le gouvernement a fait preuve de flexibilité dans l'utilisation des coupons électroniques à usages multiples et des programmes d'aide monétaire à petite échelle, et ce, grâce aux efforts de plaidoyer.

Exemple pays 2 : Travail de plaidoyer de l'équipe humanitaire pays sur les transferts monétaires à usages multiples

En 2015, Oxfam et d'autres acteurs de l'assistance monétaire en Iraq ont travaillé avec le Cash Consortium for Iraq, le groupe de coordination inter-cluster et la Coordonnatrice de l'assistance humanitaire à la création d'un chapitre consacré aux transferts monétaires à usages multiples, aux côtés d'autres plans de réponse sectoriels, dans le cadre du Plan d'aide humanitaire annuel.

Pour la première fois, les transferts monétaires à usages multiples constituaient une section intersectorielle et indépendante du plan d'aide humanitaire, favorisant toujours plus leur adoption dans la réponse mise en œuvre en Iraq.

2. AMORCER DES CHANGEMENTS AU SEIN DU SYSTÈME HUMANITAIRE AFIN DE RÉSOUDRE DES PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES PROGRAMMES DE TRANSFERTS MONÉTAIRES

Exemples :

- **Plaidoyer auprès du Comité permanent Interorganisations des Nations Unies pour l'amélioration des systèmes de coordination des transferts monétaires**
- **Plaidoyer auprès des acteurs de la protection sociale pour l'intégration des transferts monétaires et des systèmes de protection sociale**
- **Plaidoyer auprès des partenaires du secteur privé, comme les prestataires de services financiers, afin d'améliorer les normes sur les droits en matière de données et la protection des données**

Exemple pays 1 : Coordination des transferts monétaires

Oxfam a travaillé avec le [Collaborative Cash Delivery Network](#) afin de promouvoir des réformes dans la coordination des transferts monétaires. Ce plaidoyer a donné lieu aux résultats et accords formels sur la coordination des transferts monétaires de 2022 du Comité permanent interorganisations.

Exemple pays 2 : Protection sociale

Dans le cadre de la réponse à la crise socioéconomique engendrée par la COVID-19, Oxfam au Kenya a constaté que moins de 10 % des personnes répondant aux critères de vulnérabilité avaient accès aux programmes de filet de sécurité du gouvernement. Cela concerne en particulier les personnes vivant dans des campements informels ou travaillant dans le secteur informel. Par conséquent, Oxfam et ses partenaires (en collaboration avec le programme phare d'assistance sociale du gouvernement kényan - Inua Jamii) ont travaillé sur les transferts monétaires à usages multiples sans conditions et ont appelé au développement de liens plus solides entre l'assistance monétaire humanitaire et les systèmes de protection sociale formels au sein de l'intervention.

Intégrer le plaidoyer sur les transferts monétaires dans la planification et la conception du projet peut aider les équipes à réaliser leurs objectifs de plaidoyer plus tôt et d'appréhender toute barrière ou tout problème potentiel.

Les étapes du plan de plaidoyer sur les transferts monétaires :

1. **Contexte** : Résumez le contexte et soulignez le besoin de plaidoyer sur les transferts monétaires.
2. **But du plaidoyer** : Incluez une déclaration simple résumant ce que vous essayez de réaliser par le biais du plaidoyer.
3. **Stratégie de plaidoyer** : Fournissez un bref aperçu de la façon dont vous allez atteindre ce but.
4. **Objectif(s)** : Découpez votre stratégie en fonction d'objectifs spécifiques.
5. **Justification** : Expliquez clairement pourquoi le plaidoyer et les objectifs fixés sont pertinents pour votre programme.
6. **Cibles** : Listez clairement les principales cibles.
7. **Messages** : Développez les messages clés à transmettre afin d'atteindre votre objectif.
8. **Stratégies** : Pensez à déterminer la façon dont vous communiquerez vos messages aux publics cibles.
9. **Opportunités et ressources** : Réfléchissez à qui peut vous aider à diffuser ces messages ou à influencer vos cibles ainsi qu'aux opportunités (réunions, événements...) vous permettant de les diffuser de manière efficace.
10. **Budget et ressources** : Déterminez et planifiez les ressources nécessaires pour atteindre le ou les objectifs de plaidoyer.
11. **Activités** : Déterminez et planifiez les activités qui seront requises pour soutenir votre stratégie de plaidoyer.
12. **Documents de référence** : Déterminez quels documents et produits pourront être nécessaires pour atteindre votre objectif.



CONSEILS UTILES :

- Collaborez avec des groupes ou réseaux de coordination nationaux (comme les groupes nationaux de travail sur les transferts monétaires) afin d'aligner les messages clés sur le plaidoyer en faveur des transferts monétaires en tant que modalité plus sûre que l'aide en nature.
- Identifiez les inquiétudes soulevées concernant les transferts monétaires et utilisez les données existantes pour les dissiper, en faisant la différence entre les politiques et les préférences gouvernementales et/ou les normes.
- Faites la promotion de programmes de transferts monétaires écoresponsables en communiquant sur les impacts environnementaux.



Pour plus d'informations sur les messages de plaidoyer clés visant à encourager l'adoption de programmes de transferts monétaires efficaces, voir [Annexe 4](#) ➤



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Exemple de rapport de plaidoyer sur les transferts monétaires \(en anglais\)](#)
- [Delivering assistance using Cash and Voucher Assistance \(CVA\) in response to COVID-19](#)
- [GSMA : Mobilising cash and voucher assistance programmes: The case for mobile money](#)
- [Cash transfer programming engaging National Society leadership. Guidance and materials to support internal advocacy](#)

CHAPITRE 5

**Cycle de projet des
transferts monétaires :
Procédures opérationnelles
normalisées**

Vue d'ensemble

Ce chapitre porte sur les procédures opérationnelles normalisées alignées sur le cycle de projet d'Oxfam dans les interventions d'urgence et les contextes de relèvement précoce. Bien que ces procédures couvrent le cycle de projet sur plusieurs secteurs et contextes d'urgence, elles ne couvrent pas nécessairement toutes les situations ou programmes mis en œuvre dans des environnements dépendant fortement du contexte. Pour cette raison, certaines étapes devront peut-être être adaptées en conséquence. Conçu autour du cycle de projet, ce chapitre est divisé en trois grandes sections (la préparation, l'analyse et la conception du programme et la mise en œuvre), qui sont chacune divisées en sous-sections.



5.1	Préparation
5.2	Analyse de la situation
5.2.1	Évaluation des besoins
5.2.2	Évaluation du marché
5.2.3	Évaluation des prestataires de services
5.2.4	Évaluation et atténuation des risques
5.3	Analyse des options de réponse
5.3.1	Analyse de marché
5.3.2	Analyse de la vulnérabilité
5.3.3	Analyse de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires
5.4	Conception du programme
5.4.1	Définir les objectifs du programme
5.4.2	Choisir une modalité de transfert monétaire
5.4.3	Choisir un mécanisme de distribution
5.4.4	Déterminer les spécificités (valeur, fréquence, durée)
5.4.5	Ciblage
5.4.6	Cadre de redevabilité envers les populations affectées
5.4.7	Cadre pour le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage
5.4.8	Programmes et partage des capacités des partenaires
5.4.9	Utilisation optimale des ressources
5.5	Mise en œuvre
5.5.1	Travailler en partenariat
5.5.2	Garantir la redevabilité
5.5.3	Faire appel à des prestataires de services
5.5.4	Enregistrement et gestion des données
5.5.5	Gestion et rapprochement des distributions
5.6	Suivi et évaluation
5.6.1	Suivi
5.6.2	Évaluation
5.7	Stratégie de sortie



REMARQUES SUR LE CYCLE DE PROJET

- Les sections susmentionnées sont présentées de façon séquentielle, mais certaines activités peuvent être menées simultanément, en fonction du type d'activité, de la nature de la crise, des contextes et de l'environnement externes ainsi que des ressources humaines.
- Certaines activités doivent impérativement être effectuées en continu (comme le suivi et la coordination) ; d'autres doivent être répétées à certaines étapes d'une intervention (validation du ciblage par exemple).
- Lors de la conception et de la planification des programmes de transferts monétaires, il est souvent essentiel d'écrire une proposition. Voir [Annexe 12](#) pour obtenir des conseils sur l'élaboration de propositions.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CALP Network : La boîte à outils pour la qualité des programmes](#)
- [CICR : Boîte à outils. Transferts monétaires en situation d'urgence](#)
- [Standards Sphère](#)
- [ONU Femmes : How to promote gender equality in humanitarian cash and voucher assistance](#)
- [CPI : Recueil sur les transferts monétaires et la violence basée sur le genre : conseils pratiques à l'intention des professionnels de l'humanitaire](#)



Photo : Brian Odiemo/Oxfam | Dans le cadre du programme d'Oxfam sur les filets de sécurité, Mildred Chaviri reçoit 7 700 shillings kényans pour subvenir à ses besoins essentiels (intervention en réponse à la crise de la COVID-19 au Kenya, 2020).

Préparation

Cette section fournit des lignes directrices concernant des mesures de préparation essentielles en matière d'alerte et d'intervention précoces (voir [Section 2.10](#)) et de préparation au niveau de l'organisation et du programme. Le système d'alerte et d'intervention précoces consiste à mesurer les indicateurs d'alerte précoce qui déclenchent les mesures anticipées (avant la crise) et dès le début d'une crise afin de réduire l'impact d'une catastrophe ou d'une crise. Pour que le système d'alerte et d'intervention précoces et les actions anticipées soient efficaces, il convient de s'atteler à la fois à la préparation au niveau de l'organisation et au niveau du programme.



PRÉPARATION
ORGANISATIONNELLE



PRÉPARATION
PROGRAMMATIQUE



CAPACITÉ À METTRE EN ŒUVRE
L'ASSISTANCE MONÉTAIRE EN
TANT QU'ACTIVITÉ D'ALERTE ET
D'INTERVENTION PRÉCOCES

Des actions approfondies peuvent être entreprises soit dans le cadre de la préparation soit pendant les étapes de planification et de mise en œuvre du cycle de projet couvertes dans ces procédures opérationnelles normalisées. Ces dernières sont indiquées clairement. [Voir la liste d'actions.](#)

Tous les bureaux pays/régionaux doivent s'assurer qu'Oxfam, et lorsque cela est possible, ses partenaires, sont bien préparés à mettre en œuvre les transferts monétaires. L'efficacité des interventions humanitaires en dépend. Toutefois, dans certains contextes touchés par une crise inattendue à déclenchement rapide ou dans lesquels Oxfam n'a pas de bureau pays (ou de partenariat solide), les opportunités de préparation peuvent s'avérer limitées.

Étapes clés :

1. Réaliser une évaluation des capacités organisationnelles afin d'identifier et de renforcer les lacunes en matière de capacités de mise en œuvre des transferts monétaires. Utiliser [l'outil d'Oxfam pour l'évaluation des capacités en matière de transferts monétaires \(en anglais\)](#).
2. Recenser les besoins et identifier les partenaires de transferts monétaires potentiels en fonction des principes et engagements d'Oxfam en matière de partenariat.
3. Rédiger des accords de partenariat qui reflètent les principes de partenariat et définissent clairement les rôles et responsabilités, les mécanismes de reporting, la communication, la prise de décision, la collaboration et le lancement d'alerte.
4. Élaborer des accords-cadres avec les partenaires et prestataires de services potentiels (financiers et technologiques) pouvant être utilisés dès que cela s'avère nécessaire.
5. Effectuer une analyse de la faisabilité, des risques et des disparités entre les genres pour les transferts monétaires potentiels.
6. Effectuer une analyse et une cartographie des marchés avant la crise.
7. Effectuer une cartographie des parties prenantes de l'assistance monétaire et démarrer un plaidoyer sur les transferts monétaires.
8. Examiner les possibles connexions entre les interventions d'assistance monétaire humanitaire et les systèmes de filet de sécurité sociale gouvernementaux.
9. Inclure les transferts monétaires comme une option de réponse dans le plan de préparation du pays afin de pouvoir les intégrer aux plans de réponse en cas de crise.

Comme mentionné plus haut, la préparation à l'assistance monétaire couvre les trois domaines suivants :



ALERTE ET INTERVENTION PRÉCOCE POUR LES TRANSFERTS MONÉTAIRES

- Garantir que les capacités (organisationnelles et programmatiques) à mettre en œuvre les transferts monétaires sont établies avant toute crise, ainsi que la possibilité d'intensifier les activités en fonction des besoins et la possibilité d'utiliser ces capacités en amont d'une crise attendue (action anticipée) ou rapidement après le déclenchement d'une crise (intervention précoce).
- Cartographier les systèmes de protection sociale dans le cadre d'une action précoce aide à identifier et à développer les liens entre les transferts monétaires et la protection sociale.



PRÉPARATION AUX TRANSFERTS MONÉTAIRES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

- Garantir les capacités organisationnelles d'Oxfam et de ses partenaires en matière de transferts monétaires et combler les lacunes le cas échéant.
- Recenser et impliquer les acteurs locaux

En ce qui concerne la participation des parties prenantes, il est important d'identifier les liens potentiels entre l'assistance en transferts monétaires et les systèmes de protection sociale du gouvernement. Voir [Section 5.7 \(Stratégie de sortie\)](#).

Voir la liste de contrôle complète pour la préparation au niveau de l'organisation [page 68](#) ➤



PRÉPARATION AUX TRANSFERTS MONÉTAIRES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

- Il s'agit de plusieurs actions dont des évaluations effectuées (ou mises en place) avant les catastrophes en vue d'établir une base de référence et de comprendre les marchés, les capacités des fournisseurs ainsi que les préférences des bénéficiaires et la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires pour les communautés affectées.
- Cela peut inclure des évaluations des risques afin de comprendre les risques contextuels et les mesures d'atténuation possibles.

Voir la liste des actions clés pour la préparation au niveau du programme [dans le tableau page 69](#) ➤

La **préparation au niveau de l'organisation*** consiste à effectuer une évaluation des capacités de l'organisation qui suit le processus suivant :

LISTE DE CONTRÔLE POUR ÉVALUER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX TRANSFERTS MONÉTAIRES :

- La direction du bureau pays comprend et encourage les transferts monétaires.
- Les ressources humaines et financières nécessaires à la planification et à la mise en œuvre de transferts monétaires sont disponibles.
- Les systèmes et politiques internes nécessaires pour soutenir les transferts monétaires sont en place (programmes, logistique, finances, administration, MEAL, redevabilité envers les populations affectées).
- Des procédures opérationnelles normalisées ont été développées au niveau pays (sur la base du présent guide).
- Vérifier l'état des infrastructures, des équipements et des technologies à utiliser pour mettre en œuvre et intensifier les transferts monétaires. Voir [Section 2.8 \(L'assistance monétaire numérique\)](#).
- Des systèmes de gestion des connaissances visant à capturer les enseignements pouvant alimenter la préparation et les interventions ont été mis en place.
- Il y a une collaboration et une coordination continues avec d'autres parties prenantes.
- Une évaluation des capacités des partenaires a été effectuée. Voir [Section 5.5.1 \(Travailler en partenariat\)](#).
- Renforcer les capacités des acteurs de l'assistance monétaire (Oxfam et partenaires) en tenant compte des impacts environnementaux et de l'opportunité en matière d'environnement dans l'action humanitaire et la programmation en transferts monétaires.
- Oxfam et ses partenaires ont reçu une formation de base en matière de transferts monétaires :
 - [1. Fondamentaux des transferts monétaires](#)
 - [2. Introduction à l'analyse de marché \(en anglais\)](#)

*La préparation au niveau de l'organisation n'est couverte nulle part ailleurs dans ces procédures opérationnelles normalisées.

[Les actions de préparation au niveau du programme](#) sont entièrement expliquées dans les sections sur l'analyse de la situation et des options de réponse, la conception du programme et la mise en œuvre. Le tableau suivant indique les mesures de préparation clés en matière de programme uniquement (et fournit des liens vers les sections correspondantes) :

ACTIONS	SECTION
<input type="checkbox"/> Effectuer une évaluation de référence	5.2
<input type="checkbox"/> Effectuer une évaluation de marché	5.3.2 5.4.1
<input type="checkbox"/> Effectuer une analyse de la vulnérabilité	5.4.2
<input type="checkbox"/> Effectuer une cartographie des prestataires de services	5.3.3
<input type="checkbox"/> Passer des accords préalables avec les prestataires de services	5.5.3
<input type="checkbox"/> Effectuer une évaluation des risques	5.2.4
<input type="checkbox"/> Effectuer une évaluation de la faisabilité et de la pertinence	5.4.3
<input type="checkbox"/> Recenser et impliquer les parties prenantes *	Voir page 70 pour plus d'informations.
<input type="checkbox"/> Évaluer les mécanismes de communication de la communauté	5.4.5
<input type="checkbox"/> Entamer des actions de plaidoyer (y compris la préparation d'un plan de plaidoyer et le développement des principaux messages de plaidoyer)	Chapitre 4

•**Recenser et impliquer les acteurs locaux** est une étape cruciale du travail de préparation qui aide à identifier ce qui pourrait faire barrage aux transferts monétaires ainsi que les potentielles alliances et facteurs favorables. Parmi les parties prenantes et acteurs locaux impliqués dans les transferts monétaires, on trouve des organisations de la société civile, des agences et départements des gouvernements, des ONG et autres organisations humanitaires, des entreprises du secteur privé (prestataires de services financiers, technologiques et de télécommunication), des dignitaires religieux des communautés, des groupes de femmes et des organisations de défense des droits des femmes ainsi que les communautés affectées elles-mêmes.



CONSEILS UTILES :

- Profitez de la période de préparation pour collecter des données secondaires et, dans la mesure du possible, effectuez des évaluations sur les marchés (analyse de marché pré-crise lorsque cela est possible), le genre et la vulnérabilité, la disponibilité des prestataires de services, etc., afin de favoriser une réponse en transferts monétaires rapide.
- Lorsque cela est possible, lancez des programmes pilotes afin d'en tirer des enseignements et de tester divers éléments des transferts monétaires (comme les différentes modalités de paiement, les mécanismes de distribution ou les nouvelles technologies).
- Pendant la phase de préparation, lorsque cela est possible, renforcez les capacités du personnel (d'Oxfam et de ses partenaires) concernant les techniques des transferts monétaires, mais aussi les éléments et approches complémentaires comme la programmation en transferts monétaires tenant compte de l'environnement, le leadership humanitaire local, la protection sociale et les technologies numériques, afin de favoriser des réponses d'assistance monétaire efficaces.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Outil d'évaluation des capacités organisationnelles d'Oxfam \(OCAT - en anglais\)](#)
- [CALP Network : Organizational Cash Readiness Tool](#)
- [CALP Network : Travailler avec des filets sociaux basés sur des transferts monétaires dans des contextes humanitaires](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR](#)
- [CICR : Guide d'analyse des marchés - Planification des interventions d'urgence](#)
- [EMMA : L'analyse de marché pré-crise](#)
- [Lignes directrices sur l'élaboration de procédures opérationnelles normalisées \(en anglais\)](#)
- [Oxfam Guidance - Mapping of available and functional Financial Service Providers](#)

Cette section porte sur les quatre évaluations nécessaires pour analyser les conditions préalables et savoir si les transferts monétaires sont la modalité d'intervention la plus adaptée à une urgence et à un contexte. Ces évaluations sont présentées ici dans un ordre chronologique, mais peuvent être effectuées de manière simultanée ou consécutive.

5.2.1. Évaluation des besoins

Une évaluation des besoins étudie les différents types de besoins et de capacités de la population, à la fois par rapport aux marchés et indépendamment de ces derniers, et permet de déterminer qui ne peut pas satisfaire ces besoins et pourquoi. Cet exercice peut être réalisé par le biais d'une évaluation spécifique à un secteur ou dans le cadre d'une évaluation multisectorielle.

Les informations collectées pendant l'évaluation des besoins alimenteront l'analyse des options de réponse et la conception du programme. Pour mettre en œuvre les transferts monétaires, il convient de comprendre les préférences des bénéficiaires, tout en garantissant un accès et une utilisation sûrs des transferts monétaires.

Cette section répond à des questions propres aux transferts monétaires devant être intégrées aux processus d'évaluation des besoins, en tenant compte des besoins techniques sectoriels et multisectoriels. Elle doit être consultée parallèlement aux sections sur l'évaluation de marché et des prestataires de service, étant donné que ces trois évaluations sont des conditions préalables essentielles à la mise en œuvre des transferts monétaires.

Étapes clés :

1. Créer une équipe sectorielle ou multisectorielle de personnes en charge de la collecte de données, d'agent-es de recensement et d'interprètes suffisamment formé-es pour mener à bien une évaluation des besoins. Veiller à assurer la diversité au sein du groupe (au moins du point de vue du genre).
2. Inclure des questions propres aux transferts monétaires dans les outils de collecte de données de l'évaluation des besoins. Les informations propres aux transferts monétaires comprennent par exemple la familiarité et les perceptions des populations ciblées concernant les différentes modalités d'aide (en nature, espèces, coupons) et les mécanismes de distribution numérique, l'accès aux transferts monétaires et aux marchés et l'utilisation de ces derniers ou les risques associés aux transferts monétaires.
3. Collecter des données secondaires lorsque cela est possible (lors des réunions de coordination, auprès des organisations travaillant dans la région, des services du gouvernement) et utiliser la collecte de données primaires pour combler les lacunes et vérifier les données secondaires.
4. Recueillir des données sur tous les besoins et analyser les rôles, capacités et dynamiques qui s'entrecroisent au sein de groupes divers (âge, genre, capacité, diversité) et comment les différentes dimensions des transferts monétaires les affectent. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation des besoins en matière de sécurité alimentaire et économique, il convient de consulter les femmes et les filles sur leurs besoins et préférences alimentaires spécifiques, tout en tenant compte des produits disponibles selon la saison. Examiner comment les différents groupes accèdent aux marchés et identifier les besoins les plus satisfaits par le biais des marchés.
5. Effectuer une triangulation des données collectées auprès de différentes sources et avec différentes méthodes. Utiliser différentes méthodes de collecte des données afin de rassembler et de vérifier des informations venant de différentes sources (enquêtes auprès des ménages, entretiens avec des informateurs/trices clés, sources secondaires). Faire participer des entités et acteurs locaux lorsque cela est possible, pour que les systèmes de pouvoir et les soutiens existants puissent être impliqués lorsque cela aurait un impact positif (et ignorés lorsque l'impact serait négatif).
6. Intégrer les données au processus d'analyse.



CONSEILS UTILES :

- Avant de commencer une évaluation des besoins, prenez le temps de formuler ses objectifs et de déterminer les informations nécessaires pour la prise de décisions en matière de transferts monétaires ainsi que les sources d'information et les méthodes de collecte des données les plus appropriées.
- Lorsque cela est possible, collaborez avec d'autres acteurs humanitaires sur le terrain pour effectuer des évaluations conjointes. Cela réduira le nombre d'entretiens auxquels les personnes devront participer.
- Les transferts monétaires ne constituent jamais un « besoin » en soi. Si les personnes expriment le souhait de recevoir des espèces ou des coupons, il convient de poser des questions supplémentaires afin de savoir ce qu'elles achèteraient avec la somme donnée.
- Utilisez [l'outil d'évaluation rapide d'Oxfam](#) ou [l'outil d'évaluation rapide pour les premières 48 heures](#) comme outils de base pour les transferts monétaires en situation de crise à déclenchement rapide. Pour des évaluations des besoins plus détaillées, voir [l'évaluation des besoins multisectoriels d'Oxfam \(en anglais\)](#).
- Lorsque cela est nécessaire, révisez et éditez les outils d'évaluation des besoins afin d'adapter certains transferts monétaires au contexte en fonction des connaissances existantes et pour rendre l'outil plus pertinent.
- Prenez le temps de comprendre les dynamiques de pouvoir en ce qui concerne l'accès à l'argent et qui a le contrôle sur ces ressources, et la façon dont les communautés dépensent leur argent et y accèdent.
- Envisagez un exercice de constitution d'un [panier de dépenses minimum](#) et concevez votre enquête en fonction des informations dont vous aurez besoin.
- Lorsque vous planifiez une évaluation, assurez-vous que les données collectées se limitent à ce qui est nécessaire et ne représentent aucun risque pour les personnes ni ne constituent une violation de la vie privée.
- Encouragez une culture dans laquelle les programmes sont créés en collaboration avec la communauté afin de prendre en compte les besoins immédiats et les causes profondes, en plus des plans existants et des activités de préparation et d'intervention. Cela demande notamment d'avoir des discussions approfondies avec les communautés, d'évaluer les opportunités de soutien supplémentaire pour mettre en œuvre les idées de la communauté ou de concevoir des projets laissant le pouvoir d'action aux mains de la communauté/des partenaires.
- Cherchez à savoir si les communautés ont des connaissances locales concernant des produits ou des biens écoresponsables. Consultez-les afin de savoir quelles sont les solutions disponibles sur place. Si possible, intégrez un outil d'évaluation environnemental (comme NEAT+) à la phase d'évaluation des besoins.

NEAT + [Voir plus d'informations >](#)

Pourquoi utiliser NEAT+ ?

- Pour éclairer la conception initiale du projet en identifiant les problèmes potentiels en matière d'environnement.
- Pour identifier/surveiller les problèmes potentiels en matière d'environnement d'une zone de projet existant.
- Pour évaluer les impacts environnementaux potentiels des activités sectorielles prévues.

COMMENT INTÉGRER LES TRANSFERTS MONÉTAIRES À LA PHASE D'ÉVALUATION DES BESOINS

La liste de questions* suivantes peut aider à intégrer les transferts monétaires à l'évaluation des besoins. Il convient de trier ces questions et/ou de les adapter selon le contexte et de les intégrer aux questionnaires d'évaluation (rapide/approfondie, sectorielle/multisectorielle, etc.).

- Quels groupes de la population ont le plus besoin d'assistance et où se trouvent-ils ? Les besoins varient-ils entre les groupes ou entre les genres ?
- Quelle est la composition du panier d'assistance minimum correspondant aux besoins à satisfaire ? Y a-t-il des exigences propres au genre ?
- Les besoins sont-ils ponctuels ou récurrents ?
- Les communautés affectées par la crise sont-elles habituées aux programmes de transferts monétaires et aux mécanismes de distribution et de paiement (transferts monétaires numériques, espèces, entreprises de transfert de fonds, argent mobile, etc.) ?
- Quelles sont les préférences des communautés en matière de transferts monétaires ? Quelles sont leurs perceptions concernant la sécurité et l'utilisation d'espèces pour répondre aux besoins ?
- Quels sont les services et marchés essentiels et où se trouvent-ils ? Quelle est l'expérience des personnes concernant l'accès au marché ainsi que la disponibilité et la qualité des produits et services ? Cela varie-t-il selon les groupes ?
- Quel(s) type(s) de modalité(s) d'aide est(sont) le(s) plus pertinent(s) pour répondre aux besoins des ménages/des personnes ?
- Qui contrôle, gère et accède à l'argent au sein du ménage, de la communauté ou d'autres groupes ciblés par l'assistance monétaire ?
- Quel est le niveau d'alphabétisation, y compris numérique, et de connaissances concernant les nouvelles technologies des différents groupes que nous ciblons ?
- Quel type d'identification/de documents sont nécessaires pour accéder aux transferts monétaires ?

*Quelle que soit la question, l'intégration transversale du genre demande de vérifier et d'analyser toutes les réponses selon le genre.



MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ

Réfléchissez à l'ordre dans lequel les personnes devront recevoir les informations concernant les transferts monétaires. Par exemple, les responsables communautaires ont souvent besoin d'accéder aux informations avant les membres de la communauté.



Afin de garantir des programmes qui n'engendrent aucun risque ni ne causent de tort par inadvertance, il convient d'inclure des questions sur les préférences des communautés concernant les transferts monétaires au sein de l'évaluation des besoins (et de chercher à savoir si les personnes se sentent en sécurité lorsqu'elles utilisent les transferts).

L'exemple du Soudan du Sud (2017) : face au conflit et au déplacement dans l'État de Jonglei, Dxfam a conduit une évaluation rapide des besoins. Des activités « argent contre travail » ayant déjà été réalisées auparavant dans la région, l'équipe est partie du principe que cela pourrait être répété dans le cadre du travail de réhabilitation. Cependant, l'évaluation des besoins a révélé que la communauté préférerait les activités de type « nourriture contre travail », étant donné que les prix du marché étaient élevés et qu'une injection d'espèces risquait de faire gonfler davantage les prix, ce qui les empêcherait d'acheter suffisamment de riz. Des activités de type « nourriture contre travail » ont donc été organisées pour 995 ménages.

L'évaluation des besoins doit impérativement tenir compte des politiques gouvernementales et des potentielles restrictions touchant les transferts monétaires.

L'exemple du Bangladesh (2017) : dans le cadre d'une réponse intégrée, les équipes de sécurité alimentaire et de protection ont effectué une évaluation conjointe des besoins après l'arrivée de personnes réfugiées rohingyas en 2017. Les évaluations des besoins ont permis d'établir que, bien que les populations préféreraient recevoir des espèces pour répondre à leurs besoins et que cela était faisable, la politique du gouvernement interdisait une telle activité.



Photo - Abdulhali Al Mamoun/Oxfam / Évaluation des besoins dans le camp de Kutupalong (Bangladesh, 2017).



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Guidance Notes: Oxfam Rapid Integrated Emergency Assessment](#)
- [Évaluation rapide et intégrée d'Oxfam](#)
- [Note d'orientation sur l'évaluation multisectorielle initiale rapide \(MIRA\)](#)
- [CALP Network : Boîte à outils pour l'évaluation des besoins](#)
- [Oxfam : Outil d'évaluation rapide pour les premières 48 heures](#)
- [Boîte à outils du CICR](#)

5.2.2. Évaluation du marché

Cette section porte sur les évaluations de marché précédant les interventions et doit être consultée parallèlement aux sections sur les évaluations des besoins et les évaluations des prestataires de services. Elle est également liée à l'analyse du marché, à l'analyse de la faisabilité et de la pertinence et à l'analyse des disparités entre les genres. Pour toutes les réponses humanitaires d'Oxfam (y compris les transferts monétaires), les évaluations de marché sont une part intégrante de la préparation et de l'analyse des options de réponse. Elles aident à évaluer la faisabilité des transferts monétaires et à choisir la/les modalité(s) de l'assistance monétaire, avant, pendant et après un choc. Les évaluations de marché sont au cœur de l'approche humanitaire d'Oxfam et participent à la programmation sûre en protégeant les marchés et systèmes existants ; à l'application des principes féministes en incluant les questions de dynamiques de pouvoir et d'accès aux biens et services ; à la mobilisation de la communauté en impliquant les négociant-es et les acteurs du marché ; au leadership humanitaire local en aidant les structures et systèmes locaux à répondre à la crise.

Étapes clés :

1. Définir la portée géographique et analytique de votre évaluation de marché, ainsi que les besoins prioritaires, la stratégie du programme et les capacités organisationnelles.
2. Déterminer comment les informations relatives au marché seront utilisées pour prendre les décisions concernant le programme et chercher à obtenir ces informations spécifiques dans votre évaluation.
3. Identifier les produits de base et/ou les services à inclure.
4. Examiner les données et rapports secondaires sur le marché (comme les données du PAM sur les prix).
5. Choisir les outils d'évaluation de marché appropriés pour recueillir les informations manquantes et vérifier les données secondaires. Pour plus de consignes, utiliser [le tableau comparatif des outils d'analyse de marché du CALP Network](#).
6. Identifier les acteurs de marché à inclure dans l'évaluation.
7. Réfléchir à la représentation des genres dans votre évaluation et à comment intégrer les informations relatives au genre et propres aux communautés ciblées, aux produits de base ou aux services et aux marchés dans vos outils d'évaluation.
8. Effectuer des évaluations de marché.
9. Intégrer les résultats de l'évaluation de marché à [l'analyse du marché](#).

Les évaluations de marché nous aident à rassembler les informations essentielles requises pour comprendre si les marchés **fonctionnent** et s'ils sont **accessibles** et pour prendre des décisions quant aux programmes.



ACCESSIBILITÉ DU MARCHÉ

Les acheteurs/euses et les vendeurs/euses sont-elles/ils capables physiquement, financièrement et socialement de s'impliquer et d'utiliser le marché ?

Parlez d'**accessibilité aux négociant-es et aux communautés** :

- **Accès physique**
 - Les personnes peuvent-elles se rendre sur les marchés en toute sécurité ?
 - Les routes et les ponts sont-ils praticables ?
- **Accès financier**
 - Les prix des biens sont-ils abordables ?
 - Les prix des transports vers les marchés sont-ils trop élevés ?
- **Accès social**
 - Les personnes peuvent-elles accéder aux marchés indépendamment de leur genre, origine, ethnicité et religion ?



FONCTIONNALITÉ DU MARCHÉ

Le marché peut-il fournir suffisamment de biens et services essentiels à des prix raisonnables et justes à tous les acteurs du marché ? Les marchés sont fonctionnels lorsqu'il y a deux fournisseurs ou plus. On peut dès lors les considérer concurrentiels.

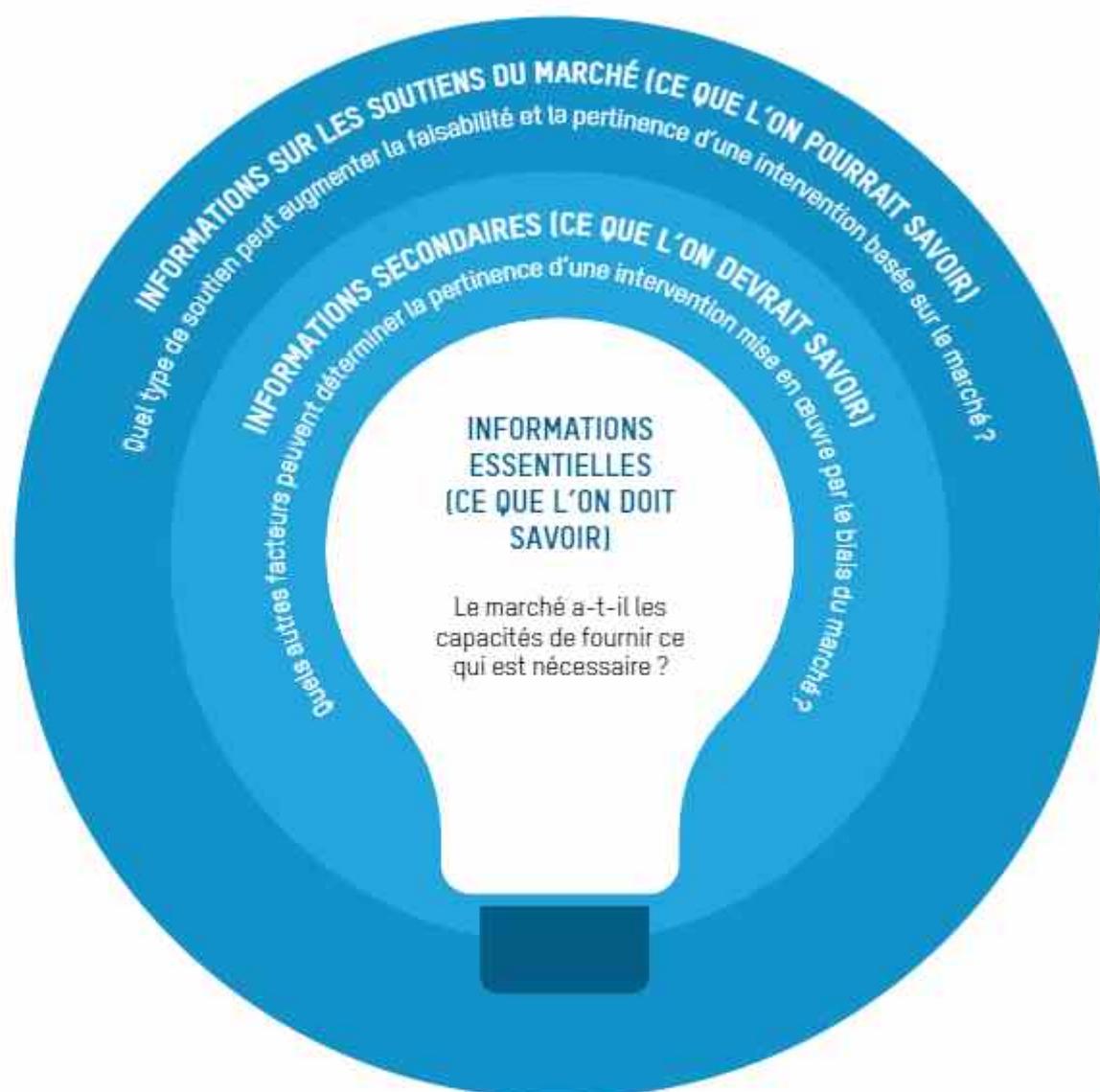
Parlez de **fonctionnalité aux négociant-es et aux communautés** :

- **Prix**
 - Sont-ils normaux/élevés/bas ?
- **Commerçant-es**
 - Y en a-t-il assez ?
 - Quelles sont leurs capacités ?
- **Règles**
 - Les marchés sont-ils affectés par des règles ou des changements externes ?
- **Biens et services**
 - Des biens et services de qualité sont-ils disponibles en quantités suffisantes ?
 - Y a-t-il des problèmes sur les chaînes d'approvisionnement ?

Source : [Programmation axée sur les marchés \(MAM\). De quoi s'agit-il ?](#)

Les évaluations de marché jouent un rôle important, mais ne doivent pas retarder la conception et la mise en œuvre des transferts monétaires. La portée et l'étendue de l'évaluation de marché dépendent donc du contexte et des besoins. Néanmoins, si les ressources et le temps disponibles le permettent, il est également conseillé de recueillir des informations secondaires et des informations sur les soutiens des marchés afin de mieux connaître les capacités du marché à soutenir les interventions humanitaires à long terme et à grande échelle.

Les besoins en matière d'informations sur les marchés pour la phase d'évaluation de la programmation²⁰



Voir le tableau comparatif des outils d'analyse du [CALP Network](#) pour choisir l'outil le plus approprié dans le cadre de votre processus décisionnel. >



Au Bangladesh (2018), l'équipe de protection d'Oxfam à Teknaf a décidé de passer de l'aide en nature (avec la distribution de lampes solaires) à un programme axé sur le marché, mais n'était pas sûre que les négociant-es disposaient des capacités d'approvisionnement suffisantes. En adoptant la méthodologie de l'évaluation rapide des marchés, l'équipe a recherché des lampes solaires sur le marché et a découvert que les négociant-es n'avaient aucun contact avec des vendeurs de lampes solaires à Dhaka, mais étaient prêts à travailler avec Oxfam. Oxfam a mis en contact les acteurs pertinents et a lancé une distribution de coupons à échanger contre des lampes solaires.

Au Soudan du Sud (dans l'État de Panyjaar, en 2016), Oxfam a effectué une évaluation rapide des marchés afin de savoir si les marchés de la région de Nyal pouvaient soutenir les distributions de transferts monétaires sans condition. Les négociant-es n'avaient aucun stock et les voies d'approvisionnement étaient impraticables en raison d'inondations. Bien que la population préférât les transferts monétaires, l'évaluation rapide a permis de privilégier une aide en nature étant donné que les marchés n'étaient pas suffisamment fonctionnels pour soutenir un programme de transferts monétaires.

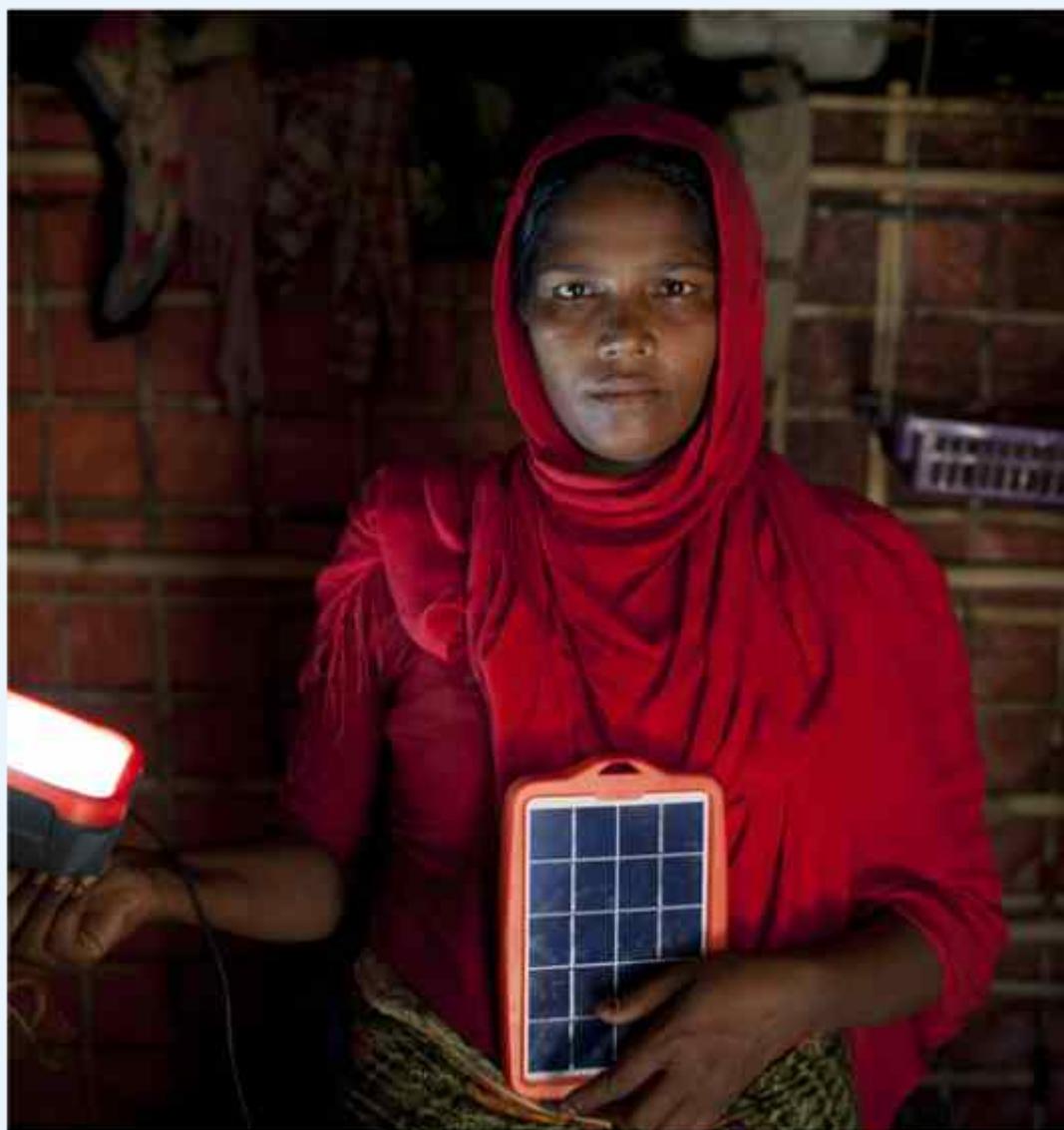


Photo : Oxfam / Une personne ayant reçu un coupon à échanger contre une lampe solaire dans le camp de personnes réfugiées de Cox's Bazar (Bangladesh, 2018).



CONSEILS UTILES :

- Veillez à l'équilibre entre les genres au sein de l'équipe d'évaluation et à ce que les membres aient suffisamment de connaissances locales et techniques pour comprendre et contextualiser les données primaires et secondaires collectées et contribuer à l'analyse. En plus des équipes de programmes, impliquez les équipes de logistique et de finances (pour Oxfam et ses partenaires) en définissant clairement les rôles et responsabilités.
- Veillez à ce que les personnes décisionnaires et les équipes sectorielles soient formées et comprennent l'importance des évaluations de marché en tant que point d'entrée vers les programmes axés sur les marchés. Veillez tout au moins à ce qu'elles connaissent le marché.
- Veillez à ce que l'évaluation de marché prenne en considération au moins trois groupes de parties prenantes (les communautés affectées par la crise, les acteurs du marché pertinents et les informateur/trices clés) pour recueillir et analyser les informations relatives au marché.
- Effectuer une **évaluation rapide de marché** lors de la première phase d'une urgence constitue une bonne pratique, tout comme réaliser une **évaluation approfondie** dans les semaines et mois qui suivent, et/ou **analyser les marchés en amont d'une crise** (là où les chocs sont récurrents ou prévisibles). Dans ce dernier cas, il convient de recueillir et d'analyser les informations essentielles sur le marché.
- Suivez [les critères minimaux d'analyse de marché en situation d'urgence](#) pour toute évaluation allant au-delà de l'évaluation rapide et de base des marchés.
- Utilisez les cartes du système de marché pour comprendre la structure du marché et savoir à qui vous adresser lors de l'évaluation.
- Tenez compte de l'environnement lors de votre évaluation de marché (en intégrant par exemple des informations sur la fourniture d'énergie sur les marchés locaux et les types d'énergie utilisés, ou encore les types de produits alimentaires et leur chaîne d'approvisionnement) afin de bien connaître le marché local et les impacts environnementaux potentiels des produits disponibles localement.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CRS, Guide des informations minimales sur le marché](#)
- [HCR, Multi-Sector Market Assessment: Companion Guide and Toolkit](#)
- [CICR, Rapid Assessment of Markets: Guidelines for an initial emergency market assessment](#)
- [Guide pratique EMMA](#)
- [Guides programmatiques du CICR](#)

5.2.3. Évaluation des prestataires de services

Les prestataires de services de transferts monétaires sont des entités qui fournissent divers services financiers, de transfert (notamment avec des coupons électroniques) et technologiques, en vue de mettre en œuvre une assistance monétaire humanitaire sûre et efficace. Les collaborations avec des prestataires de services tiers soutiennent et facilitent le transfert d'espèces et de coupons. De manière générale, elles visent à améliorer les programmes de transferts monétaires en procédant de manière rapide et efficace et avec plus de transparence et de sécurité, en réduisant les coûts et/ou en réduisant les risques dans l'ensemble. Ces prestataires de services incluent :

1. Des prestataires de services financiers comme les banques commerciales, les agences de transfert de fonds, les institutions de microfinance, les coopératives locales, les bureaux de poste.
2. Des entreprises de téléphonie mobile et de télécommunication qui fournissent de l'argent mobile/des portefeuilles électroniques.
3. Des prestataires de services technologiques (entreprises fournissant des coupons électroniques, fournisseurs de la technologie blockchain).
4. Des négociant-es locaux/ales, des commerçant-es, des supermarchés et des grossistes (programmes de coupons).

Évaluer les capacités de ces prestataires de services est ainsi fondamental pour savoir dans quelle mesure ils pourront soutenir des activités de transferts monétaires.

Une évaluation des prestataires de services fournit des informations cruciales concernant les différents prestataires disponibles pour la distribution des transferts monétaires : la façon dont ils opèrent, leurs capacités, leur adaptabilité et leur rapidité, la facilité d'utilisation de leurs services, leur familiarité et la couverture de la zone et de la population ciblées.

L'évaluation doit en outre fournir des informations sur les aspects juridiques et réglementaires ainsi que sur leurs stratégies d'évaluation et d'atténuation des risques et leur capacité à s'adapter aux changements de circonstances. Les différents prestataires de services financiers, ainsi que les infrastructures et les instances de réglementation, sont cartographiés.

Cette section porte sur les évaluations de prestataires de services et doit être consultée parallèlement aux parties sur [l'évaluation des besoins](#), [l'évaluation de marché](#) et à la section sur [la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires](#). Il est à noter que cette étape peut être réalisée lors de la [phase de préparation](#).

Étapes clés :

Chacune des étapes suivantes doit impérativement impliquer étroitement les équipes de logistique et des finances (matrice RACI) :

1. Identifier et cartographier les prestataires de services technologiques et financiers (aux niveaux local, national et mondial) et déterminer leurs capacités d'intervention aux niveaux local et national. Vérifier si ces informations existent déjà sous la forme d'informations secondaires ou suite à des évaluations effectuées par le groupe de travail sur les transferts monétaires et utiliser la carte des prestataires pour valider les informations (comme en [Ouganda](#), en [Iraq](#) et au [Yémen](#)).
2. Consulter les prestataires de services identifiés afin de mieux comprendre les services qu'ils proposent et constituer une sélection réduite en fonction des consultations.
3. Rédiger des termes de référence (sous la direction de l'équipe de programme) décrivant les services requis et leur intérêt, les zones de mise en œuvre potentielles, les mécanismes de transfert à utiliser, la fréquence, le montant et la durée maximale des transferts, le nombre de bénéficiaire provisoires, les exigences en matière de protection de la vie privée et des données personnelles, les besoins spéciaux, les exigences en matière de reporting, les livrables et les normes de qualité.
4. Lancer une procédure claire et transparente d'appel d'offre afin de [sélectionner les prestataires de services/les commerçant-es](#) (conformément aux procédures d'approvisionnement standards). Créer un comité d'appel d'offre lorsque cela est nécessaire.
5. Effectuer un contrôle de diligence raisonnable sur les prestataires de services potentiels et leurs principes.
6. Analyser toutes les informations collectées auprès des prestataires de services en fonction des

informations collectées auprès de la communauté (concernant leurs connaissances des services technologiques et financiers, leur accès à ces derniers et la capacité d'utilisation) ainsi que les capacités organisationnelles à fournir des formations pour pallier les lacunes.

7. Réviser tout accord-cadre avec des prestataires de services conclus pendant la phase de préparation.
8. Impliquer les services pertinents (logistique, finances, informatique, financements) à l'évaluation des prestataires de service. Tout prestataire de service sélectionné doit impérativement être en mesure de passer un accord légalement contraignant.
9. Consulter les réglementations nationales relatives aux transferts monétaires et aux prestataires de services (par exemple, toute limite imposée au retrait d'argent liquide par jour ou aux montants des transferts) et toute réglementation contre le blanchiment d'argent.

PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS MULTIPLES

Lorsque cela est possible, passer des accords avec plusieurs prestataires de services pour garantir des solutions de repli, une concurrence et une collaboration saines.

Des prestataires de services complémentaires peuvent aussi s'avérer utiles pour l'intervention en général. Par exemple, les équipes d'intervention au Yémen disposent d'accords-cadres avec deux prestataires de services financiers différents (Yemen Kuwait Bank (YKB) et la Yemen Bank For Reconstruction & Development (YBRD)) pour la mise en œuvre des transferts monétaires dans différentes régions du pays. De la même façon, lors de l'intervention au Népal après le tremblement de terre de 2015, Oxfam a travaillé en partenariat avec Prabhu Management Private Limited et l'institution financière Deprosc. L'une soutenait les distributions de transferts monétaires dans les zones rurales et l'autre se concentrait sur les zones urbaines.

DEPUIS 2022, OXFAM A DES ACCORDS-CADRES AVEC DES PRESTATAIRES DE SERVICE DE TRANSFERTS MONÉTAIRES AU NIVEAU MONDIAL :

- **Red Rose** : prestataire de services numériques pour les coupons électroniques, les distributions d'espèces et la numérisation des processus d'assistance monétaire.
- **LMMS** : solution numérique pour les transferts monétaires permettant la numérisation des processus d'assistance monétaire (comme les bases de données numériques de bénéficiaires, les coupons électroniques, le suivi de la distribution et la visualisation des données).
- **Sempo** : prestataire de services technologiques pour les transferts monétaires fournissant des solutions numériques basées sur la technologie blockchain.
- **Emerging Impact** : solution partenaire soutenant la recherche, le développement des programmes, la conception des programmes de transferts monétaires grâce à la technologie blockchain.
- **SurveyCTO** : outil ouvert de création de formulaires et de sondages, conforme au RGPD et disposant d'une interface simple d'utilisation pour différentes étapes du cycle des transferts monétaires.

À l'heure de savoir si les prestataires de services financiers ont les capacités et ressources suffisantes pour répondre aux exigences d'un programme, il est important de bien comprendre l'échelle actuelle et potentielle de leur portée et de leurs opérations.

Pour consulter la liste complète des questions couvertes par l'évaluation, voir [Annexe 5](#) ➤



CONSEILS UTILES :

- Commencez toujours par vérifier si la cartographie et l'évaluation des prestataires de services financiers ont déjà été réalisées par Oxfam ou le groupe de travail sur les transferts monétaires (sur les mêmes lieux) pendant la phase de préparation.
- Si les transferts numériques sont envisageables, veillez à ce que les technologies et services clients/systèmes de soutien soient en place pour aider à la mise en œuvre.
- Il est à noter que chaque zone d'intervention peut devoir recourir à un ou plusieurs mécanismes de distribution différents, ce qui doit faire l'objet d'une évaluation.
- Validez toujours les informations en les comparant à celles fournies par les prestataires de services auprès des communautés avec lesquelles vous travaillez.
- Vérifiez s'il est possible d'initier les bénéficiaires des transferts monétaires à l'inclusion financière et à des notions financières et commencez à les familiariser avec les différents services disponibles et les mécanismes de distribution.
- Dès que cela est possible, intégrez les critères et enjeux environnementaux à l'évaluation et la sélection des prestataires de services afin de connaître et de potentiellement atténuer l'empreinte écologique.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Guide ELAN pour l'évaluation d'argent mobile et l'établissement de contrat](#)
- [GSMA : Les transferts monétaires mobiles : Considérations de base pour les professionnels du secteur humanitaire](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Module 4.3.0 : Feuille de route pour la sélection et le recrutement des prestataires de services](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Module 4.3.1.5 : Liste de contrôle pour l'évaluation des prestataires de services](#)
- [Mercy Corps, The Delivery Guide: Scoping the Humanitarian Payments Landscape](#)
- [CALP Network : The Delivery Guide](#)
- [PAM : Sharing What Works – Working With Payment Service Providers](#)
- [Cash Delivery Mechanism \(Agent\) Assessment Tool](#) (guide en anglais ; le terme « cash delivery agent » fait référence aux prestataires de services)

5.2.4. Évaluation et atténuation des risques

Toutes les interventions humanitaires d'Oxfam doivent comprendre des mesures proactives visant à garantir que les programmes ne causent aucun tort à autrui et ne compromettent pas les valeurs, les normes et les standards qui étayent le travail d'Oxfam.

Cette section présente les risques potentiels ainsi que les mesures d'atténuation qu'il convient de prendre en compte lors de l'analyse de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires. Les faits indiquent que les risques auxquels les programmes de transferts monétaires sont sujets ne diffèrent pas de ceux qui affectent les autres programmes : risques pour la redevabilité et le suivi ; risques pour la sécurité du personnel et des communautés ; dynamiques de pouvoir et tensions sociales ; risques de protection ; détournement ou vol de fonds ; corruption ; fraude ; impacts négatifs sur l'environnement et le climat. Toutefois, la participation de plusieurs prestataires de services tiers peut représenter des risques supplémentaires pour la protection des données. Le fait de recevoir et d'utiliser des transferts monétaires peut aussi engendrer d'autres risques, et les transferts monétaires peuvent avoir un effet inflationniste sur les marchés locaux. Il faut impérativement anticiper de tels risques, les analyser et prendre les mesures adéquates lors de la phase de conception du programme de transferts monétaires.

Pour plus d'informations, voir le [guide sur la programmation sûre au sein des réponses humanitaires](#) >

Étapes clés :

1. Identifier et dresser la liste de tous les risques potentiels (dans l'environnement opérationnel, la conception et la mise en œuvre des transferts monétaires, ainsi que tout risque environnemental) liés à la distribution, au suivi et à la clôture d'un programme de transferts monétaires dans un contexte particulier.
2. Confronter la liste des risques à une matrice d'évaluation des risques (comme la matrice simple et rapide des risques de la programmation sûre) afin de mettre en évidence les risques majeurs devant être gérés. Vérifier que l'évaluation couvre les risques contextuels (y compris les conflits), programmatiques (y compris la protection) et organisationnels. **Dans les contextes fragiles et en proie à un conflit, une analyse de la sensibilité aux conflits doit également être conduite.**

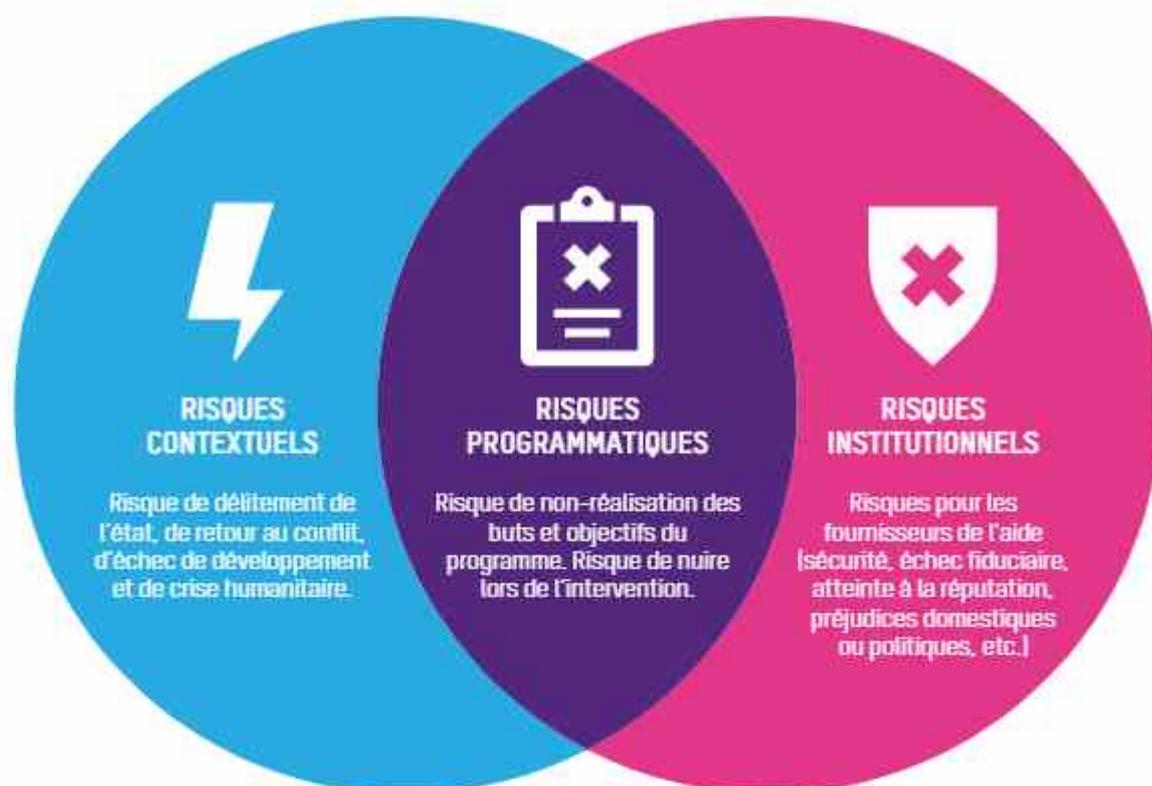
Pour plus d'informations, voir les outils suivants :

[Guide rapide sur la sensibilité aux conflits \(en anglais\)](#) >

[La sensibilité aux conflits dans les interventions humanitaires \(en anglais\)](#) >

3. Pour tous les risques identifiés dans la partie haute de l'échelle (allant du niveau moyen à élevé), indiquer les mesures d'atténuation correspondantes qui seront mises en place afin de réduire la probabilité et l'impact de chaque risque.
4. Toutes les mesures d'atténuation convenues doivent être utilisées pendant toute la phase de mise en œuvre et surveillées dans le cadre des activités MEAL du programme.
5. Expliquer clairement qui est responsable de chaque mesure ainsi que des évaluations et des analyses des risques régulières. Veiller à ce que la redevabilité relative à la gestion des risques soit partagée avec l'équipe de direction et comprise par l'ensemble des parties prenantes.
6. La gestion des risques est un processus continu. Effectuer des évaluations des risques régulières à l'aide de matrices des risques afin d'assurer un suivi et de documenter le processus.
7. Fournir une formation obligatoire en sauvegarde au personnel d'Oxfam, des partenaires et des tiers participant aux transferts monétaires. Adhérer à la [politique de protection des données d'Oxfam et de ses partenaires](#).
8. Lorsque cela est possible, inclure les impacts potentiels sur l'environnement et le climat à la matrice d'évaluation des risques.

En matière de transferts monétaires, il existe trois catégories de risques : contextuels, programmatiques et institutionnels²¹.



**RISQUES
CONTEXTUELS**

Risque de délitement de l'état, de retour au conflit, d'échec de développement et de crise humanitaire.

**RISQUES
PROGRAMMATIQUES**

Risque de non-réalisation des buts et objectifs du programme. Risque de nuire lors de l'intervention.

**RISQUES
INSTITUTIONNELS**

Risques pour les fournisseurs de l'aide (sécurité, échec fiduciaire, atteinte à la réputation, préjudices domestiques ou politiques, etc.)

Oxfam propose de cartographier les risques afin de mettre en évidence la probabilité et l'impact d'un risque s'il se concrétise²² :

MATRICE		IMPACT				
		1 Négligeable	2 Mineur	3 Modéré	4 Grave	5 Critique
PROBABILITÉ	1 - Très peu probable					
	2 - Peu probable					
	3 - Moyennement probable					
	4 - Probable					
	5 - Très probable					

Pour consulter une liste complète de mesures d'atténuation, voir [Annexe 6](#) >

Ces mesures peuvent servir à alimenter toutes les étapes d'un projet, de la proposition à la clôture, en passant par la conception du programme, la distribution et le suivi. Toutes les mesures d'atténuation convenues doivent être appliquées pendant toute la phase de mise en œuvre et surveillées dans le cadre des activités MEAL du programme.

[Exemple d'évaluation des risques dans le cadre du programme de coupons alimentaires d'Oxfam \(en anglais\)](#) >



CONSEILS UTILES :

- Veillez à ce qu'une équipe multidisciplinaire (mélant plusieurs programmes et des partenaires connaissant les perceptions des représentant-es des communautés) et respectant la diversité des genres effectue l'évaluation des risques.
- Veillez à ce que la charge des risques ne soit pas laissée aux partenaires du programme, en particulier dans les opérations à distance, et à ce que les risques soient bien partagés entre les parties prenantes du projet et les équipes de direction d'Oxfam.
- Lorsque vous identifiez et effectuez le suivi et la gestion des risques, incluez les perceptions de groupes divers (personnel, partenaires, autorités gouvernementales, acteurs du marché, groupes de genre et représentant-es de la communauté). Ventilez ces données au minimum selon le genre, l'âge et la capacité. Utilisez des outils tels que [l'outil de suivi des perceptions communautaires](#) afin de comprendre comment les membres de la communauté perçoivent les risques.
- Utilisez un outil d'évaluation tenant compte des conflits si cela est pertinent pour le contexte afin de connaître les dynamiques de conflit sous-jacentes et l'interaction entre les dynamiques de conflit et les transferts monétaires.
- N'oubliez pas qu'il est impossible d'identifier tous les risques. Néanmoins, le personnel doit continuer à identifier et évaluer des moyens d'atténuation ou de prévention, convenir des mesures à prendre et les intégrer aux plans de travail.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [NRC : The Remote Cash Project \(lignes directrices et boîte à outils en anglais\)](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR](#)
- [ERC : Orientations opérationnelles et boîte à outils pour les transferts monétaires à usages multiples](#)
- [ERC : Guide pour la protection dans le cadre des interventions monétaires](#)
- [CALP Network : Évaluation des risques et des opportunités](#)
- [Northwest Syria Cash and Voucher Assistance Risk and Mitigation Matrix](#)
- [The Imperative of Conflict Sensitivity in Humanitarian Operations](#)

5.3.1. Analyse de marché

L'étape d'analyse des options de réponse favorise une conception et une mise en œuvre de qualité et efficaces des transferts monétaires. Il s'agit d'utiliser les résultats de l'analyse de la situation, de les compléter avec des informations issues de l'analyse du marché et de la vulnérabilité, tout en tenant compte de l'issue de l'analyse de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires pour le contexte et les circonstances en question.

Étapes clés :

1. Définir la portée de l'analyse du marché en fonction de ce que vous voulez savoir sur le marché (et les marchandises/services sur lesquels vous vous concentrez) et de ce qui est faisable selon les informations, le temps et les ressources disponibles.
2. Utiliser les données de l'évaluation de marché et toute donnée secondaire pour analyser les informations relatives au marché correspondant à la portée définie et à vos objectifs. Pour ce faire, il convient de consulter plusieurs parties prenantes afin de couvrir à la fois l'accès au marché et la fonctionnalité du marché.
3. Recouper les données et les informations venant d'autres sources.
4. Mettre l'accent sur les tendances du marché et les structures du marché dans votre analyse (différences saisonnières, structure de la chaîne d'approvisionnement ou encore voies de transport).
5. Exprimer clairement les hypothèses découlant de l'analyse et de ses résultats.
6. Intégrer l'analyse à la phase d'analyse des options de réponse.

Les éléments centraux de l'analyse du marché sont la fonctionnalité du marché et l'accès au marché :

FONCTIONNALITÉ DU MARCHÉ

1. Offre et demande

Offre : capacité du marché à offrir des biens et services.

Demande : capacité et volonté des ménages à acheter des biens et services. Il est d'une importance capitale de comprendre si les changements observés dans la production et le commerce sont symptomatiques de problèmes au niveau de la demande et/ou de l'offre :

- Les problèmes d'offre peuvent être liés à des perturbations dans le transport ou d'autres infrastructures importantes.
- Du côté de la demande, les ménages ciblés peuvent disposer de moins d'argent (ou de crédit) que d'habitude.

Des changements s'opérant au niveau des prix et de la production/des volumes commercialisés indiquent aussi des impacts sur l'offre et la demande. De tels changements peuvent être la manifestation de goulots d'étranglement au sein du système.

Étude de cas : en 2017 à Teknaf, au Bangladesh, les données d'évaluation de marché ont révélé des problèmes au niveau de l'offre de lampes solaires de haute qualité pour les populations réfugiées. Les négociant-es savaient que des lampes de qualité étaient disponibles, mais elles/ils n'avaient aucun contact avec des fournisseurs. Ces lampes n'étaient donc pas disponibles à l'achat. De plus, avec un prix plus élevé que beaucoup d'autres lampes disponibles sur le marché (mais de moins bonne qualité), ces lampes n'étaient pas une priorité dans les dépenses des populations.

	<p>Dans le cadre de l'analyse de marché, Oxfam a conclu que des activités visant à aider les négociant-es à entrer en contact avec les fournisseurs étaient nécessaires avant toute mise en œuvre de programme d'éclairage axé sur le marché dans la région.</p>
<p>2. Intégration des marchés</p>	<p>L'intégration des marchés mesure, dans différentes zones géographiques, le degré de connexion entre les systèmes de marché. Comprendre l'intégration des marchés est un élément charnière de l'analyse du marché car cela permet de connaître le flux de biens et de services avant, pendant et après une crise.</p> <p>L'intégration des marchés peut être mesurée à partir des prix, des volumes et des stocks dans les marchés locaux, régionaux et nationaux. De telles données viennent principalement des négociant-es et des enquêtes auprès des informateurs/trices clés. L'approvisionnement local et les interventions monétaires sont hautement tributaires de l'intégration des marchés, qui permet d'obtenir des produits essentiels ou des denrées alimentaires dans des régions où l'offre est excédentaire.</p>
<p>3. Pouvoir de marché</p>	<p>Le pouvoir de marché correspond à la capacité d'un ou de plusieurs acteurs du marché à modifier le prix d'un bien ou d'un service sans perdre leurs clientes, fournisseurs ou employé-es au profit des concurrents. Dans l'idéal, sur un marché parfaitement concurrentiel, les acteurs du marché ne devraient avoir aucun pouvoir de marché. Toutefois, les barrières à l'entrée, les relations entre les genres et les relations sociales profondément ancrées, la collusion et d'autres formes de comportements anticoncurrentiels permettent souvent à certains acteurs du marché de dominer les négociations de prix.</p> <p>Étude de cas : lors de l'intervention d'urgence au Soudan du Sud de 2016/2017, les données issues de l'évaluation de marché ont révélé des changements au niveau du pouvoir sur le marché parmi les négociant-es de la région de Jonglei. Les routes de la région étaient bloquées, ce qui avait pour conséquences principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la réduction du pouvoir d'achat des ménages ; • la collaboration des négociant-es pour augmenter les prix des intrants nécessaires aux moyens de subsistance. <p>L'analyse des options de réponse de l'équipe de sécurité alimentaire et économique, qui comprenait une analyse des dynamiques du marché, indiquait que le marché n'était pas suffisamment concurrentiel pour des activités de transferts monétaires, en tout cas à ce moment précis.</p>
<p>4. Contexte du système de marché</p>	<p>Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès aux services de crédit et de finance • Transport • État des routes • Stockage <p>Règles/normes et environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lacunes au niveau des règles et institutions de base nécessaires pour aider le marché à fonctionner efficacement (par exemple concernant les systèmes d'exécution des contrats, les registres fonciers, les organisations de producteurs/trices, les normes commerciales) • Règles et politiques officielles (règlements administratifs, règlements sur les permis et les taxes) susceptibles d'entraver le fonctionnement du système de marché plutôt que de le faciliter • Abus de pouvoir arbitraires à petite échelle par des personnes occupant des postes à responsabilité (corruption et de pots-de-vin) • Rôles et règles basés sur une construction sociale qui empêchent certaines personnes de participer à certains types d'activités, ou qui entravent leur accès aux marchés en invoquant des motifs de genre, d'origine ethnique, etc.

ACCÈS (SOCIAL, PHYSIQUE ET FINANCIER) AU MARCHÉ

Afin de comprendre les différents niveaux d'accès au marché, il peut être utile d'analyser les questions suivantes :

- **Accès physique** : Les personnes peuvent-elles se rendre sur les marchés en toute sécurité ? Les routes et les ponts sont-ils praticables ?
- **Accès financier** : Les prix des biens sont-ils abordables ? Les prix des transports vers les marchés sont-ils trop élevés ?
- **Accès social** : Les personnes peuvent-elles accéder aux marchés indépendamment de leur genre, origine, ethnicité et religion ?

Remarque : les problèmes d'accès au marché sont liés à des risques de programmation sûre (augmentation des risques pour les ménages ou les négociant-es par le biais de nos programmes).



CONSEILS UTILES :

- Pour effectuer une analyse rapide du marché (à partir de données sur l'accès au marché et la fonctionnalité du marché), posez-vous toujours cette question essentielle : **Le marché a-t-il les capacités de fournir une aide vitale ?**
- Pour une analyse plus approfondie, poursuivez avec ces deux questions clés :
 - Quels autres facteurs peuvent déterminer la pertinence d'une intervention mise en œuvre par le biais du marché ?
 - Quel type de soutien peut augmenter la faisabilité et la pertinence d'une intervention basée sur le marché ?
- N'oubliez pas que pour comprendre le pouvoir sur le marché (et les dynamiques d'accès), il faut tenir compte des **principes féministes** et examiner la façon dont le pouvoir est utilisé ou la façon dont on en abuse au niveau des gains et des dépenses d'argent dans une économie.
- Comprendre les dynamiques de marché, consulter les négociant-es et les communautés au sujet de leurs préférences et comportements et chercher à concevoir des interventions permettant aux personnes de choisir le type d'aide reçue sont des mesures répondant aux **objectifs de mobilisation de la communauté**.
- Une analyse du marché doit être effectuée par les équipes de programme aux côtés des fonctions de soutien opérationnel (en particulier pour la logistique et les finances).



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [IRC : Cadre d'identification des données relatives au marché](#)
- [CALP Network : Un guide pratique pour l'analyse de marché](#)
- [Critères minimaux d'analyse de marché en situation d'urgence](#)

5.3.2. Analyse de la vulnérabilité

Une analyse de la vulnérabilité vise à identifier les chocs, les risques et les facteurs de stress qui affectent les moyens de subsistance à plusieurs niveaux. Connaître le niveau de vulnérabilité sert à comprendre à quel point les personnes sont exposées à des dangers ou à des perturbations durables, comment ces éléments varient entre différents groupes, et dans l'idéal, quelles sont les causes profondes de cette vulnérabilité.

Une analyse de la vulnérabilité visera essentiellement à savoir si les personnes (groupes communautaires, groupes de genres, groupes sociaux ou économiques en fonction du statut de déplacement ou groupes faisant face à des risques de protection) ne sont pas en mesure de répondre à leurs besoins et pourquoi.

Oxfam reconnaît que les communautés et personnes affectées par une crise présentent certes des vulnérabilités, mais ont aussi des capacités. Les personnes vulnérables ont la capacité de faire face à l'adversité et peuvent prendre les mesures nécessaires pour améliorer leurs conditions de vie, aussi difficiles que soient la situation ou la crise.

L'analyse de la vulnérabilité intervient juste après l'étape de l'évaluation et est essentielle au processus général d'analyse des options de réponse. Elle doit être effectuée en même temps que d'autres types d'analyse : l'analyse des besoins, des risques (notamment des conflits), des disparités entre les genres, du marché et de la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires.

Cette section met en lumière les aspects de la vulnérabilité à analyser à l'heure d'envisager les transferts monétaires comme modalité d'aide potentielle.

Étapes clés :

1. Collecter et examiner des données secondaires sur le lieu, la composition démographique, la structure sociale, le profil économique, la structure politique, les dynamiques de conflit, les catastrophes ayant des conséquences sur la zone, les stratégies relatives aux moyens de subsistance, les plans de développement, etc.
2. Effectuer une évaluation et une analyse de la vulnérabilité (et le cas échéant, une analyse des conflits) par le biais d'une consultation de la communauté, des experts et expertes ou d'une enquête auprès d'un échantillon de ménages et de statistiques. Veiller à ce que la collecte et l'analyse des données soient ventilées selon le genre et l'âge.
3. Analyser les informations afin de savoir comment les vulnérabilités et les capacités peuvent affecter la disposition des personnes à satisfaire leurs besoins.
4. Chercher à savoir si l'argent constitue la seule barrière ou la barrière principale pour les personnes n'étant pas en mesure de répondre à leurs besoins. Tenir compte ici aussi des évaluations des besoins.
5. Tenir compte de la vulnérabilité dans le contexte de la conception du programme de transferts monétaires. Par exemple, les vulnérabilités peuvent-elles affecter l'accès individuel ou communautaire aux marchés, biens et services ? La vulnérabilité peut-elle affecter la capacité d'une personne à accéder aux transferts monétaires par le biais de certains mécanismes de distribution en particulier ?
6. Déterminer le niveau de vulnérabilité (sociale, économique ou autre) afin d'alimenter le processus de ciblage et la conception du programme.
7. Intégrer l'analyse et les informations sur la vulnérabilité à la conception du programme et au processus de suivi tout au long du projet.



MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ

Convenez de la méthodologie à utiliser lors des consultations de manière à ce que les communautés se sentent à l'aise pour fournir des informations sur la vulnérabilité, car cela peut s'avérer délicat pour certains groupes.

Analyse de la vulnérabilité et transferts monétaires

En ce qui concerne les transferts monétaires, c'est à la vulnérabilité socioéconomique que l'on va s'intéresser (à savoir toute situation dans laquelle les revenus d'une personne ne permettent pas de couvrir ses dépenses).

L'analyse de la vulnérabilité vise à savoir si les vulnérabilités socioéconomiques sous-jacentes sont chroniques et/ou liées à une crise. Elle doit être effectuée de manière participative, en impliquant les communautés affectées.

L'analyse de la vulnérabilité est utilisée pour influencer la prise de décision concernant :

- la pertinence des transferts monétaires à l'heure de répondre aux besoins (indépendamment ou dans le cadre d'une approche adoptant plusieurs modalités) ;
- les choix de mécanismes de distribution des transferts monétaires (en tenant compte de l'accès et de la vulnérabilité) ;
- les valeurs de transfert ;
- le développement des critères de vulnérabilité dans le cadre du processus de ciblage des transferts monétaires et autres décisions sur la mise en œuvre et le suivi.



ATTENTION !

- ⚠ L'analyse de la vulnérabilité peut aussi identifier des vulnérabilités/besoins (en matière de protection, par exemple) qui ne peuvent pas être couverts par les transferts monétaires.
- ⚠ S'il n'y a aucune vulnérabilité socioéconomique, les transferts monétaires ne seront probablement pas le meilleur moyen de porter assistance.

Conformément à l'approche humanitaire d'Oxfam, une analyse de la vulnérabilité doit impérativement :

- créer l'espace permettant aux communautés d'analyser leurs problèmes et de proposer des solutions et fournir une cartographie des initiatives prises par les communautés ;
- impliquer des organisations de défense des droits des femmes et trouver des manières d'intégrer leurs connaissances et leur expérience à la conception et la mise en œuvre des programmes de transferts monétaires ;
- impliquer les responsables locaux/ales et les laisser diriger afin de vérifier les analyses de la vulnérabilité ;
- faire participer les communautés à l'analyse de leurs vulnérabilités et capacités ;
- veiller à ce que les capacités des personnes, des ménages et des communautés (biens, ressources, réseaux, structures, mécanismes de gouvernance, transferts de fonds et autres mécanismes d'adaptation) soient compris ;
- déterminer comment les systèmes de protection sociale locaux (formels et informels) peuvent être soutenus ou utilisés dans le cadre des transferts monétaires ; veiller à ce que ces systèmes ne soient pas dupliqués ;
- consulter les personnes handicapées et tenir compte de leurs besoins.



CONSEILS UTILES :

- Utilisez une analyse de la vulnérabilité pour savoir si le manque de ressources économiques contribue à la vulnérabilité. Les vulnérabilités peuvent être liées à un ou plusieurs enjeux comme l'insécurité alimentaire, l'abri, la santé, l'éducation ou la protection. La vulnérabilité peut être dynamique et peut changer avec le temps. Vérifiez régulièrement auprès des communautés si l'analyse de la vulnérabilité initiale reste valable ou si les besoins changent.
- Assurez-vous que l'analyse de la vulnérabilité couvre également la capacité de la communauté à remédier à ses propres vulnérabilités.
- Lorsque cela est possible, différenciez la vulnérabilité chronique (qui peut être couverte par des systèmes de protection sociale) et la vulnérabilité liée à une crise.
- Dans certaines situations (comme des contextes de pandémie ou d'épidémie), il faudra développer d'autres solutions pour identifier les bénéficiaires. Il pourra s'agir de faire des annonces, d'envoyer des SMS ou de diffuser les informations auprès de la communauté en incluant les critères de base et les instructions pour une analyse de la vulnérabilité réalisée par téléphone.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Oxfam : Participatory Capacity Vulnerability Analysis. A Practitioners' Guide](#)
- [CALP Network : Orientations opérationnelles et boîte à outils pour les transferts monétaires à usages multiples. Partie 1.1 : Analyse de la vulnérabilité d'un point de vue socioéconomique spécifique à la crise](#)
- [CALP Network : Les transferts monétaires dans les situations d'urgence urbaine – Boîte à outils destinées aux praticiens](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR. Module 3.1.2 – Cartographie des vulnérabilités urbaines](#)
- [FICR : Vulnerability and Capacity Assessment \(VCA\) and other Assessment Tools](#)
- [Gender and conflict analysis in ISIS affected communities of Iraq](#)
- [Page Compass d'Oxfam : Fragile and Conflict Affected Contexts](#)

5.3.3. Analyse de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires

L'analyse de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires est un élément crucial du processus d'analyse des options de réponse (et de manière générale pour déterminer si les transferts monétaires sont une modalité appropriée pour répondre aux besoins identifiés). Elle dépend largement d'un ensemble d'enseignements tirés des analyses des besoins et de la situation, de connaissances issues de marchés locaux, de la vulnérabilité liée au contexte de la communauté ciblée et d'autres analyses variées.

Afin de savoir si les transferts monétaires sont faisables et pertinents, il convient d'examiner plusieurs facteurs/conditions préalables, présentés dans le tableau ci-dessous.

Étapes clés :

1. En tenant compte de l'ensemble des enseignements tirés de différentes analyses et évaluations effectuées en amont, collaborer avec les responsables locaux/ales, l'équipe de projet, les parties prenantes et les groupes communautaires afin d'évaluer et d'analyser la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires. S'assurer que les différents groupes de genre sont représentés au sein des discussions.
2. Suivre l'approche de la liste de contrôle afin d'analyser la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires.
3. Documenter les résultats.
4. Intégrer les résultats à l'analyse des options de réponse et passer à la phase de conception des transferts monétaires.

Les transferts monétaires sont-ils pertinents et faisables pour atteindre les objectifs du programme ?

La faisabilité des transferts monétaires en tant qu'option de réponse répond à plusieurs facteurs.

Une fois qu'il a été établi que les transferts monétaires sont à la fois faisables et pertinents en tant qu'option de réponse, les équipes peuvent passer à la sélection de la modalité de transferts monétaires la plus appropriée (ou d'une combinaison de plusieurs modalités) afin d'atteindre les objectifs du programme. Si les transferts monétaires s'avèrent irréalisables, le programme peut avoir recours à un service à court terme ou à de l'aide en nature.

CONDITIONS PRÉALABLES ET CRITÈRES ²³	CONSIDÉRATIONS CLÉS	SOURCE DES INFORMATIONS
Besoins à couvrir lors de l'intervention	<input type="checkbox"/> Les besoins identifiés peuvent-ils être satisfaits avec des marchandises et/ou des services spécifiques ?	Analyses et évaluations des besoins et du marché
Politiques du gouvernement et soutien du bailleur de fonds	<input type="checkbox"/> Les transferts monétaires sont-ils conformes et/ou acceptables selon les politiques gouvernementales locales ? Vérifier qu'il n'y a pas d'interdiction ; vérifier que les réglementations en matière de transferts monétaires peuvent être respectées ; vérifier que les prestataires de services peuvent respecter les exigences relatives à la connaissance de la clientèle.	Données secondaires, groupes de travail sur les transferts monétaires, autorités publiques respectives (nationales et locales, autres ?)

CONDITIONS PRÉALABLES ET CRITÈRES	CONSIDÉRATIONS CLÉS	SOURCE DES INFORMATIONS
Capacités du marché, fonctionnalité et accès	<input type="checkbox"/> L'économie est-elle monétisée et les populations sont-elles habituées à utiliser de l'argent ? <input type="checkbox"/> La population a-t-elle pour habitude d'utiliser les marchés afin de répondre à ses besoins ? <input type="checkbox"/> Après l'urgence, les marchés sont-ils sûrs et accessibles ? (Le cas échéant) <input type="checkbox"/> Les articles sont-ils disponibles en quantité suffisante sur les marchés locaux ? <input type="checkbox"/> Les articles sont-ils disponibles à des prix acceptables sur les marchés locaux ? <input type="checkbox"/> Les négociant-es sont-elles/ils capables et disposé-s à s'adapter à une demande croissante ? Penser aux questions de transport, de stockage, de qualité et de quantité. <input type="checkbox"/> Les prix sont-ils susceptibles d'être stables dans les semaines/ mois à venir ?	Analyses et évaluations des besoins, du marché et de la vulnérabilité Analyses et évaluations des besoins et du marché Évaluations des besoins, analyses de la vulnérabilité, des disparités entre les genres (accès universel), évaluations et analyses du marché Évaluations des besoins, évaluations et analyses du marché Évaluations des besoins, évaluations et analyses du marché Évaluations et analyses de marché et sélection des prestataires de services/ commercant-es Évaluations et analyses de marché, bases de données de suivi des prix, évaluation des risques
Capacités organisationnelles	<input type="checkbox"/> Disposez-vous (ou votre partenaire dispose-t-il) des capacités internes (ou de la possibilité d'en développer rapidement) pour mettre en œuvre une intervention monétaire ? (Capacités programmatiques, financières, logistiques) Tenir compte des expériences précédentes, des potentiels partenaires et de l'utilisation de solutions numériques pour les transferts monétaires.	Évaluations des capacités organisationnelles et programmatiques

CONDITIONS PRÉALABLES ET CRITÈRES	CONSIDÉRATIONS CLÉS	SOURCE DES INFORMATIONS
Préférences des récipiendaires	<input type="checkbox"/> Les transferts monétaires sont-ils l'option préférée des récipiendaires ? Penser à l'autonomisation, aux questions de dignité, de genre et de protection et à la capacité des récipiendaires à utiliser les nouvelles technologies (mobiles, cartes, etc.).	Évaluations des capacités organisationnelles et programmatiques
Avantages	<input type="checkbox"/> Existe-t-il des avantages spécifiques que les transferts monétaires peuvent apporter comparé à d'autres formes d'aide ? Les avantages liés aux transferts monétaires priment-ils sur les risques ?	Analyse et évaluation des risques, analyse et évaluation des besoins, analyse des disparités entre les genres
Infrastructures et services	<input type="checkbox"/> Les infrastructures et services requis pour effectuer les transferts monétaires sont-ils disponibles ? Penser aux exigences financières et technologiques (banques, institutions de microfinance, agences de transferts de fonds, couverture du réseau mobile, etc.) <input type="checkbox"/> Les prestataires de services financiers sont-ils opérationnels ou ont-ils besoin d'un permis spécial ?	Analyse et évaluation des prestataires de services Analyse et évaluation des prestataires de services, données secondaires sur les réglementations du pays
Efficacité et utilisation optimale des ressources	<input type="checkbox"/> Une analyse de l'utilisation optimale des ressources a-t-elle été utilisée pour alimenter l'analyse de la faisabilité et de la pertinence ?	Analyse de l'utilisation optimale des ressources
Financement	<input type="checkbox"/> Les transferts monétaires figurent-ils dans les politiques et cadres des bailleurs de fonds ?	Discussions avec les bailleurs de fonds, groupes de travail sur les transferts monétaires

CONDITIONS PRÉALABLES ET CRITÈRES	CONSIDÉRATIONS CLÉS	SOURCE DES INFORMATIONS
Risques	<input type="checkbox"/> Les risques associés aux transferts monétaires sont-ils acceptables ou peut-on les atténuer ? Penser à la sécurité des récipiendaires et du personnel ainsi qu'aux problèmes de corruption.	Évaluation et analyse des risques
Rapidité et délais	<input type="checkbox"/> Est-il possible d'organiser et de mettre en œuvre les transferts monétaires suffisamment rapidement et à l'échelle voulue ? Penser au temps nécessaire pour mettre en œuvre les différents mécanismes de distribution.	Évaluation des besoins et du niveau d'urgence, évaluation des capacités organisationnelles, évaluation des prestataires de services et analyse des délais et de l'échelle
Protection des données	<input type="checkbox"/> Est-il possible d'assurer le respect de la vie privée des récipiendaires lorsqu'un tiers est responsable de la collecte, de la gestion et du transfert des données personnelles ?	Évaluation et analyse des risques, évaluation et cartographie des prestataires de services



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CALP Network : Organizational Capacity Assessment Tool \(Ocat\) User Guide](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR. 1_6_1 Modèle pour l'autoévaluation de la préparation aux PTM](#)
- [ERC/ CALP Network : Protection Risks and Benefits Analysis Tool](#)
- [HCR : Operational Guidance for Cash-Based Interventions in Displacement Settings](#)
- [HCR : Cash Feasibility and Response Analysis Toolkit](#)

Conception du programme

5.4.1. Définition des objectifs du programme

Comme pour tout autre programme de réponse, établir des objectifs clairs et ciblés est une étape incontournable de toute intervention intégrant des transferts monétaires. Il est essentiel de formuler les résultats visés par le programme et de déterminer si une intervention basée sur les transferts monétaires (ou une combinaison de transferts monétaires et d'une autre modalité, notamment CVA+²⁴) permettra d'atteindre ces objectifs et de produire un changement positif sur les communautés ciblées, parfois même au-delà.

Cette section décrit l'importance de fixer des objectifs de programme qui aident à guider l'intervention intégrant des transferts monétaires afin qu'elle atteigne les résultats pré-identifiés dans le cadre du programme et les objectifs humanitaires généraux d'Oxfam (comme le renforcement de la résilience à long terme) détaillés dans la [section 2.2 \(Les transferts monétaires et la programmation axée sur les marchés\)](#). Ces objectifs peuvent concerner les questions plus larges de genre et d'inclusion, ou de leadership humanitaire local comme objectif secondaire d'un programme intégrant des transferts monétaires.

Les objectifs aideront à prendre des décisions importantes tout au long du cycle de programme, de la conception (par exemple, choix de la modalité, présence de conditions ou de restrictions, choix de la valeur, de la fréquence et de la durée de l'assistance, définition des critères de ciblage des bénéficiaires, mise en place d'un cadre logique MEAL et de plans, outils et processus de suivi) jusqu'à la mise en œuvre et au suivi.

Les objectifs des transferts monétaires visent généralement à gérer les besoins immédiats liés au relèvement d'une communauté, de l'une ou plusieurs des manières suivantes :

- En répondant aux besoins vitaux urgents et immédiats (par le biais de l'utilisation des transferts monétaires pour donner accès à des biens et services) ou à des besoins sectoriels spécifiques ou multiples (par exemple, denrées alimentaires, eau, produits d'hygiène, services de protection ou articles ménagers de première nécessité).
- En protégeant, restaurant et soutenant les moyens de subsistance, notamment par le biais de la redynamisation des ménages et/ou au relèvement économique des communautés. En utilisant les transferts monétaires pour construire, renforcer ou reconstruire les infrastructures et actifs communautaires (dont les marchés des biens et services, services publics et actifs générant un revenu).

En outre, l'assistance monétaire peut être conçue de manière à avoir un impact plus large en cherchant à remplir un objectif plus transformateur (notamment en matière de genre). Les objectifs transformateurs à long terme sont divers :

- Renforcement du pouvoir décisionnel et influence d'autres dynamiques de pouvoir positives à l'échelle des ménages et des communautés pour les groupes marginalisés (femmes, personnes âgées, personnes handicapées, etc.)
- Promotion de la mobilisation économique des groupes marginalisés, en particulier les femmes, les personnes handicapées, les groupes vulnérables aux risques de protection ou les commerçant-es locaux/ales, à l'échelle de la communauté ou du marché
- Contribution à la reprise économique grâce à l'injection de transferts monétaires sur les marchés locaux (par exemple, coupons distribués par un prestataire de services financiers local) ; le recours à des mécanismes d'aide numériques peut accroître la résilience et les compétences financières/numériques des communautés ciblées et des groupes marginalisés
- Autonomisation et transformation du leadership local (par exemple, accompagnement des interventions basées sur les transferts monétaires organisées par des partenaires locaux ou utilisation de subventions en espèces aux communautés distribuées en vue d'atteindre des objectifs transformateurs)
- Adaptation des programmes de protection et préservation de l'environnement
- Plaidoyer en faveur des interventions basées sur des transferts monétaires dans les lieux où les gouvernements s'y opposent



Pour en savoir plus sur le plaidoyer,
voir [Chapitre 4](#) >



Pour en savoir plus sur les transferts monétaires
assortis d'objectifs sectoriels et multisectoriels,
voir [Annexe 7](#) >

Une fois les objectifs du programme définis, il est impératif de mettre au point un cadre logique²⁵ de programme, un outil indispensable basé sur une matrice 4x4 pour lier les objectifs globaux d'un programme (objectifs spécifiques, résultats escomptés, produits et activités) à des moyens de les atteindre. Un cadre logique inclut également des indicateurs vérifiables (afin d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés et aux objectifs), des moyens de vérification, des suppositions importantes et les risques potentiels.

Pour consulter un modèle de cadre logique, voir [Annexe 8](#).

LES INDICATEURS ET LEUR UTILITÉ DANS LE CADRE DES PROGRAMMES INTÉGRANT DES TRANSFERTS MONÉTAIRES

Les indicateurs sont des informations mesurables servant à déterminer si la mise en œuvre d'un programme se déroule selon les plans établis et si le programme atteint les objectifs généraux attendus. Ils permettent également de mesurer et de suivre les performances et la redevabilité, et sont donc un élément essentiel d'un suivi et d'une évaluation efficaces. Les indicateurs sont des éléments de mesure standardisés qui prennent plusieurs formes :

- Quantités ou sommes pouvant être exprimées en chiffres (par exemple, nombre de transferts monétaires distribués, somme moyenne d'un transfert monétaire à usages multiples destiné à l'accès à une eau potable salubre par mois ou pourcentage de ménages dont les besoins fondamentaux sont satisfaits)
- Indicateurs qualitatifs mettant en évidence les avis et perceptions des personnes : ils sont exprimés par le biais de la communication (par exemple, évolution des dynamiques au sein des ménages et tensions résultant de l'assistance monétaire)

Les indicateurs quantitatifs nous permettent de déterminer si les cibles ont été atteintes, alors que les indicateurs qualitatifs nous aident à comprendre les contraintes et catalyseurs lorsque nous utilisons des transferts monétaires en vue de répondre aux besoins, et la qualité perçue de chaque aspect de la programmation. Les indicateurs qualitatifs sont plus adaptés à la collecte d'informations détaillées. Ils permettent notamment d'expliquer les chiffres obtenus grâce aux indicateurs quantitatifs.

Trois catégories spécifiques d'indicateurs peuvent être utilisés lors de programmes intégrant des transferts monétaires :

1. **Indicateurs de résultat** : principalement qualitatifs, ils nous informent des progrès réalisés par rapport à nos objectifs (y compris les résultats, les réalisations et les difficultés rencontrées dans notre programmation)
2. **Indicateurs de produit** : principalement quantitatifs, ils nous aident à déterminer si les activités ont été mises en œuvre de la manière prévue (notamment, les modalités de transferts monétaires utilisées et si les groupes ciblés ont reçu l'assistance)
3. **Indicateurs de processus** (inclus dans les indicateurs de produit)²⁶

Pour en savoir plus, voir [Section 5.1 \(Préparation\)](#). Consultez également la [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR](#) et le [Guide de suivi des PTM en situation d'urgence du CALP](#) pour obtenir des exemples d'indicateurs de suivi pouvant être inclus dans le cadre logique MEAL.

Étapes clés :

1. Définir les objectifs du programme visant à répondre aux besoins immédiats liés au relèvement et aux objectifs de transformation, le cas échéant, basés sur les capacités, les opportunités et les besoins identifiés. À cette étape, il est recommandé de se coordonner avec les équipes techniques afin de convenir d'objectifs conjoints, si nécessaire.
2. Utiliser les conclusions de l'évaluation des besoins et de l'évaluation de marché afin d'identifier les besoins à satisfaire. S'intéresser aux évaluations des vulnérabilités, des disparités entre les genres et des conflits et aux conclusions des analyses pour déterminer les objectifs du programme dans l'optique de donner lieu à des changements plus larges, allant au-delà des besoins immédiats du projet.
3. Adapter les objectifs de programme à la logique de causalité du programme. Les intrants, activités, produits, résultats et impacts doivent être documentés dans un cadre de résultats (comme un cadre logique).
4. Établir des indicateurs de programme et une méthode de vérification afin de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs du programme. Établir des indicateurs (de résultat, de produit et de processus) pour le suivi des objectifs transformateurs, de relèvement et à court terme.
5. Veiller à ce que des indicateurs portant spécifiquement sur les transferts monétaires (c'est-à-dire, des indicateurs de produit et de résultat) soit intégrés au cadre logique MEAL dès le début du programme.
6. Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation afin d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs du programme et identifier les facteurs qui pourraient contribuer à ces progrès ou y faire obstacle.
7. Lier la réalisation des objectifs à la stratégie de sortie.



CONSEILS UTILES :

- Souvenez-vous que mettre en œuvre une intervention intégrant des transferts monétaires n'est pas un objectif en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre un objectif.
- Effectuez toujours une analyse et réfléchissez à la possibilité d'ajouter des objectifs de programme complémentaires aux objectifs primaires, qui visent à répondre aux besoins fondamentaux. Voir [Chapitre 2 \(L'approche d'Oxfam en matière de transferts monétaires\)](#) pour des idées d'objectifs.
 - Pourriez-vous ajouter un objectif relatif aux questions de genre ?
 - Un objectif relatif à la résilience ou à l'autonomisation ?
 - Un objectif relatif à la protection sociale ?
 - Un objectif relatif au renforcement du leadership humanitaire local ?
 - Un objectif relatif aux marchés ou au renforcement et à la résilience des marchés ?
 - Un objectif relatif à la réduction de l'empreinte carbone et à la protection de l'environnement ?
- Assurez-vous que les indicateurs utilisés pour le programme soient objectivement vérifiables. Les indicateurs choisis doivent permettre à différentes personnes d'obtenir les mêmes résultats en utilisant un même processus de mesure.
- Lorsque le programme intègre des transferts monétaires à usages multiples, veillez à ce que le plan MEAL comporte des indicateurs transversaux (comme identifiés dans le tableau de l'annexe 8) et au moins un indicateur relatif aux secteurs sélectionnés. En fonction des besoins et priorités identifiées, vous pouvez ajouter des indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire, au logement, aux infrastructures WASH, à l'éducation, à la protection, à la santé, à la protection de l'enfance et à la nutrition.
- Même s'il est difficile de suivre les impacts sur l'environnement, essayez d'incorporer des indicateurs portant sur cette thématique aux systèmes de suivi, en adaptant les modalités en fonction de l'évolution des conditions.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR](#)
- [Mercy Corps : Cash Transfer Programming Toolkit](#)
- [World Vision : Cash & Voucher Programming Compendium of Indicators](#)

5.4.2. Choisir une modalité de transfert monétaire

Cette section s'intéresse au choix de la modalité de transfert monétaire la plus appropriée à la réalisation des objectifs du programme.

IL EXISTE DEUX PRINCIPALES MODALITÉS D'ASSISTANCE MONÉTAIRE :



ESPÈCES



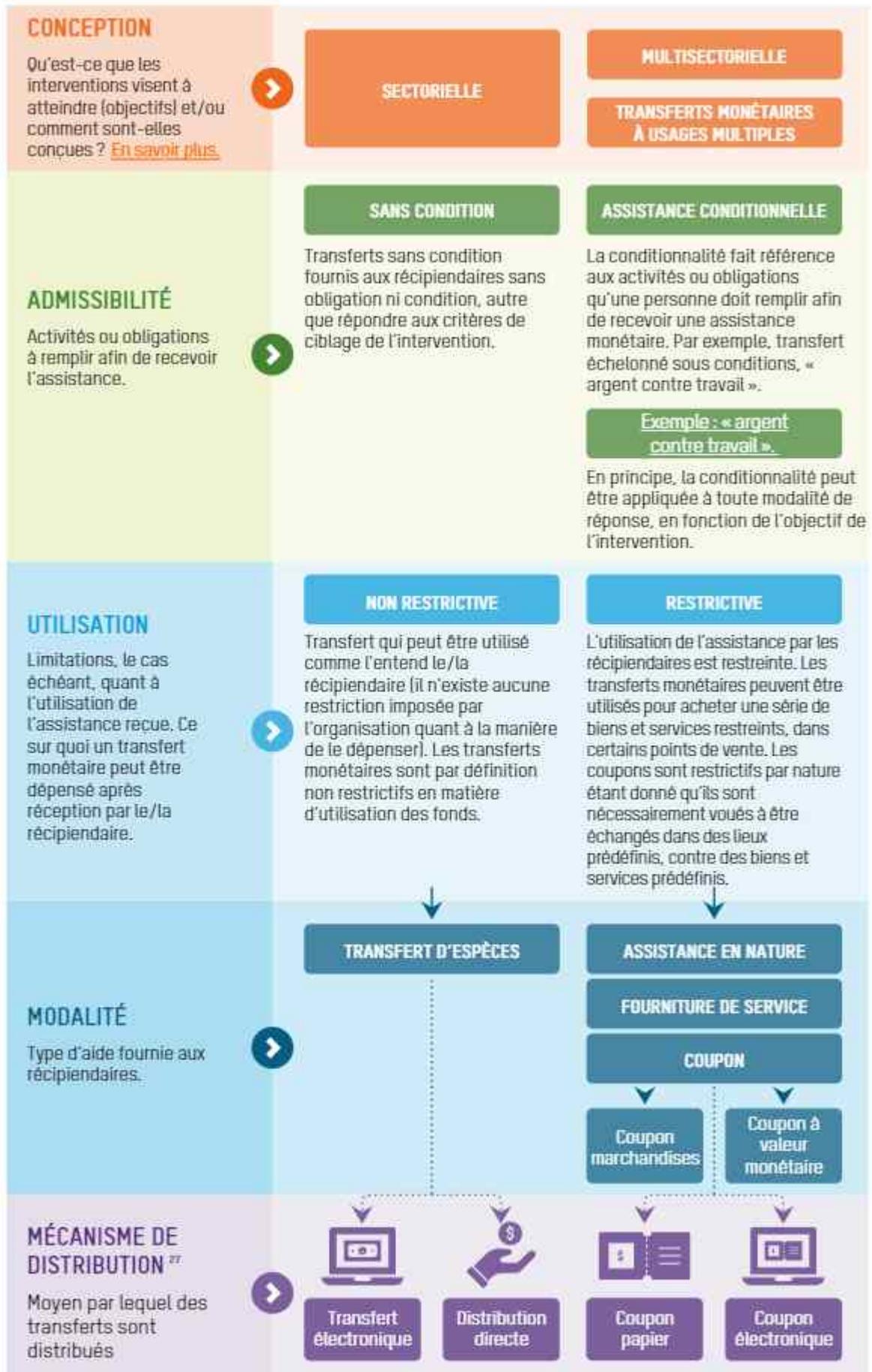
COUPONS

Chaque modalité peut être utilisée indépendamment, mais il est également possible d'en combiner plusieurs, en fonction des objectifs du programme et du contexte. Ces deux modalités seront décrites plus en détail ultérieurement.

Étapes clés :

1. Utiliser l'analyse des options de réponse ([Section 5.5.4](#)) pour vérifier que les transferts monétaires peuvent être distribués et sont une modalité pertinente au vu des besoins en présence.
2. L'analyse des options de réponse doit tenir compte des préférences des bénéficiaires, des objectifs du programme, des capacités de l'organisation et des partenaires et des règles et réglementations du gouvernement.
3. Évaluer les risques associés à chaque modalité.
4. Une fois les transferts monétaires sélectionnés comme option de réponse, choisir la modalité (espèces, coupons ou une combinaison des deux). La sélection doit être basée sur une analyse comparative des avantages et inconvénients des diverses options disponibles.

TERMES CLÉS DES TRANSFERTS MONÉTAIRES



TRANSFERTS MONÉTAIRES DE GROUPE

Les transferts monétaires de groupe visent à transférer le pouvoir décisionnaire et la capacité d'agir aux communautés concernées en renforçant les groupes de la communauté, qu'ils soient formels ou informels, par le biais de transferts monétaires non affectés gérés par la communauté. Les possibilités sont nombreuses, par exemple :

- **Ingénierie en santé publique (PHE)** : transferts monétaires de groupe à des groupes de femmes de la communauté pour faciliter l'accès à l'eau. L'équipe du Somaliland met déjà en œuvre des programmes basés sur ce mécanisme.
- **Promotion de la santé publique (PHP)** : transferts monétaires de groupe à des groupes de femmes pour encourager les approches basées sur le marché afin de donner accès à des articles sanitaires et hygiéniques bon marché et adaptés sur le plan culturel.
- **Protection** : transferts monétaires de groupe pour soutenir les mécanismes et groupes de protection communautaire, dont les services d'orientation et l'aide financière pour l'accès aux services de protection.
- **Genre** : transferts monétaires de groupe à des groupes de femmes pour promouvoir leur rôle dans la communauté.

Du fait qu'ils s'articulent autour d'interventions menées par les communautés et permettent aux communautés de répondre à leurs besoins urgents et de bâtir leur résilience sur le long terme, les transferts monétaires de groupe sont fortement en phase avec les approches humanitaires d'Oxfam, en particulier en termes de mobilisation communautaire, de principes féministes et de leadership humanitaire local.



Table of Contents

Abbreviations	5
1. Introduction to Group-Cash Transfers	7
1.1 The case for GCTs	8
1.2 The content of the guidance	9
2. Design and economic planning	14
2.1 Preparation	15
2.1.1 Assessing the capacity of GCT facilitating agencies	15
2.1.2 Capacity strengthening efforts for facilitator agencies	17
2.1.3 Considering a pilot project	21
2.2 Needs Analysis	21
2.2.1 Updating the contextual understanding	22
2.2.2 Strength, needs, and vulnerability analysis	23
2.2.3 Understanding the market	30
2.2.4 Assessing transfer options	30
2.2.5 Engaging relevant stakeholders	33
2.3 Response Analysis and programme design	33
2.3.1 Engaging groups	33
2.3.2 Designing appropriate GCTs	35
2.3.3 Setting the transfer value and frequency	37
3. Implementation	39
3.1 Application process for GCTs	40
3.1.1 Announcing GCTs	40
3.1.2 Groups' narrative project proposals	40
3.1.3 Groups' proposed budgets	41
3.2 Managing GCTs	43
3.2.1 Transferring and managing funds	43
3.2.2 Procurement by groups	44
3.3 Supporting and training groups	45
4. Accountability, Monitoring and Learning	47
4.1 Accountability	48
4.1.1 Transparency and information sharing	48
4.1.2 Group reporting	49
4.2 Monitoring GCT projects	52
4.2.1 Outcome harvesting (right to work)	54
4.2.2 Learning and sharing learning across groups	56
5. Coordination of GCTs	58
6. Funding/resource mobilisation for GCTs	60

February 2021
Prepared by Roy Aid Consulting for DCA and CaLP



Pour en savoir plus sur les transferts monétaires de groupe :
[Group Cash Transfers Guidance and Tools](#) | [Group Cash Transfer Pilot Brief](#)



ESPÈCES

- Les transferts d'espèces sont une modalité d'assistance fournie directement aux bénéficiaires sous la forme d'argent (devises physiques ou par voie électronique) et distribuée dans le but de satisfaire les besoins de base ou de relèvement après une crise.
- Les transferts d'espèces peuvent être conçus de façon à répondre à des objectifs sectoriels ou multisectoriels. Ils peuvent avoir lieu de manière ponctuelle ou récurrente, selon les besoins identifiés de la population cible.
- Après avoir reçu des transferts d'espèces, les bénéficiaires peuvent utiliser le montant obtenu pour acheter des biens et services afin de répondre à leurs propres besoins, en fonction de leurs priorités et de leurs exigences.
- Les transferts d'espèces sont des fonds non affectés, ce qui offre aux bénéficiaires une marge de choix quant à la manière dont elles et ils les utiliseront, contrairement à d'autres modalités d'assistance monétaire, comme les coupons et l'assistance en nature.

Les transferts en espèces sont la modalité privilégiée lorsqu'un programme cherche à donner le plus de flexibilité et de dignité possible aux personnes affectées par une crise.



COUPONS

- Les coupons prennent la forme de jetons, de cartes papier ou de cartes électroniques.
- Ils peuvent être échangés contre une quantité ou une valeur prédéfinie de biens ou services, associés à une valeur pécuniaire (par exemple, 15 \$), à une marchandise (par exemple, 5 kg de riz) ou à des services (par exemple, transport d'un point A à un point B) ou un ensemble de valeurs et de marchandises sur un marché local prédéterminé.
- Par défaut, l'utilisation des coupons est restrictive. Toutefois, le degré de restriction varie fortement et est influencé par la conception et les objectifs du programme. Les restrictions peuvent s'appliquer aux catégories de biens (articles alimentaires ou d'hygiène), à la quantité ou la valeur des marchandises, ou aux services auxquels les bénéficiaires peuvent accéder ou qu'elles/ils peuvent sélectionner.
- Les coupons sont généralement avantageux lorsque le programme de transferts monétaires demande aux bénéficiaires d'acheter des biens ou services spécifiques. Cette modalité garantit également la qualité des articles distribués.

Types de coupons

Coupons à valeur monétaire : ces coupons ont une valeur monétaire spécifique et peuvent être échangés auprès de commerçant-es participant-es pour l'achat de biens ou de services d'un coût monétaire équivalent. Ils ont tendance à fournir plus de flexibilité et de choix que les coupons pour l'achat de marchandises. Toutefois, ils restent assortis de restrictions puisqu'ils peuvent uniquement être échangés auprès de certain-es commerçant-es. Ils doivent souvent être échangés dans des supermarchés, ou auprès de sociétés de transport ou de compagnies d'assurance, ce qui implique un plus grand choix.

Les **coupons pour l'achat de marchandises** s'échangent auprès de commerçant-es participant-es contre des produits ou services précis d'une quantité et d'une qualité déterminées. Ils peuvent également être échangés par les bénéficiaires contre des types spécifiques de marchandises définis par le programme. Ils entretiennent des similitudes avec l'aide en nature, dans la mesure où ils imposent des restrictions et des spécifications sur l'aide reçue, mais ils s'en distinguent au niveau des interactions qu'ils créent avec des commerçant-es locaux/ales et du fait qu'ils préservent davantage la dignité des bénéficiaires.

CRITÈRES DÉTERMINANT LE CHOIX DES MODALITÉS D'ASSISTANCE MONÉTAIRE

<p>Bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dignité et choix offerts aux récipiendaires de l'assistance (les transferts monétaires à usages multiples sont la modalité la plus flexible et la plus respectueuse de la dignité des personnes) • Connaissance des modalités (le cas échéant) • Évaluation des risques, respect du principe « Ne pas nuire » (dont analyse des disparités entre les genres et du conflit) • Caractéristiques des récipiendaires* : genre, pouvoir décisionnaire, situation de déplacement, population de personnes réfugiées • Implications potentielles en termes d'impact à plus long terme et de renforcement de la résilience des marchés, des groupes communautaires et des personnes marginalisées (comme les femmes, les personnes âgées, les personnes handicapées, etc.)
<p>Critères organisationnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation à l'objectif du programme • Coût de la distribution • Durée de l'aide • Durée de mise en œuvre (les coupons électroniques et les initiatives « Argent contre travail » peuvent prendre plus de temps à organiser mais sont plus efficaces et économiques sur le long terme) • Capacités du personnel d'Oxfam et des partenaires en matière de distribution de l'assistance monétaire et de suivi • Capacité à identifier, atténuer et prendre en charge les risques • Motivation et innovation au sein de l'organisation • Possibilité d'effectuer un suivi étroit des dépenses concernant certains biens et services spécifiques (il est aisé de suivre l'échange de coupons pour s'assurer qu'ils remplissent les objectifs, mais cette modalité est moins flexible pour les récipiendaires que les transferts monétaires à usages multiples)
<p>Facteurs externes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementations locales et aux niveaux des gouvernements et des bailleurs • Utilisation et coordination des modalités par d'autres acteurs des transferts monétaires (humanitaires, gouvernement ou autres) • Modalités de protection sociale existantes ou prévues ciblant la même communauté ou le même groupe socio-économique • Présence de prestataires de services • Situation de sécurité et risques • Inflation

Adopter un ensemble de modalités peut être la solution la plus efficace pour atteindre les objectifs d'une intervention. Par exemple, lorsqu'il existe une pénurie de certaines denrées de base (comme l'huile), mais que d'autres biens (céréales, par exemple) sont disponibles, les transferts monétaires peuvent être complétés par un transfert en nature limité. Les coupons destinés à l'achat de produits frais peuvent être utilisés dans le cadre d'objectifs portant sur la nutrition, en parallèle à l'utilisation d'espèces ou d'une aide alimentaire en nature. Les besoins matériels complémentaires (articles de cuisine, combustibles, etc.) doivent également être pris en compte (comme dans le cas de Cox's Bazar, au Bangladesh, en 2018), par le biais de transferts monétaires, d'une aide en nature ou d'une combinaison de modalités.

* Les mécanismes de distribution des transferts monétaires choisis doivent être accessibles pour les femmes et les personnes marginalisées en raison de leur âge, ethnicité, handicap ou d'autres facteurs liés à leur identité.



CONSEILS UTILES :

- Utilisez des coupons lorsque le programme doit donner accès à des biens et services spécifiques.
- Les arbres de décision peuvent vous aider à déterminer la modalité de transfert monétaire la plus appropriée. Rappelez-vous qu'en dehors des espèces et des coupons, les modalités (par exemple, aide en nature et prestation de services) doivent être incluses dans votre arbre de décision comme potentielles options. [Voir un exemple](#).
- Déterminez les niveaux de compétences financières (et, le cas échéant, numériques et mobiles) des bénéficiaires lors de la sélection de la modalité la plus pertinente.
- Évaluez s'il serait possible d'utiliser les systèmes de protection sociale formels et informels dans le cadre de la réponse intégrant des transferts monétaires, pour éviter de dupliquer les initiatives.
- Dans les lieux isolés ou dans les situations où les déplacements sont limités, sélectionnez des modalités de transfert simples (pas de coupons et aucune conditionnalité).
- Demandez-vous si différentes modalités peuvent s'adapter à différents groupes de population au sein d'un même programme.
- Mobilisez le leadership local lorsque vous passez en revue les options potentielles, la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires.
- Utilisez des informations collectées auprès de la communauté concernée et des acteurs du marché, en leur demandant leur avis sur la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires.
- Les transferts peuvent être distribués au niveau individuel, du ménage, de la communauté, voire à plus large échelle. Ces niveaux et la portée géographique des transferts doivent être pris en compte lors du choix de la modalité.
- Documentez les raisons déterminant le choix final et veillez à en informer les parties prenantes internes et externes.

Pour en savoir plus sur le choix d'une modalité de transfert monétaire, voir [Annexe 9](#) ➤



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CALP Network : Boîte à outils pour la qualité des programmes - Pertinence des transferts monétaires et analyse de faisabilité](#)
- [CALP Network : Response Options Analysis Planning Guide](#)
- [CALP Network : Orientations opérationnelles et boîte à outils pour les transferts monétaires à usages multiples](#)
- [Oxfam : Manuel de mise en œuvre et procédures opérationnelles normalisées \(2013\) - Advantages and Disadvantages of CTP](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR](#)
- [PAM ; Technical Note – Transfer Modalities Evaluation](#)

5.4.3. Choisir un mécanisme de distribution

Cette section fournit des conseils pour sélectionner le mécanisme de distribution des transferts monétaires le plus approprié : espèces (papier), paiement sur des comptes bancaires existants ou nouvellement créés, transferts numériques (via téléphone portable, cartes de débit/à puce ou coupons électroniques) ou coupons papier.

Qu'est-ce qu'un mécanisme de distribution de transferts monétaires ?

Pour le **CALP Network**, un mécanisme de distribution de transferts monétaires est un moyen de transférer des espèces et des coupons. Ce terme décrit la manière dont le transfert sera acheminé. Le transfert peut être réalisé directement via Oxfam et ses partenaires ou par le biais de prestataires de services financiers ou technologiques. Voici une liste de mécanismes de distribution :

MÉCANISME DE DISTRIBUTION	PRESTATAIRES DE SERVICES	DESCRIPTION
 Distributions physiques	Distribution directe par Oxfam ou un partenaire ou par les fournisseurs de services financiers et leur personnel	Les distributions physiques directes impliquent de se déplacer au plus près du lieu de vie des bénéficiaires et de leur distribuer les fonds directement. Les transactions et la tenue des registres entre Oxfam et les prestataires de services financiers peuvent se faire par voie numérique si ce mécanisme est choisi. Si Oxfam, ses partenaires et les prestataires de services ont la possibilité de gérer les registres par voie numérique, les transactions côté bénéficiaires se font toujours manuellement.
 Réseau d'agent-es	Prestataires de services financiers, comme les sociétés de transferts de fonds, les portefeuilles électroniques, les banques, les bureaux de poste et leurs agent-es	Les bénéficiaires doivent se rapprocher des agent-es de paiement les plus proches pour recevoir les fonds. Les paiements par le biais d'un réseau d'agent-es se font par voie numérique du côté d'Oxfam et de ses partenaires, qui peuvent transférer les fonds directement sur le compte bancaire du prestataire de services. Toutefois, les bénéficiaires reçoivent l'argent sous forme d'espèces.
 Dépôts bancaires	Banques	Les dépôts bancaires sont transférés par voie numérique du côté d'Oxfam et de ses partenaires et les bénéficiaires ont la possibilité de retirer les fonds à la banque ou de dépenser l'argent par voie numérique par le biais des services bancaires en ligne ou sur appareil mobile ou d'une carte de débit.
 Cartes prépayées	Prestataires de services financiers, comme les banques ou les sociétés de transferts de fonds	Les cartes prépayées sont des cartes électroniques similaires aux cartes de retrait, mais elles n'impliquent pas que les bénéficiaires ouvrent un compte bancaire. Les bénéficiaires peuvent utiliser des cartes prépayées pour effectuer des achats auprès de commerçant-es au moyen de terminaux de point de vente et pour retirer des espèces à un distributeur automatique. Les cartes prépayées sont des systèmes entièrement numériques, car toutes les transactions entre Oxfam et les bénéficiaires se font en ligne.

 <p>Argent mobile</p>	<p>Entreprises d'argent mobile et opérateurs, banques, entreprises de télécommunication mobile</p>	<p>Les bénéficiaires reçoivent l'argent mobile sur leur téléphone portable, et peuvent ensuite l'utiliser pour effectuer des achats (en transférant l'argent mobile de leur portefeuille électronique à celui du/ de la commerçant-e) ou pour retirer de l'argent auprès d'entreprises d'argent mobile et à des points de retrait.</p>
 <p>Coupons papier</p>	<p>Oxfam et ses partenaires</p>	<p>Les coupons papier sont des documents physiques donnant droit à des biens et services d'une valeur spécifique pour un-e bénéficiaire spécifique. Les bénéficiaires peuvent échanger leurs coupons contre des biens et services chez des commerçant-es sélectionné-es. Oxfam et ses partenaires peuvent utiliser des services logiciels pour enregistrer les coordonnées des bénéficiaires.</p>
 <p>Coupons électroniques</p>	<p>Prestataires de services technologiques comme RedRose, Sempo et Laligurans</p>	<p>Les coupons électroniques sont des cartes ou codes dont le montant peut être échangé par voie électronique chez un-e commerçant-e participant-e. Il peut s'agir de coupons pour l'achat de marchandises et de coupons à valeur monétaire, qui peuvent être conservés et utilisés sur une multitude d'appareils électroniques. Les coupons électroniques sont des systèmes entièrement numériques, car toutes les transactions entre Oxfam et les bénéficiaires se font en ligne.</p>



Photo : Shreya Shrestha/Oxfam | Une bénéficiaire de transferts monétaires à usages multiples reçoit un transfert, à la banque ANZ (Manuatu, 2019).

Pour garantir que des mécanismes de distribution sûrs, accessibles et efficaces soient identifiés, plusieurs facteurs doivent être pris en compte (en fonction de l'analyse de la situation, des objectifs du programme et de la valeur/fréquence des transferts monétaires) :

- Les préférences des bénéficiaires (comment aimeraient-elles/ils recevoir l'aide ?)
- Les opportunités relatives à l'autonomisation et la dignité qu'offre chaque mécanisme.
- Les capacités des bénéficiaires (par exemple, leur capacité à utiliser les technologies et leur niveau d'alphabétisation) et les possibles manières de contourner ces obstacles
- Les prestataires de services financiers et technologiques pouvant prendre en charge le mécanisme de distribution choisi de manière sûre, abordable et rapidement, dans le respect des exigences de protection des données
- Les réglementations pertinentes (par exemple, obligation de présenter des documents d'identité)
- Si les systèmes de protection sociale sont fonctionnels, pensez à utiliser les mêmes mécanismes de distribution pour vos distributions, afin d'assurer la familiarité des bénéficiaires.

Chaque mécanisme de distribution est associé à certaines conditions préalables, ainsi qu'à des avantages et limitations liés au contexte et aux objectifs du programme. Ces avantages et limitations doivent être évalués pour décider du mécanisme qui s'avèrera le plus approprié et le plus efficace²⁰.

Étapes clés :

1. Identifier et lister les mécanismes de distribution, notamment numériques, pouvant être utilisés/ disponibles dans le contexte de l'intervention, en évaluant les services existants et les solutions d'infrastructure associées.
2. Si un accord-cadre est déjà en place avec un prestataires de services (voir [Section 5.2.3](#)), passer en revue les mécanismes de distribution, les solutions et les capacités du prestataire de services décrits dans l'accord. Vérifier s'ils sont encore adaptés aux besoins du programme ou si l'accord doit être modifié.
3. Si cela n'a pas été fait lors de l'évaluation des besoins, réaliser des entretiens ou des discussions de groupe avec les parties prenantes clés pour combler tout manque d'information sur les mécanismes de distribution existant et leur capacité à satisfaire les besoins du programme de transferts monétaires (commerçant-es actifs/ves sur les marchés, populations concernées).
4. En l'absence d'accords-cadres, passer en revue la capacité de chaque prestataire de services à répondre aux exigences des mécanisme de distribution et facteurs susmentionnés, puis lancer un appel d'offres pour la prestation de services et contracter le ou les prestataires les plus appropriés. Suivre les étapes du processus de passation de marché défini dans la [section 5.2.3](#).
5. Établir s'il existe un système de filet de sécurité sociale qui peut être développé pour inclure les transferts monétaires aux bénéficiaires en temps de crise. Le cas échéant, déterminer si ce système peut être utilisé.
6. Vérifier que les bénéficiaires comprennent le mécanisme de distribution sélectionné et peuvent l'utiliser en toute sécurité.

Pour sélectionner le mécanisme de distribution numérique le plus approprié, suivez l'[arbre de décision du guide des transferts monétaires numériques \(en anglais\)](#) >



CONSEILS UTILES :

- > Veillez à comprendre le cadre réglementaire du pays de mise en œuvre et les obligations de connaissance de la clientèle (ou exigences de diligence raisonnable), qui ont pour but de combattre le blanchiment d'argent, la fraude, le financement du terrorisme et les menaces portées au système financier.
- > Lorsque la situation s'y prête, utilisez et mettez en avant les solutions et modalités de distribution numériques afin de fournir aux bénéficiaires une aide plus simple, plus rapide, plus sûre et plus transparente.
- > Déterminez si la plateforme d'un prestataire de services financiers peut être utilisée pour effectuer un contrôle interne des produits à des fins de suivi et de rapprochement.
- > En cas d'utilisation de mécanismes de distribution numériques, veillez à ce que les groupes vulnérables (femmes, personnes handicapées et personnes âgées, par exemple) puissent accéder facilement et en toute sécurité aux services.
- > Identifiez des prestataires de services financiers et technologiques opérant sur une vaste zone géographique (notamment par le biais d'agent-es ou de succursales) afin d'assurer une bonne couverture de l'aide. Il faudra peut-être pour cela travailler avec plusieurs prestataires.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- > [CALP Network : Travailler avec des filets sociaux basés sur des transferts monétaires dans des contextes humanitaires – Note d'orientation pour les acteurs humanitaires](#)
- > [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR – Module 3 - 1.3.1 et 1.3.3 – Comparaison des modalités et des mécanismes de transferts/Avantages et inconvénients des mécanismes de distribution](#)
- > [Mercy Corps : The Delivery Guide – Scoping the Humanitarian Payments Landscape](#)

5.4.4. Déterminer les spécificités (valeur, fréquence, durée)

Cette section a pour but de vous aider à prendre des décisions concernant la valeur, la fréquence (paiement ponctuel, répété ou régulier) et la durée des transferts monétaires.

Pour calculer la valeur, la fréquence et la durée des transferts monétaires, il est nécessaire de tenir compte des objectifs du programme et du type de besoins auxquels l'aide répond.

Étapes clés :

1. Calculer la valeur des transferts en fonction des besoins qu'ils auront vocation à satisfaire et de tout coût associé (par exemple, coûts de transaction et de transport). Il est à noter que les valeurs de transferts monétaires à usages multiples sont souvent indexées aux écarts de dépenses par rapport au panier de dépenses minimum ou à un autre calcul monétisé du montant requis pour que les personnes puissent satisfaire leurs besoins fondamentaux. Pour en savoir plus, voir [Minimum Expenditure Baskets Guidance Note](#) (PAM).
2. Comparer la valeur proposée aux seuils de pauvreté et aux normes du marché du travail dans le pays lors du calcul de la valeur des transferts (en particulier dans le cadre de transferts monétaires à usages multiples) et de la conception, en consultation avec les ministères et services du gouvernement, groupes de travail sur les transferts monétaires ou autres consortiums d'ONG pertinents.
3. Impliquer diverses parties prenantes (dont les communautés locales, les pouvoirs publics, d'autres acteurs humanitaires) dans le choix de la valeur des transferts. Comparer les valeurs de transfert aux programmes existants, comme les programmes de filets de sécurité sociale du gouvernement et les études de référence locale relatives à la vulnérabilité (par exemple, les niveaux minimum de subsistance définis par les autorités locales), et/ou aux réponses d'autres organisations, à des fins de consultation et d'harmonisation, si cela peut être intéressant.
4. Convenir de facteurs déclencheurs (par exemple, hausse saisonnière des prix ou inflation) pour la modification des valeurs des transferts pendant la mise en œuvre du programme. Ils doivent être documentés et inclus dans la planification.
5. Définir la fréquence des transferts en fonction des besoins qu'ils sont censés couvrir, de l'analyse du contexte, de la saisonnalité, des capacités de mise en œuvre des prestataires de services, des risques de protection associés et des habitudes de dépense des bénéficiaires (par exemple, achat en gros ou au détail ?). Pour en savoir plus, voir [Oxfam : Determining the frequency of a CT](#).
6. Définir la durée pendant laquelle les transferts seront distribués. Il convient de baser ce choix sur la durée pendant laquelle il est prévu que les bénéficiaires nécessitent une aide pour répondre à leurs besoins.
7. Effectuer un suivi des prix du marché pour que les valeurs de transfert puissent être modifiées en fonction de la hausse des prix.
8. Coordonner et organiser des processus de suivi pour collecter les retours des bénéficiaires concernant la valeur, la fréquence et la durée des transferts monétaires.



CONSEILS UTILES :

➤ Montant des transferts monétaires

- Calculez le montant des transferts en fonction des besoins et des prix des marchés locaux. Retirez la valeur de la contribution des bénéficiaires (dont production personnelle, revenu ou transferts de fonds) afin d'établir la valeur des transferts. Incluez tout coût lié à l'accès aux biens et services identifiés (transport, perte de revenu, etc.) auxquels les transferts monétaires doivent faciliter l'accès afin d'atteindre l'objectif du programme.
- Lorsque les besoins sont divers, adoptez une approche multisectorielle, pour que les transferts permettent aux bénéficiaires de couvrir plusieurs de leurs besoins fondamentaux. Dans ce cas, définir le panier de dépenses minimum mensuel peut être utile.
- Tenez compte de toute taxe ou de tout frais de transfert ; assurez-vous qu'ils sont couverts par Oxfam et ses partenaires, et non par les bénéficiaires.
- Lorsque vous calculez les valeurs des transferts monétaires, tenez compte des questions environnementales : les articles achetés ne doivent pas avoir d'impact négatif sur l'environnement et doivent être de bonne qualité.
- Lorsque vous mettez en œuvre des projets « Argent contre travail », tenez compte du droit du travail et des réglementations pertinentes. Les niveaux de salaires locaux doivent être pris en compte au moment de fixer la valeur des transferts.
- Réfléchissez à la devise à utiliser (est-il préférable de verser l'argent dans la devise locale ou dans une devise forte comme le dollar américain ?).
- Veillez à ce que le budget du programme soit assez flexible pour permettre l'adaptation aux changements potentiels de valeur de transferts.

➤ Fréquence de l'assistance

- Les transferts peuvent être ponctuels, répétés à intervalle régulier pour répondre à des besoins récurrents ou étalés sous la forme de versements échelonnés s'ils sont liés à des investissements au niveau du ménage ou de la communauté. Les paiements liés à des initiatives « Argent contre travail » peuvent être plus rapprochés (par exemple, versés chaque jour ou chaque semaine).
- La fréquence des transferts doit aussi tenir compte des détails pratiques, comme le temps consacré à la gestion par le personnel et les coûts liés aux transferts).
- Intégrez l'angle du genre et de la protection à vos activités et réfléchissez aux risques auxquels pourraient être exposées les personnes recevant une somme d'argent importante. Si possible, étalez les paiements ou utilisez des mécanismes de distribution sécurisés pour atténuer ces risques. En général, les transferts plus fréquents de petites sommes sont les plus efficaces en termes de réponse aux besoins d'assistance alimentaire.
- Veillez à ce que les bénéficiaires puissent accéder à des transferts répétés en considérant la quantité de temps et d'argent disponible ainsi que les possibles risques de protection impliqués par des déplacements trop nombreux ou trop longs ou par le transport de sommes d'argent trop importantes.

➤ Durée de l'assistance

- Il convient de baser ce choix sur la durée pendant laquelle il est prévu que les bénéficiaires aient besoin d'une aide pour répondre à leurs besoins.
- Réévaluez la durée de l'assistance en fonction des conclusions tirées des outils de suivi, comme le suivi post-distribution.
- La durée de l'assistance dépend également des ressources disponibles et doit viser à atteindre les objectifs du programme.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [ERC : Orientations opérationnelles et boîte à outils pour les transferts monétaires à usages multiples - Partie 2 - Conception des Transferts Monétaires à Usages Multiples, Partie 3 - Conception et Planification des Interventions et Annexe A](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Module 3_2_0 Feuille de route pour la définition du montant et de la fréquence des transferts](#)
- [Mercy Corps : The Cash Transfer Implementation Guide, Activity C: Determining the Transfer Type, Amount, Frequency, and Disbursement Mechanism/Provider](#)
- [NRC : Determining the Value of Cash Grants in Remote Access Areas](#)



Photo : Oxfam | Commerçantes du Mama Market participant à l'intervention Unblocked Cash Response à Tanna. Chaque participante a reçu 10 000 vanuatu (environ 166 dollars) pour couvrir ses besoins essentiels pour une période de 6 mois (Warushu, 2019).

5.4.5. Ciblage

Le ciblage est l'élément le plus déterminant de la conception de programme, car il s'agit du processus par lequel les zones et populations (personnes, ménages et groupes) sont identifiées et sélectionnées pour la réception de transferts monétaires. Il inclut des mécanismes et critères de définition des groupes cibles, d'identification des membres de la population cible, et d'autres assurant que l'assistance soit bien acheminée aux bénéficiaires et satisfait leurs besoins, conformément aux objectifs du programme.

Les mécanismes et approches de ciblage des programmes intégrant des transferts monétaires sont similaires à ceux d'autres programmes, basés sur des variables indicatives liées aux vulnérabilités économiques, sociales, politiques, physiologiques et physiques. Toutefois, en leur qualité de modalité utilisée pour faciliter l'accès aux biens et services sur les marchés locaux, les transferts monétaires favorisent la réalisation des objectifs du programme et des résultats visés par celui-ci, mais ont tendance à se centrer davantage sur les indicateurs économiques.

Cette section aborde les différentes stratégies et approches de ciblage et est étroitement liée au processus d'enregistrement décrit dans la [section 5.5.4 \[Enregistrement et gestion des données\]](#).

TYPES DE MÉCANISMES DE CIBLAGE

- **Ciblage géographique** : acheminer l'aide en priorité vers certains lieux. Cela peut s'avérer utile dans les contextes où les besoins et les vulnérabilités sont cartographiés par zone (par exemple, en 2018, Oxfam a ciblé des ménages entièrement composés de personnes réfugiées au sein de la section JJ du camp Kutupalong à Cox's Bazar pour la distribution de coupons réservés à l'achat de denrées alimentaires, après avoir évalué leurs besoins).
- **Ciblage à base communautaire** : les bénéficiaires éligibles sont identifiés par la communauté. Ce ciblage s'effectue en grande partie par le biais d'un comité de sélection communautaire. En 2021, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, la communauté a sélectionné les bénéficiaires du projet « UnBlocked Cash » en appliquant les critères de sélection suggérés par la communauté.
- **Ciblage administratif** : les bénéficiaires sont sélectionnés sur une liste administrative existante, par exemple, une liste des bénéficiaires d'un programme de protection sociale ou d'un autre programme de transferts monétaires. En 2020, des transferts d'espèces étaient versés aux communautés d'accueil à Cox's Bazar. Ici, les bénéficiaires étaient sélectionnés en fonction des critères d'accès au filet de sécurité des personnes vulnérables à la COVID-19.
- **Ciblage en fonction de l'évaluation indirecte des ressources** : analyse statistique visant à identifier les caractéristiques des ménages en corrélation avec une situation de pauvreté (définie selon le rapport dépenses/consommation). Ces caractéristiques sont ensuite évaluées par le biais d'une formule mesurant la force du rapport, ce qui génère un score de pauvreté pour chaque ménage. Des programmes de transferts monétaires à usages multiples en Iraq et au Liban ont eu recours à cette méthode pour cibler les ménages bénéficiaires.
- **Auto-ciblage** : l'organisation ne met pas proactivement en œuvre les critères pour identifier les ménages ou les personnes qui correspondent aux critères. L'auto-ciblage requiert des personnes concernées qu'elles se présentent elles-mêmes ou qu'elles fassent une demande pour rejoindre le programme. Les interventions de type « Argent contre travail » étant conditionnelles et rémunérées au salaire minimum, elles reposent souvent sur l'auto-ciblage.

Étapes clés :

1. Faire le choix entre une couverture ciblée ou globale, en fonction de l'impact et de la phase de la situation d'urgence, et établir un lien entre le ciblage et les objectifs du programme, la portée des besoins (spécifiques/généraux), les ressources disponibles, le contexte et l'analyse des vulnérabilités.
2. S'il est nécessaire de cibler l'assistance, définir et sélectionner des critères et procédures de ciblage appropriés, en fonction des objectifs du programme. Les critères de sélection doivent être clairs, mesurables, facilement vérifiables et adaptés à la population locale et au contexte. Travailler en étroite collaboration avec les communautés et les parties prenantes du projet (dont représentant-es de tout groupe marginalisé ou genré).
3. Analyser les risques associés aux personnes ou groupes ciblés (par exemple, femmes ou autres groupes qui pourraient être particulièrement vulnérables en raison de pratiques culturelles spécifiques ou des rôles liés au genre).
4. Planifier l'exercice de ciblage en tenant compte des effectifs, du niveau d'expertise et du soutien logistique nécessaires pour identifier les bénéficiaires à l'aide du mécanisme. Tenir compte de la durée et de la portée du programme. Le ciblage a-t-il une réelle valeur ajoutée ?
5. En cas de recours à des transferts monétaires de groupe, cartographier les groupes existants et potentiels (comme les groupes d'entraide et de femmes).
6. Consulter les autorités locales, les communautés concernées et le leadership local dans les zones géographiques ciblées pour veiller à ce que les critères de ciblage soient compris et acceptables.
7. Mettre en œuvre les critères et procédures de ciblage pour sélectionner les bénéficiaires.
8. Vérifier la liste de ménages/personnes bénéficiaires ciblés à l'aide de l'échantillonnage et de l'équipe MEAL (côté Oxfam et côté partenaires) si possible.
9. Établir des méthodes de communication pour veiller à ce que les critères et procédures de ciblage soient compris par les communautés concernées. Pour sélectionner des méthodes de communication appropriées, voir [ces critères](#).
10. Établir une approche continue du ciblage dans les contextes où un ciblage ponctuel ne suffirait pas, en fonction des besoins du programme de transferts monétaires.
11. Identifier et définir des processus afin de permettre l'orientation de personnes/groupes aux besoins précis et associés à des risques de protection spécifiques (et ne répondant pas aux critères de sélection ou nécessitant un soutien supplémentaire) vers d'autres types d'assistance.
12. Mettre en place des mécanismes de retours et de plaintes pour pouvoir répondre aux commentaires des communautés.



MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ

Ne faites jamais d'hypothèses sur les préférences des personnes. Trouvez des manières appropriées de les consulter, même lorsque l'accès direct aux communautés est limité. Par exemple, contactez les points focaux de la communauté par téléphone en cas de confinement lié à une pandémie.

Une couverture globale peut être appropriée lors de la première phase d'une urgence à déclenchement rapide afin de répondre aux besoins essentiels, lorsque le ciblage est impossible ou n'est pas acceptable, ou que le délai de distribution des transferts monétaires est plus important que la précision du ciblage.

La liste suivante énumère les étapes clés du processus de ciblage :

1. Déterminer si la portée des besoins et les ressources disponibles rendent le ciblage nécessaire, aujourd'hui ou plus tard.
2. Décider des critères de ciblage (généralement une combinaison entre zone géographique et/ou groupes de ménages/personnes).
3. Choisir la méthode et les indicateurs de ciblage, en prenant en compte les spécificités locales.
4. Mettre en place des mécanismes de retour d'information et de plaintes.
5. Enregistrer la population ciblée.
6. Mettre en œuvre le ciblage, avec le consentement et la participation des représentant-es de la communauté.
7. Vérifier la liste de ménages/personnes générée à partir des critères de ciblage.
8. Effectuer un suivi et une vérification des critères pendant et après la distribution des transferts monétaires.
9. Adapter les critères de ciblage, si nécessaire.



CONSEILS UTILES :

- Faites la promotion des critères de ciblage, pour que les communautés concernées comprennent qui recevra les transferts et qui ne les recevra pas, et les raisons expliquant ce choix. Pour consulter un modèle/exemple de publication, voir [Annexe 11](#).
- Cartographiez les groupes existants et potentiels (comme les groupes d'entraide et de femmes) si des transferts monétaires de groupe sont distribués.
- Il est possible que certaines personnes vulnérables préfèrent rester anonymes (par exemple, personnes réfugiées non enregistrées, personnes vulnérables à des risques de protection, personnes ayant été confrontées à des VBG) mais aient besoin d'être incluses dans le ciblage. Si les critères de vulnérabilité sont utilisés pour identifier les ménages/personnes ciblées, mettez au point des indicateurs indirects clairs pour identifier les personnes les plus vulnérables.
- Lorsque vous décidez de qui cibler, tenez compte du fait que la distribution de transferts monétaires peut avoir un impact sur les dynamiques au sein des ménages et des communautés et entre les genres. Par exemple, selon les normes culturelles, les transferts monétaires ciblant des femmes peuvent accroître/réduire les violences au sein du couple et accroître le rôle des femmes dans la prise de décisions. Toutefois, il convient de ne pas faire d'hypothèses sur ces problématiques et de discuter du ciblage lors du processus d'évaluation des risques. Ces questions doivent faire l'objet d'un suivi continu tout au long du programme.
- Pour les programmes où le ciblage au niveau des ménages est proposé et les sociétés dans lesquelles la polygamie est pratiquée, adressez-vous à la communauté pour comprendre la composition de ces ménages, afin d'adopter une approche de ciblage pertinente.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [ERC : Guide pour la protection dans le cadre des interventions monétaires - Outil d'analyse des risques et bénéfices en matière de protection](#)
- [ERC : Guide pour la protection dans le cadre des interventions monétaires - Recommandations par phase de programme - Critères d'éligibilité et ciblage](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Modèle de ciblage géographique](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Module 3 2 1 - Critères de ciblage](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Argent contre travail - Module 1 1 4 - Ciblage des programmes](#)
- [CALP Network : Cash Transfer Programming in Urban Emergencies: A Toolkit for Practitioners](#)

5.4.6. Mettre au point un cadre de redevabilité envers les populations affectées

Cette section porte sur les étapes clés à suivre lors de la conception d'un programme pour mettre au point un cadre de redevabilité visant à prendre les bonnes décisions lors de la conception et à mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires transparents. Cette section doit être lue en parallèle aux [sections 5.4.9 \(Utilisation optimale des ressources\)](#) et [5.5.2 \(Garantir la redevabilité\)](#).

Étapes clés :

1. Identifier tout cadre de redevabilité déjà établi pour le programme et l'utiliser en y intégrant des éléments relatifs aux transferts monétaires.
2. Conformément aux [cinq dimensions de la redevabilité d'Oxfam](#), collaborer avec l'équipe MEAL pour mettre en place un cadre de redevabilité envers les populations affectées identifiant les modalités de participation des bénéficiaires au programme de transferts monétaires. Veiller à ce que le cadre de redevabilité envers les populations affectées soit accompagné de méthodes de vérification et de conseils pratiques expliquant comment respecter les normes.
3. Intégrer les questions d'âge, de genre et de diversité à l'approche de création du cadre de redevabilité et aux mécanismes associés. Cette mesure assure une meilleure compréhension des diverses perspectives, grâce à la ventilation des données, et facilite la communication entre divers groupes.
4. Identifier tout risque (protection, risque d'abus, fraude et corruption) lié aux mécanismes de redevabilité et de retour, et les inclure dans le cadre de redevabilité.
5. Redevabilité des prestataires de services et partenaires : du fait que les programmes intégrant des transferts monétaires impliquent une étroite collaboration entre différents partenaires et acteurs du marché, il convient d'établir des mécanismes de suivi pour veiller à ce qu'ils fassent preuve de redevabilité envers les bénéficiaires.
6. Veiller à ce que le cadre de redevabilité envers les populations affectées soit clairement relié au [cadre MEAL](#).

LE CADRE DE REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES DOIT RÉPONDRE À DES QUESTIONS ESSENTIELLES :

- Pourquoi devons-nous faire de la redevabilité une priorité ?
- À qui devons-nous rendre des comptes et pourquoi ?
- Quelles mesures prenons-nous pour veiller à faire preuve de redevabilité ?
- Comment reconnaître si nous faisons preuve de redevabilité ?

LE CADRE DE REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES DOIT RÉPONDRE À CERTAINS CRITÈRES :

- Participation et inclusion des populations concernées dans tous les aspects de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des transferts monétaires
- Communication à deux sens avec les populations concernées sur tous les aspects du programme de transferts monétaires (pas seulement sur les transferts eux-mêmes)
- Utilisation des retours pour l'adaptation des interventions intégrant des transferts monétaires, si nécessaire
- Protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) – cet élément de la redevabilité s'accompagne d'engagements spécifiques à prendre en compte



CONSEILS UTILES :

- Assurez-vous que votre cadre de redevabilité est simple, pratique et facile à suivre. Il n'existe pas de modèle spécifique pour cela mais des exemples utiles sont disponibles [\(c\)](#) (référence en anglais).
- En plus des **cinq dimensions de la redevabilité d'Oxfam**, tenez compte des normes globales de redevabilité envers les populations affectées, par exemple : [Norme humanitaire fondamentale](#), [Normes de redevabilité envers les populations affectées du CPI](#) et [Code de conduite du personnel](#). Les partenaires doivent également connaître ces normes.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR](#)
- [Renforcement des compétences de mise en œuvre transferts monétaires](#)
- [IRC : Feedback Channels in Cash & Voucher Assistance: How to apply best practices to CVA](#)
- [Mercy Corps: The Cash Transfer Implementation Guide: Activity D – Communication and Training](#)
- [Oxfam : Accountability in Humanitarian Response](#)

5.4.7. Cadre MEAL

Le cadre MEAL est mis au point pendant la conception du programme, mais il peut être adapté ultérieurement pour incorporer tout changement nécessaire. Il sert ensuite de référence clé pour la mise en place d'un plan MEAL. Ces deux éléments (cadre et plan) sont pris en charge par les équipes MEAL, avec le soutien des équipes de programme. Cette section montre comment la qualité et l'efficacité d'une intervention intégrant des transferts monétaires peuvent être mesurées par des indicateurs spécifiques, à l'aide d'un cadre MEAL. D'autres composantes du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage sont détaillées dans les [sections 5.4.1 \(Définition des objectifs du programme\)](#), [5.6 \(Suivi et évaluation\)](#) et [5.7 \(Stratégie de sortie\)](#).

Un cadre MEAL est un outil construit à partir d'une [matrice de cadre logique](#) afin d'aider à mettre en place des activités de manière à évaluer la progression/le statut des indicateurs (impact, résultat et produit), les hypothèses et les risques identifiés dans le cadre logique.

Le cadre MEAL définit les détails importants concernant les activités de collecte d'informations afin d'assurer que les indicateurs proposés fassent l'objet d'un suivi efficace. Ces détails incluent le type et le niveau d'informations nécessaires, la méthodologie utilisée pour la collecte, les personnes ou équipes responsables de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que la fréquence requise.



Pour d'autres exemples, consultez le [cadre MEAL \(en anglais\)](#) ➤

Étapes clés :

1. Collecter des informations pouvant influencer le projet intégrant des transferts monétaires et sa mise en œuvre, comme les calendriers saisonniers et électoraux et les caractéristiques géographiques de la zone d'intervention.
2. Impliquer les spécialistes MEAL et les équipes de programmes techniques sectoriels et multisectoriels afin qu'elles contribuent à la mise au point du cadre MEAL.
3. Ventiler les variables : le cadre MEAL permet de collecter et d'analyser les données selon le genre, l'âge et d'autres caractéristiques relevant du genre. Par exemple, si un indicateur de résultat proposé vise à ce que 80 % de ménages dirigés par des femmes ciblées signalent une augmentation de leur **score de consommation alimentaire**, le cadre MEAL recommandera une étude de référence avant les interventions et assurera que les données sur tous les ménages ciblés soient ventilées (au moins par genre).
4. Identifier l'unité d'analyse au niveau sur lequel les informations porteront. Dans l'exemple précédent sur le score de consommation alimentaire, ces informations doivent porter sur les ménages. Un entretien avec les ménages constituerait la meilleure méthode de collecte de données.
5. Sélectionner la méthode de collecte d'informations la plus appropriée en considérant le type d'indicateurs (qualitatifs ou quantitatifs), le temps et les ressources disponibles, ainsi que les capacités et l'expérience du personnel.
6. Déterminer la fréquence de la collecte de données pour le suivi des indicateurs en tenant compte de la sensibilité de ceux-ci au changement. Par exemple, prévoir au moins une semaine après une intervention pour collecter les données finales concernant le score de consommation alimentaire, car une période rétrospective de sept jours est incluse. Les études de référence et de fin de projet doivent également avoir lieu au même moment de l'année, afin de réduire au maximum les incohérences liées aux variations saisonnières de consommation alimentaire dans les zones rurales.
7. À l'aide du cadre logique, mettre au point un cadre MEAL relatif aux transferts monétaires, défini par les objectifs du programme. Ce cadre doit inclure un suivi planifié régulier du programme, aux niveaux des processus, des produits et des résultats.
8. Collaborer et inscrire des rôles et responsabilités clairs dans le cadre MEAL pour assurer la redevabilité des parties prenantes internes et externes, afin de mesurer l'impact sur les objectifs du programme et de pouvoir en donner la preuve.
9. Réviser régulièrement le cadre MEAL conjointement avec les équipes de programme, les équipes MEAL et les partenaires.
10. Établir des liens clairs entre le cadre MEAL et le cadre de redevabilité envers les populations affectées, en particulier concernant l'inclusion de données collectées par le biais des mécanismes de retour.

POURQUOI METTRE AU POINT UN CADRE MEAL RELATIF AUX TRANSFERTS MONÉTAIRES ?

- Pour aider à définir les détails liés aux activités de collecte des données
- Pour aider à mettre au point des plans de suivi et d'évaluation rigoureux et assurer la mise en œuvre de toutes les activités de suivi et d'évaluation planifiées
- Pour aider les praticien-nes et responsables des transferts monétaires à définir les objectifs du programme grâce à des indicateurs mesurables
- Pour définir les relations et la logique entre intrants, activités, produits, résultats et impacts
- Pour contribuer à adapter le programme à la situation
- Pour faciliter la consultation des populations affectées et la formulation de retours de leur part
- Pour collecter des données spécifiques au processus de transfert monétaire, notamment les produits, le contexte de mise en œuvre et des informations portant sur les marchés



CONSEILS UTILES :

- Assurez-vous que le cadre MEAL inclue des données qualitatives et quantitatives. Même si le cadre logique ne comprend pas d'indicateurs qualitatifs, le cadre MEAL peut en proposer, en spécifiant qu'il s'agit d'ajouts aux indicateurs du cadre logique.
- Lors de la mise au point du cadre MEAL, l'équipe de projet (dont la/le responsable de projet, les conseillers et conseillères techniques et le personnel MEAL) doivent travailler ensemble pour décider qui est responsable de la mise en œuvre des diverses sections du cadre de suivi.
- Pour comprendre ce qui a fonctionné ou non au niveau des processus relatifs aux transferts monétaires, une enquête sur les perceptions des bénéficiaires à ce sujet peut s'avérer utile. Travaillez avec des spécialistes du genre et de la protection pour inclure des indicateurs relatifs au genre, aux risques et aux conflits, dans l'optique d'atteindre les objectifs du programme ou dans le cadre de la stratégie de gestion et d'atténuation des risques. Rassembler des données si spécifiques lors d'une intervention intégrant des transferts monétaires aidera à contextualiser les impacts positifs et négatifs du point de vue du genre et attirera l'attention sur les problèmes liés à la protection qui pourraient nécessiter des adaptations rapides du programme.
- Tenez compte de la faisabilité financière de la collecte de données et réfléchissez à la possibilité de réaliser des exercices de collecte de données conjoints pour traiter plus d'un indicateur à la fois.
- Le cadre MEAL doit être un instrument dynamique à réviser régulièrement. Au fur et à mesure que le projet avance et que les exercices de collecte de données se déroulent, des adaptations peuvent avoir lieu pour qu'ils restent utiles et qualitatifs.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CALP Network : Le suivi des PTM : Guide de suivi des PTM en situation d'urgence - Section 1 : Principes fondamentaux de suivi des PTM et Section 3 : Suivi des processus pour le CTP](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Module 5 - Suivi et évaluation](#)
- [Oxfam : Monitoring Framework](#)
- [Standards minimums MEAL dans le secteur humanitaire](#)
- [Cash & Voucher Programming Compendium of Indicators](#)
- [MEAL Matrix Humanitarian Response CAMSA](#)



Photo : Islam Mandini/Oxfam (Distribution d'espèces à Alep (Syrie, 2021).

5.4.8. Programmes et partage des capacités des partenaires

La création de partenariats efficaces et fondés sur des principes est essentielle si nous voulons transformer le système humanitaire et améliorer la qualité de l'aide. En outre, des partenariats équitables renforcent le leadership humanitaire local.

Cette section aborde les éléments importants à prendre en compte pour renforcer les capacités des partenaires et met en lumière divers principes et approches, en particulier concernant les processus collaboratifs. Parmi les partenaires, nous comptons toute partie prenante impliquée dans la mise en œuvre d'un programme intégrant des transferts monétaires : prestataires de service, organisations locales, autorités publiques, groupes communautaires, par exemple.

Étapes clés :

1. Effectuer une évaluation des capacités des partenaires dans le domaine de l'assistance monétaire pour identifier les points forts et les lacunes. Les évaluations prendront la forme d'exercices conjoints et réciproques entre les partenaires (potentiels) et Oxfam. Elles identifieront les points forts et les lacunes des acteurs internationaux et locaux et doivent être prises en compte parallèlement aux investissements et engagements pris pour gérer les lacunes identifiées. Les informations doivent être partagées de manière réciproque.
2. Mettre au point un plan et un budget collaboratifs de renforcement/partage des capacités incluant des activités de formation et de mentorat.
3. Veiller à ce que les parcours de partage des capacités soient influencés par la demande et tiennent compte des capacités actuelles dans le domaine de l'humanitaire/de l'assistance monétaire au niveau national (ou local), mais aussi à ce qu'ils identifient et mobilisent les acteurs humanitaires locaux et nationaux, mettent en lumière les capacités et les besoins sectoriels, et facilitent et privilégient le partage des capacités entre pôles budgétaires et plans.
4. Mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités.
5. Effectuer un suivi et des évaluations.
6. Prendre note des apprentissages afin d'adapter et d'améliorer les futurs plans de renforcement des capacités.

POUR OXFAM, LE PARTAGE DES CAPACITÉS* PREND LA FORME SUIVANTE :



- Complémentarité entre les acteurs
- Évaluation des capacités du système, des capacités organisationnelles et des capacités individuelles : promotion de la coordination, de la collaboration, de l'influence, de la mise en réseau et des synergies entre les acteurs humanitaires locaux et nationaux
- Partage des capacités réciproque

* Il est à noter que cela s'applique à tout type de partage des capacités, pas seulement ou spécifiquement au partage des capacités relatif aux transferts monétaires.

Oxfam adhère à sept principes essentiels de partage des capacités, détaillés à l'annexe 13 >



ÉTUDE DE CAS : PROGRAMME DE LEADERSHIP DES TRANSFERTS MONÉTAIRES « AUTONOMISATION DES ACTEURS HUMANITAIRES LOCAUX ET NATIONAUX » (DEPUIS 2016)

Le [programme de leadership des transferts monétaires « Autonomisation des acteurs humanitaires locaux et nationaux »](#)* au Bangladesh donne un exemple de soutien du leadership et de l'indépendance des acteurs humanitaires locaux et nationaux. Ce programme est actuellement mis en œuvre au Bangladesh dans le cadre du projet « Autonomisation des acteurs humanitaires locaux et nationaux » (ELNHA). D'une durée de dix mois, ce programme inclut 20 à 25 participant-es d'ONG de divers districts suivant quatre modules de formation sur les compétences nécessaires, le leadership, la coordination et les questions de représentation au regard des transferts monétaires. Il prend pour point de départ le rôle important des transferts monétaires dans les interventions d'urgence, qui pourrait encore se développer pour les acteurs humanitaires locaux et nationaux, notamment parce que ces acteurs ont commencé à recevoir des financements de Start Fund Bangladesh et sont en concurrence avec des ONG internationales pour ces financements.

Ce programme diffère d'autres initiatives de formation aux programmes de transferts monétaires plus basiques, car il fournit une aide transversale. Il est conçu non seulement pour cultiver les compétences des personnes, pour qu'elles deviennent des spécialistes des programmes intégrant des transferts monétaires (notamment grâce à un module final pratique), mais aussi pour aider les participant-es à devenir des agent-es du changement dans leur district en s'informant et en gagnant en confiance en soi.

*Un dossier d'information sur le programme de leadership des transferts monétaires « Autonomisation des acteurs humanitaires locaux et nationaux » est disponible [ici](#) (en anglais).



CONSEILS UTILES :

- Veillez à ce que les évaluations des capacités dans le domaine de l'assistance monétaire s'effectuent dans des conditions favorables. Ces exercices ne sont pas extractifs et doivent générer une forte implication des participant-es : les évaluations des partenaires devraient dans l'idéal passer en revue la préparation organisationnelle chez Oxfam et les partenaires.
- Veillez à ce que l'apprentissage concernant les capacités soit influencé par la demande ! Au-delà des formations ou ateliers ponctuels, mettez l'accent sur les modalités les plus adaptées pour permettre aux capacités locales et nationales de répondre aux crises humanitaires. Les activités d'évaluation du contexte anticipées pour les transferts monétaires incluent les initiatives visant à déterminer les capacités du système humanitaire local (notamment par le biais de la cartographie des acteurs de l'assistance monétaire et des capacités et lacunes locales en matière de transferts monétaires).
- Les plans de renforcement/partage des capacités dans le domaine de l'assistance monétaire voient à long terme et se veulent collaboratifs, pas seulement basés sur les besoins du programme, et incluent des plans complets de formation et de mentorat. Ils doivent être mis en place dans le cadre de la préparation. Oxfam investit dans des capacités durables (organisationnelles et institutionnelles) dans le domaine de l'assistance monétaire, qui contribuent à une croissance à long terme des capacités humanitaires à un niveau local (ou national).
- Les programmes de transferts monétaires définissent rapidement des options de transition ou de retrait : communiquez votre intention d'adopter un rôle de conseil, de soutien logistique ou d'intermédiaire dans le cadre des initiatives de renforcement des capacités et des partenariats d'Oxfam.
- Recourez le moins possible à la sous-traitance à des partenaires pour mettre en œuvre les programmes conçus par Oxfam. À la place, facilitez le travail d'acteurs locaux et de leurs réseaux lorsqu'ils développent des programmes de gestion des catastrophes, qu'ils effectuent un plaidoyer pour le changement et qu'ils affirment leur pouvoir, leurs responsabilités et la durabilité de leur action.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Empowering Local and National Humanitarian Actors \(ELNHA\)](#)
- [Humanitarian Country Capacity Analysis Methodology](#)
- [Local Actors Taking the Lead \(document interne d'Oxfam\)](#)
- [The SHAPE Framework](#)
- [Oxfam : Cash and Voucher Assistance \(CVA\) and Partnership Toolkit](#)
- [Oxfam : Top Tips for Partnerships & Local Humanitarian Leadership \(LHL\) in Oxfam Humanitarian Programming](#)



Photo : Oxfam/2018 | Participant-es au premier module du programme de leadership ELNHA (Bangladesh, 2018).

5.4.9. Utilisation optimale des ressources

Une analyse de l'utilisation optimale des ressources cherche à identifier et évaluer les liens entre les ressources investies dans une intervention intégrant des transferts monétaires et les produits et résultats de cette intervention. L'analyse détermine ensuite si des changements plus profonds pourraient avoir eu lieu dans le même contexte, et le cas échéant, comment. L'utilisation optimale des ressources peut être définie comme « l'utilisation la plus pertinente des ressources pour contribuer à un changement positif important pour les personnes les plus vulnérables »³⁹. Elle implique de trouver l'équilibre entre situation économique, efficacité et efficacité pour obtenir l'impact souhaité. Effectuer une analyse de l'utilisation optimale des ressources est important, car les conclusions de cet exercice permettent d'informer la prise de décisions à différentes étapes du cycle de programme. L'analyse peut avoir lieu à plusieurs étapes :

- Lors de l'analyse initiale des options de réponse et de la conception du programme, au moment de déterminer la modalité de transfert la plus appropriée (espèces, coupons, aide en nature ou une combinaison de ces modalités)
- Lors de la mise en œuvre, pendant le suivi du programme, pour déterminer si les transferts monétaires remplissent les objectifs et ont un impact sur la vie des bénéficiaires, et si oui, de quelle manière
- Lors des évaluations réalisées à des fins d'apprentissage et de reporting

Analyse simple de l'utilisation optimale des ressources

L'analyse de l'utilisation optimale des ressources peut commencer par un simple calcul du rapport coût-efficacité (coût comparatif de la modalité de transfert, incluant le coût du transfert lui-même). Pour ce faire, divisez les coûts d'une modalité de transfert (par exemple, la valeur d'un transfert d'espèces) par les coûts d'une autre modalité (par exemple, les coûts d'achat de biens de première nécessité). L'analyse du rapport coût-efficacité porte sur la relation entre dépenses administratives du programme et résultats du programme. Pour en savoir plus, reportez-vous aux pages 28 et 29 du document [Guidance on measuring and maximising value for money in social transfer programmes – second edition](#).

Analyse complète de l'utilisation optimale des ressources

Pour aller au-delà du calcul coût-efficacité et assurer une utilisation optimale des ressources, une analyse plus approfondie est nécessaire. Cette analyse doit explorer les éléments suivants :

- Quelles modalités sont en mesure de répondre aux objectifs du programme ?
- L'utilisation d'une modalité de transfert plus onéreuse est-elle justifiée ?
- Une modalité en particulier implique-t-elle des coûts plus élevés en raison de coûts d'organisation et d'équipements initiaux ?
- Les coûts fluctuent-ils en fonction de la saison ?
- Y a-t-il une modalité à privilégier du point de vue du genre, de l'inclusivité ou de l'environnement ?

Lorsque vous abordez l'analyse de l'utilisation optimale des ressources, il est nécessaire de prendre en compte l'aide fournie (le transfert) mais aussi tout facteur contextuel pertinent pouvant influencer l'utilisation optimale des ressources, notamment :

- l'échelle de l'intervention ;
- la fréquence et la durée des transferts ;
- le choix du mécanisme de distribution ;
- si les transferts monétaires sont fournis seuls ou en parallèle à d'autres formes d'assistance.

Le tableau suivant montre comment l'utilisation optimale des ressources peut être intégrée à différentes phases du cycle de programme⁴⁰. Il ne s'applique pas uniquement aux programmes intégrant des transferts monétaires, mais les questions restent pertinentes, quelle que soit la modalité de transfert.

IDENTIFICATION	PLANIFICATION ET CONCEPTION	MISE EN ŒUVRE	ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE
Avons-nous analysé le contexte pour nous assurer que nous avons correctement identifié le problème et que nous investissons notre argent de manière pertinente ?	Quel est le rapport entre dépenses organisationnelles et dépenses de programme ?	Collectons-nous des données de suivi ? Les données probantes indiquent-elles que nous atteignons les objectifs que nous nous sommes fixés ?	Les données probantes indiquent-elles que notre théorie du changement fonctionne dans la pratique ?
L'allocation des ressources est-elle liée à des données de performances antérieures ?	Quelles mesures prenons-nous pour gérer les risques dans le cadre de cette intervention ? Cela impliquera-t-il des dépenses supplémentaires ?	Effectuons-nous un suivi des coûts des unités, activités ou types d'interventions ? Analysons-nous les coûts conjointement aux résultats ?	Sommes-nous en mesure de déterminer si les résultats de nos interventions ont excédé les attentes ou au contraire s'ils n'ont pas été à la hauteur ?
Avons-nous une idée de ce qu'il se produirait sans notre intervention ?	Quel est le ratio dépenses organisationnelles et dépenses de programme ?	Collectons-nous des données de suivi ? Les données probantes indiquent-elles que nous atteignons les objectifs que nous nous sommes fixés ?	Les données probantes indiquent-elles que notre théorie du changement fonctionne dans la pratique ?
L'allocation des ressources est-elle liée à des données de performances antérieures ?	Quelles mesures prenons-nous pour prévenir les risques de corruption dans le cadre de cette intervention ?	Les parties prenantes sont-elles impliquées dans l'identification des avantages ? De quelles manières leurs points de vue sont-ils inclus ?	Quelle a été la valeur ajoutée de cette intervention ? Comment pouvons-nous la décrire de manières concrètes et spécifiques ? Qui identifie cette valeur ajoutée ?
Qui bénéficiera de l'intervention et quelle valeur revêtiront les résultats pour ces personnes ?	Disposons-nous d'une théorie du changement claire ? Cela est-il étayé par des expériences ou données probantes antérieures ?	Quand les résultats et les coûts ne reflètent pas les prévisions, sommes-nous en mesure d'expliquer ces écarts ?	Disposons-nous de données probantes montrant que le programme aura des impacts de long terme et durables ?
En quoi cette intervention contribue-t-elle à notre avantage comparatif ? Évitions-nous la duplication des tâches avec d'autres acteurs ?	La théorie du changement est-elle liée à un budget ?	Adaptons-nous nos objectifs en fonction de nos apprentissages ?	Pouvons-nous faire état de la manière dont nos ressources ont été utilisées pour produire le changement ? Les paramètres de l'utilisation optimale des ressources sont-ils clairement identifiés ? Incluent-ils des avantages difficilement quantifiables ?

<p>Travaillerons-nous avec des groupes difficiles à atteindre ou des États fragiles et affectés par des conflits, où les coûts sont élevés et des compromis nécessaires ?</p>	<p>Avons-nous défini des objectifs, des jalons et des cibles claires, en fonction d'une étude de référence ?</p>		<p>Cet usage des ressources était-il pertinent ? Que pourrions-nous faire différemment la prochaine fois ?</p>
<p>Quels résultats souhaitez-vous atteindre grâce aux ressources investies ?</p>	<p>Comment obtenir une meilleure valeur ajoutée avec la même quantité de ressources, voire moins ?</p>	<p>Améliorons-nous la gestion financière à travers les diverses activités du programme ? Avons-nous choisi le bon prestataire de services financiers ?</p>	<p>Intégrons-nous les apprentissages dans les futurs/autres programmes ?</p>
<p>L'intervention a-t-elle des effets multiplicateurs ?</p> <p>L'intervention génère-t-elle des apprentissages importants ?</p>	<p>Pouvons-nous comparer le coût de différentes stratégies pour atteindre des résultats similaires ?</p> <p>Impliquons-nous les partenaires et les communautés dans l'identification des activités et résultats ayant la plus grande valeur ajoutée et des domaines où des économies peuvent être réalisées ?</p>		
<p>Répliquer ou accroître l'échelle de cette intervention peut-il s'avérer positif ?</p>	<p>Avons-nous déterminé comment assurer la durabilité de cette intervention sur le long terme ?</p>		<p>Pouvons-nous créer des synergies avec des programmes existants ?</p>



CONSEILS UTILES :

- Dès le départ, déterminez ce que l'analyse de l'utilisation optimale des ressources couvrira (en termes de portée), et comment.
- Tenez compte des implications en termes de temps et de ressources de l'analyse de l'utilisation optimale des ressources pour le personnel. Veillez à ce que les outils de mesure et de gestion de l'utilisation optimale des ressources soient assez simples pour que le personnel du programme les incorpore dans son travail.
- Ne faites pas de comparaisons de l'utilisation optimale des ressources avec d'autres contextes, car chaque environnement d'intervention a ses spécificités. Assurez-vous que l'analyse de l'utilisation optimale des ressources porte spécifiquement sur le contexte dans lequel vous opérez.
- Pour évaluer et analyser l'utilisation optimale des ressources, plutôt que d'utiliser les données de comptabilité traditionnelles sur les dépenses par ligne d'article, pensez à réaliser une évaluation et une analyse de l'utilisation optimale des ressources par activité, en fonction du cycle du projet.
- Décidez, au niveau pays, s'il suffit de réaliser une simple analyse du rapport coût-efficacité ou si une analyse de l'utilisation optimale des ressources (qui va plus loin) est nécessaire.
- La manière la plus économique de distribuer un transfert (espèces, coupons, aide en nature) n'est pas nécessairement la plus intéressante du point de vue du rapport coût-efficacité, et n'implique pas forcément qu'utiliser cette modalité est l'approche la plus optimale du point de vue de l'utilisation des ressources. Les options plus coûteuses peuvent être préférables en termes d'utilisation optimale des ressources si, par exemple, elles permettent d'atteindre les objectifs contrairement à des mécanismes plus économiques.
- Collectez des données quantitatives sur les coûts et les performances et utilisez des processus qualitatifs pour comprendre comment les résultats ont été obtenus afin de réaliser l'analyse de l'utilisation optimale des ressources.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [DFID : Guidance on measuring and maximizing value for money in social transfer programmes](#)
- [Evidencing the Value for Money of the CCI's Cash and Legal Programmes](#)
- [OPM, Concern, CALP Network : Factors Affecting the Cost-efficiency of Electronic Transfers in Humanitarian Programmes](#)
- [Guidance Note for Transfer Modality Comparative Cost Analysis](#)
- [MANGO : Assessing and Managing Value for Money: Lessons for NGOs](#)
- [CALP Network : Cash assistance: How design influences value for money?](#)

5.5.1. Travailler en partenariat

Cette section présente les principes de partenariat d'Oxfam et donne des exemples d'approches en matière de partenariat autour des transferts monétaires.

Ce type de partenariats doit être basé sur les principes de partenariat d'Oxfam (voir les [10 principes de partenariat équitable et de leadership humanitaire local dans le cadre de l'assistance monétaire](#) - en anglais) et les engagements pris par l'organisation (dont Charter for Change et Grand Bargain). Lorsque nous travaillons en partenariat, il convient donc de privilégier les partenariats équitables à la sous-traitance, afin de contribuer au leadership humanitaire local.

Comme décrit dans la [section 2.4](#) sur le leadership humanitaire local, les partenariats établis dans le cadre de programmes intégrant des transferts monétaires sont basés sur le partage de capacités entre les acteurs locaux et au sein des communautés. Dès qu'elle le peut et que cela est approprié, Oxfam exploite au maximum les opportunités de partenariat équitable avec des acteurs locaux. Cela nécessite une préparation rapide et l'engagement de toutes les parties. Les étapes clés de cette préparation sont détaillées à la [page 66](#).

Pour veiller à l'adéquation des attentes en matière de partenariat, le principe 10 des [principes de partenariat équitable et de leadership humanitaire local dans le cadre de l'assistance monétaire](#) doit également être consulté.

Lorsque nous nous préparons à travailler avec des partenaires sur les transferts monétaires, nous devons nous assurer de comprendre le [cycle de projet en matière de transferts monétaires et de partenariats](#) (lien vers une ressource en anglais), et planifier en conséquence. Une attention particulière doit être portée à la [section « Preparedness and Partner Scoping » du document « Good Practices & Guiding Questions » \(p. 2\) du CVA and Partnership Toolkit](#).

Dans ses programmes intégrant des transferts monétaires, Oxfam explore et exploite le plus possible les opportunités de partenariat équitable avec des acteurs locaux (dont société civile, gouvernement et secteur privé). Oxfam travaille avec des partenaires de toutes tailles et de tous niveaux d'expérience.

Étapes clés :

1. Si aucun accord de partenariat n'a été signé lors de l'étape de préparation, établir la portée des besoins et des options et identifier les partenaires potentiels.
2. Rédiger des accords-cadres/de partenariat avec les partenaires et les prestataires de services potentiels.
3. Rédiger des accords reflétant les principes de partenariat et définissant clairement les rôles et responsabilités, les mécanismes de reporting, les canaux de communication, les processus de prise de décisions et de collaboration et les mécanismes de lancement d'alerte.
4. Réaliser des visites de suivi conjointes aux bénéficiaires du programme, pour générer des opportunités de réflexion commune sur les progrès, les obstacles rencontrés et les adaptations requises. Collaborer, créer conjointement, intensifier la mobilisation et établir des méthodes de travail communes.
5. Exécuter les projets conformément à l'accord de partenariat et systématiquement après une réflexion sur ce à quoi le partenariat ressemblera. Les partenariats autour des transferts monétaires doivent adopter des mécanismes de révision permettant l'actualisation régulière de la collaboration et la mesure des résultats du partenariat.
6. Saisir les opportunités de promotion du leadership humanitaire local.



ÉTUDE DE CAS : KENYA (2019)

Le Kenya fournit un exemple de **modèle opérationnel piloté par les partenaires**. En adoptant ce modèle, le bureau pays d'Oxfam a pu réduire ses effectifs humanitaires de 400 personnes en 2012 à quatre personnes. L'équipe a testé de nouvelles approches de partenariat, notamment dans les domaines de la préparation, de la sensibilisation (par exemple, sensibilisation au choléra et campagne de plaidoyer avec un groupe de jeunes et de la musique) et des interventions en réponse à des sécheresses et inondations dirigées entièrement par les partenaires. Ces approches innovantes portent notamment sur le renforcement des capacités de réponse des partenaires et le soutien à un réseau humanitaire émergent d'acteurs locaux afin de faciliter les interventions collaboratives.



CONSEILS UTILES :

- Les partenariats portant sur les transferts monétaires sont des partenariats stratégiques à plus long terme, conçus pour s'étendre au-delà de la durée d'un projet ou d'une situation d'urgence.
- Ils visent notamment à apporter un soutien aux capacités et intérêts organisationnels des partenaires locaux et nationaux, au-delà des programmes, et à intégrer la collaboration stratégique aux stratégies d'intervention humanitaire, de sortie et de programme pays d'Oxfam.
- Oxfam et ses partenaire doivent systématiquement sensibiliser aux questions de genre dans le cadre de leur collaboration et tout au long du cycle de projet.
- Nous devons discuter ensemble et bâtir une compréhension commune des évaluations, des considérations et des risques liés au genre.
- Pour obtenir d'autres conseils et en savoir plus sur les bonnes pratiques, reportez-vous au document [Good Practices & Guiding Questions](#) fournissant des conseils sur les partenariats et le leadership humanitaire local dans le cadre de la programmation humanitaire d'Oxfam.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

Engagements en matière de partenariat et de localisation :

- [Charter 4 Change](#)
- [Charter for Change & the Humanitarian Principles of Partnership](#)
- [IASC : Renforcer la participation, la représentation et le leadership des acteurs locaux et nationaux dans les mécanismes de coordination humanitaire du IASC](#)
- [IASC : Guidance Notes on Localisation](#)
- [Les principes d'Oxfam en matière de partenariats](#)
- [ALTP : Accelerating Localisation through Partnerships](#)



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

Autres directives :

- [CALP Network : Cash and Voucher Assistance \(CVA\) and Partnership Toolkit](#)
- [Cash and Voucher Assistance \(CVA\) and Partnership Toolkit – Good Practices & Guiding Questions](#)
- [10 Principles for Equitable Partnering and Local Humanitarian Leadership \(LHL\) in Cash and Voucher Assistance Programming \(CVA\)](#)
- [Cash and Voucher Assistance \(CVA\) and Partnership Toolkit – Partnering Project Cycles](#)
- [Top Tips – Partnerships & Local Humanitarian Leadership \(LHL\) in Oxfam Humanitarian Programming](#)

5.5.2. Garantir la redevabilité

Cette section montre comment mettre en œuvre des mécanismes de redevabilité mettant en avant les bonnes pratiques tout au long du cycle des transferts monétaires et l'importance de la présence de canaux de communication fiables avec les communautés. La communication doit rester participative, centrée sur les personnes et être conçue (ou adaptée) en partenariat avec les bénéficiaires, les communautés et les parties prenantes du projet.

Cette section est liée aux [sections 2.3 \(Les transferts monétaires et la redevabilité envers les populations affectées\)](#) et [5.4.8 \(Mettre au point un cadre de redevabilité envers les populations affectées\)](#).

Étapes clés :

1. Utiliser le cadre de redevabilité envers les populations affectées réalisé lors de la conception du programme pour mettre en place des mécanismes de redevabilité et de retour d'informations accessibles et fonctionnels incluant les thématiques régissant les transferts monétaires.
2. Suivre la liste de contrôle au moment de prendre des mesures en faveur de la redevabilité pendant la mise en œuvre du programme.
3. Suivre et mesurer les résultats en termes de redevabilité envers les populations affectées et de PEAS pour la responsabilité collective.
4. Adhérer aux normes minimums MEAL dans le secteur humanitaire d'Oxfam qui définissent les cinq dimensions de la redevabilité pour l'organisation, notamment la redevabilité envers les populations affectées appliquée aux transferts monétaires. Adhérer également aux [normes régissant les droits et la protection des données](#) (lien vers des ressources en anglais).
5. En collaboration avec l'équipe en charge de la lutte contre la corruption, cartographier les mécanismes internes de signalement confidentiel en cas de fraude/corruption et veiller à ce que les prestataires de services, le personnel et les bénévoles sachent les utiliser.
6. Travailler avec l'équipe MEAL pour évaluer l'adéquation des mécanismes de retour d'informations et, s'ils sont inadaptés, identifier et mettre en œuvre de nouveaux mécanismes permettant aux équipes d'écouter les communautés, de répondre aux retours et de prendre des mesures correctives.
7. Veiller à ce que les contrats passés avec les partenaires et les prestataires de services incluent des clauses relatives à la redevabilité, afin d'assurer le respect des normes en la matière dans les relations avec les bénéficiaires.
8. Effectuer un suivi des mécanismes et processus de redevabilité en les intégrant aux mécanismes MEAL standard (étude de référence, suivi post-distribution et évaluation).
9. Adapter tous les apprentissages pour en tirer parti lors de futurs programmes de transferts monétaires.

COMMENT ÉVALUER LE DEGRÉ DE REDEVABILITÉ ?

- **Enquêter** : mettez en place des processus de suivi de la conformité au cadre de redevabilité envers les populations affectées et aux pratiques recommandées par le biais de méthodes de vérification et d'indicateurs.
- **Établir un rapport** : en collaborant avec l'équipe MEAL, analysez les résultats du programme en termes de redevabilité, au regard du cadre de redevabilité envers les populations affectées, et rédigez un rapport à ce sujet.
- **Passer en revue, apprendre et adapter** : utilisez le rapport pour promouvoir l'apprentissage et donner lieu à une culture de redevabilité mutuelle, avec des recommandations sur l'évolution des pratiques relatives à la redevabilité et sur leur capacité à répondre aux connaissances tirées de notre expérience. L'adaptation se fait en continu.

Il n'existe pas de méthode d'évaluation comparative globale de la redevabilité envers les populations affectées dans le cadre de l'assistance monétaire. Toutefois, la redevabilité est un élément essentiel de l'assistance monétaire auquel prêter attention tout au long du cycle de projet. Elle est la responsabilité de toutes et tous. Ground Truth Solutions a identifié les points de réflexion suivants comme étant les plus courants dans le cadre des programmes basés sur les transferts monétaires (selon une étude portant sur le Kenya et l'Iraq) :

- Il est essentiel d'écouter les bénéficiaires de transferts monétaires et de comprendre ce qui est important pour elles et eux : flexibilité (possibilité de décider où dépenser l'aide), fiabilité (réception des transferts) ou confiance (par rapport aux entités gérant les transferts).
- Faire les bons choix dès le départ sur ces points-là est essentiel pour s'assurer d'une redevabilité effective.
- Un manque de clarté en matière de ciblage et d'éligibilité des bénéficiaires a été identifié comme une problématique des programmes intégrant des transferts monétaires.



ÉTAPES CLÉS POUR LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

1. Effectuer une cartographie initiale de la communauté pour comprendre les structures, les dynamiques de genre et de pouvoir et d'autres facteurs culturels influençant le flux d'informations.
2. Former les membres du personnel pour les aider à communiquer efficacement et à mobiliser les communautés (en particulier en les dotant de compétences d'animation), afin qu'ils et elles comprennent le contexte local, les préférences de la communauté et les canaux de communication à utiliser pour partager des informations.
3. Mettre en place des systèmes permettant de collecter et de recevoir des retours des communautés, et notamment de possibles plaintes.
4. Répondre aux plaintes, adapter le programme conformément aux retours reçus puis faire état des changements mis en œuvre aux communautés affectées pour respecter nos engagements en matière de redevabilité. Le suivi des perceptions de la communauté peut fortement contribuer à la fermeture de la boucle de feedback.
5. Attirer l'attention des parties prenantes pertinentes sur les préoccupations de la communauté qui s'inscrivent hors de la portée du programme, par le biais de mécanismes de coordination.
6. Assurer la bonne compréhension, chez le personnel d'Oxfam et des partenaires, des rôles et responsabilités des leaders communautaires, des bénévoles (s'il y en a) et des acteurs du marché local issus de la communauté affectée, ainsi que de tout avantage pouvant être proposé. Il est recommandé d'en faire état par le biais d'un protocole d'accord.
7. Interagir avec tous les groupes communautaires (pas seulement les bénéficiaires de l'aide) tout au long du cycle de projet, et ce dès le départ. Utiliser des méthodes participatives pour aider les communautés à comprendre les critères d'inclusion au programme de transferts monétaires, afin de réduire au maximum les risques d'incompréhension pouvant susciter une opposition au programme.
8. Établir divers canaux et mécanismes transparents pour interagir avec les communautés/bénéficiaires de l'aide. Réfléchir aux questions de fiabilité, aux préférences de différents groupes et à leur capacité à accéder à différents moyens de communication (comme la radio, les SMS, les supports papier, la communication orale via le personnel de projet ou les réunions communautaires) pour le partage et la réception d'informations clés.
9. Lors de la préparation de contrats avec des tierces parties (notamment des prestataires de services financiers), inclure une clause indiquant les choses à faire et à ne pas faire en matière de partage d'informations avec les communautés.



CONSEILS UTILES :

- Accuser réception des retours et des plaintes n'est pas suffisant. Les équipes de programme doivent activement œuvrer, en collaboration avec l'équipe MEAL, à fermer la boucle de feedback.
- Mettez au point une FAQ avant la mise en œuvre du programme de transferts monétaires, pour que le personnel soit préparé à répondre aux questions.
- Lorsque les conditions le permettent, veillez à interagir personnellement avec les bénéficiaires, en personne plutôt que par téléphone.
- Sélectionnez les canaux de communication à deux sens les plus appropriés et accessibles, permettant de donner et de recevoir des informations, et choisissez les approches en fonction des publics cibles, de la facilité d'accès, des préférences, du niveau de confiance, des coûts, de l'inclusion et de l'évaluation des risques.

De récentes recherches du CICR indiquent que la distance physique entre les bénéficiaires et les prestataires lors de programmes à grande échelle tend à affecter la redevabilité.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CAMELEON/CALP Network \(septembre 2019\), Cash Assistance in Lebanon: Accountability to Affected Populations](#)
- [N. Maunder \(2018\), Evaluation of the DG ECHO funded Emergency Social Safety Net \(ESSN\) in Turkey, Sections 2.2 \(Effectiveness\) et 3.2 \(Lessons Learned and Good Practices\)](#)
- [IASC : The Operational Framework](#)

Les directives d'Oxfam sur la redevabilité incluent les ressources suivantes :

- [Page Compass « Oxfam's approach to accountability in humanitarian programmes »](#)
- [Dossier Box « MEL CAMSA »](#)
- [Webinaire CALP Network](#)

5.5.3. Faire appel à des prestataires de services

Une évaluation initiale des prestataires de services est normalement effectuée lors de l'analyse de la situation ([5.2.3. Évaluation des prestataires de service](#)). De ce fait, cette section fournit un aperçu du processus de sélection, de recrutement et de gestion des prestataires de services (financiers et/ou technologiques) et inclut des conseils pour le choix d'une méthode et de processus internes d'approvisionnement. Veuillez noter que, lorsqu'aucun prestataire de services tiers n'est disponible, ou lorsque la collaboration est trop difficile à mettre en œuvre, Oxfam et ses partenaires effectuent des paiements directs ou distribuent eux-mêmes des coupons aux bénéficiaires. Dans ce cas de figure, la présente section ne s'applique pas.

Étapes clés :

1. Veiller à ce que le plan d'approvisionnement pour les prestataires de services, ainsi que le budget associé, soient intégrés au plan d'approvisionnement du projet. Pour référence, voir page 20 du *Supply and Logistics Manual*.
2. En fonction des résultats de l'évaluation des prestataires de services ([5.2.3. Évaluation des prestataires de services](#)) et des conclusions de l'analyse des options de réponse, établir un comité d'approvisionnement (équipes logistiques, des finances et de programme), pour initier le processus d'approvisionnement. Travailler avec le comité d'approvisionnement pour évaluer les devis/offres au regard des critères sélectionnés.
3. Préparer les termes de référence et la liste de critères pour le recrutement de prestataires de services.
4. Présenter un formulaire de demande d'achat pour l'achat de services de logistique. Utiliser le guide des procédures d'approvisionnement appliquées aux transferts monétaires d'Oxfam pour déterminer la valeur de la demande d'achat, la valeur globale du contrat et la méthode d'approvisionnement. Chercher conseil auprès de l'équipe logistique pour en savoir plus sur la méthode d'approvisionnement, en suivant le [tableau référençant les seuils de valeurs pour l'approvisionnement](#). Il est à noter que chaque affilié peut appliquer des seuils spécifiques ; il est donc recommandé de consulter l'équipe logistique compétente.
5. Si nécessaire, veiller à ce que toute dérogation au processus d'approvisionnement soit autorisée par écrit, en externe (par les bailleurs) et en interne (dispense) avant de remplir le bon de commande.
6. Suivre les procédures d'approvisionnement standard d'Oxfam et ses partenaires et sélectionner les prestataires de services les plus appropriés, en fonction des critères définis.
7. Une fois les devis/les offres recus, travailler avec le comité d'approvisionnement pour évaluer les prestataires de services (avec les équipes logistiques, des finances, des opérations et, en cas de recours aux transferts numériques, informatique) par rapport aux critères sélectionnés, à l'aide d'outils de classement. [Voir ce modèle](#) (en anglais).
8. Identifier le(s) prestataire(s) de services le(s) plus à même de mettre en œuvre les activités, au regard des critères, des objectifs des transferts monétaires et des mécanismes de distribution définis.
9. Si possible, établir l'accord-cadre (décrivant l'objectif, les services et coûts associés, la durée du contrat, la zone couverte, les rôles et responsabilités et les systèmes de reporting, de communication et de prise de décisions) pour une période spécifique d'un à quatre ans, afin de rationaliser le processus régissant les transferts monétaires en cours ou futurs. Le processus doit être piloté par l'équipe logistique.
10. Mettre en place des mesures d'atténuation des risques pour que les prestataires de services ne puissent pas abuser de leurs pouvoirs. Des mesures d'atténuation des risques de fraude doivent également être présentes. Pour une liste des risques associés au travail avec des prestataires de services, voir [Annexe 16](#).
11. Préparer et signer un contrat juridiquement contraignant avec la/le commerçant-e/prestataire de services, détaillant les rôles, responsabilités et engagements de chaque partie. L'équipe logistique pilote la conception des spécifications techniques avec le soutien de l'équipe de programme. La page suivante met en lumière les éléments essentiels d'un contrat rigoureux.

EXIGENCES CONTRACTUELLES :

Les contrats doivent décrire les services qui seront mis à disposition et les délais dans lesquels ils seront proposés. Un contrat de prestataire de services doit inclure au minimum les renseignements suivants :

	Durée du contrat
	Coût des services et qualité attendue
	Répartition des responsabilités
	Calendrier des dates importantes (distribution, rapprochement)
	Systèmes de suivi et d'évaluation et informations requises
	Code de conduite et engagements portant sur la redevabilité (dont protection des données)

SÉLECTION DES COMMERÇANT-ES ET NÉGOCIATION DE CONTRATS POUR LES PROGRAMMES DE DISTRIBUTION DE COUPONS

Pour la sélection de marchand-es pour les programmes de distribution de coupons, tous les processus de sélection standard peuvent être suivis, mais d'autres points doivent être pris en compte pour la sélection finale et le recrutement :

- Mettre en œuvre des évaluations des marchand-es pour sélectionner celles et ceux qui sont à même de participer à une intervention basée sur les transferts monétaires, en fonction des critères de sélection. Voir le modèle de sélection des marchand-es, [ici](#) (en anglais).
- Les programmes de distribution de coupons impliquent souvent la participation de multiples marchand-es/marchand-es (enthousiastes et doté-es de capacités pertinentes) pour la distribution de biens et services nécessaires, par le biais de coupons (papier/électroniques) sur divers marchés. Un nombre suffisant de fournisseurs doivent être sélectionnés pour permettre aux bénéficiaires de l'aide d'accéder facilement aux marchand-es de leur région. La capacité de l'organisation à gérer de multiples contrats fournisseurs doit également peser dans la balance.
- Lorsque nous travaillons avec des marchand-es, il est recommandé de promouvoir, autant que possible, l'inclusion de commerçantes, en faisant des questions de genre un critère de sélection.
- L'inclusion de marchand-es locaux/ales doit aussi faire partie des critères de sélection.
- Dans le cadre des programmes de distribution de coupons électroniques, les marchand-es doivent se voir équiper d'articles qui les aideront à travailler (par exemple, terminaux de paiement ou appareils portables). Cela doit être spécifié clairement dans leurs contrats/accords.
- Le recrutement et la gestion des marchand-es dans ce type de programmes demandent souvent des ressources importantes.
- Prenez toujours en compte le profil socio-politique, l'appartenance religieuse et l'affiliation à un clan des marchand-es, pour vous assurer que les commerces sont accessibles à l'ensemble des bénéficiaires.

TABEAU ONE OXFAM RÉFÉRENÇANT LES SEUILS DE VALEURS POUR L'APPROVISIONNEMENT (seuils respectés par OGB, ONL et OES):

	VALEUR DE TRANSACTION		DESCRIPTION	MODE D'APPROVISIONNEMENT	
	STANDARD	URGENCE			
Seuils respectés par les affiliés	< 500 €	< 1 000 €	Valeur très faible	Achat direct	Aucun devis
	< 1 000 €	< 10 000 €	Valeur faible	Devis unique	Un seul devis
	< 50 000 €	< 100 000 €	Valeur moyenne	Appel à la concurrence	Au moins 3 devis
	> 50 000 €	> 100 000 €	Valeur élevée	Processus d'appel d'offres complet	Au moins 3 soumission sous pli scellé

Pour des informations spécifiques sur les transferts monétaires, voir le [guide des procédures d'approvisionnement d'Oxfam \(en anglais\)](#) >



Photo : Pablo Iosco/Oxfam | Zahia, Sarah et Hanadi, réfugiées syennes vivant dans un quartier de Tripoli. Elles participent au programme temporaire d'assistance en espèces et reçoivent 175 \$ sur des cartes de paiement pouvant être échangées dans divers bureaux de poste (Liban, 2018).



CONSEILS UTILES :

- Réalisez un examen initial des prestataires de services par rapport à un ensemble de critères de sélection. Pour une liste de critères recommandés, voir [Section 5.2.3 \(Évaluation des prestataires de service\)](#).
- Passez des accords-cadres avec plusieurs prestataires de services par mesure de sécurité, au cas où le prestataire sélectionné ne soit pas en mesure de respecter ses engagements. Lorsque vous le pouvez, passez des accords tripartites entre Dxfam, des OSC partenaires et des prestataires de services financiers.
- Si vous en avez le temps, testez les systèmes fournis par les prestataires avant la mise en œuvre pour pouvoir les adapter, au besoin. Au minimum, veillez à ce que les contrats soient assez flexibles pour permettre tout ajustement nécessaire.
- Essayez de négocier tout frais de service après confirmation de réalisation des services (après que les transferts aient été soumis aux bénéficiaires et après avoir reçu et rapproché une preuve de réception). Remarque : ces négociations ne seront peut-être possibles qu'au moment des transferts de fonds aux bénéficiaires de l'aide.
- Il est probable que les prestataires de services financiers demandent l'utilisation de leur propre contrat standard ; veillez à ce que des clauses et des considérations spécifiques aux transferts monétaires y soient incluses.
- Veillez à ce que les prestataires de services prennent aussi en charge tout problème lié aux services et proposent également un service d'assistance client au cas où les bénéficiaires aient des difficultés à accéder aux transferts.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CRS : Operations Guidance for Cash Based Programming](#)
- [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR - Module 4.3 - Prestataires de services](#)
- [CALP Network : Working with Banks: A Field Guide to Negotiating with Banks in Cash Transfer Programming \(2011\)](#)
- [HCR : Operational Guidance and Toolkit for Multipurpose Cash Grants, annexe 3 \(MPG Standard Operating Procedures\), appendice C \(Financial Service Provider \(FSP\) Review Checklist\) \(2016\)](#)
- [PAM : Cash and Vouchers Manual](#)

5.5.4. Enregistrement et gestion des données

Cette section porte sur l'enregistrement des bénéficiaires éligibles à l'assistance monétaire. Elle inclut l'utilisation des systèmes numériques pour la gestion des données des bénéficiaires et aborde les problèmes de protection des données.

Étapes clés :

1. Créer une base de données d'enregistrement des bénéficiaires (et, le cas échéant, de commerçant-es). Dans l'idéal, il doit s'agir d'un système numérique capable de ventiler les données (par genre et âge, au minimum). L'équipe MEAL doit être impliquée tout au long du processus d'enregistrement.
2. Valider les méthodes d'identification des bénéficiaires et des commerçant-es. Note : pour certaines formes de transferts monétaires (comme dans le cadre d'un programme basé sur les coupons), les commerçant-es locaux/ales pré-identifiés doivent également être enregistré-es. Les processus et normes d'enregistrement qui s'appliquent sont similaires.
3. Choisir entre méthode de vérification au niveau individuel et méthode de vérification au niveau du ménage.
4. Valider les processus de gestion de la protection des données.
5. Mettre en œuvre des mécanismes de suivi et de plainte, ainsi que des mécanismes de retours communautaires.
6. Archiver les informations des bénéficiaires de façon sécurisée.
7. Communiquer avec les bénéficiaires et les personnes non bénéficiaires. Fournir des informations sur les processus de sélection dans le cadre de l'approche de programmation sûre, si nécessaire.
8. Initier l'enregistrement, selon que vous ayez choisi des critères de sélection approuvés ou une sélection globale.
9. Veiller au respect des [approches d'Oxfam en matière de redevabilité](#).



Photo : Oxfam / Zahara Shaban Ajigo réalise un entretien pour l'enregistrement d'une mère de famille de Ziwani, qui recevra 4 711 KES (57 EUR) par mois à échanger contre des produits alimentaires et des marchandises de base dans le cadre du programme en réponse aux inondations et intempéries acridiennes du désert (Kenya, 2020).



CONSEILS UTILES :

Ciblage et enregistrement

- Les cartes d'identité nationales émises par le gouvernement sont les formes les plus communément acceptées de documents d'identité par les prestataires de services technologiques et financiers. Il convient donc de toujours vérifier les réglementations nationales en matière de connaissance de la clientèle avant de concevoir le formulaire d'enregistrement.
 - Créez une carte d'identité spécifique au programme.
 - Émettez une carte prépayée ou une carte bancaire avec un numéro personnel et/ou des mesures biométriques lors de l'enregistrement. Les fonds ne seront transférés qu'une fois l'enregistrement validé.
 - Émettez une carte prépayée ou une carte bancaire avec un code-barres unique (ou une identification biométrique) lié à une base de données connectée à un lecteur de codes-barres ou à un terminal de point de vente.
 - Si une autre organisation humanitaire a déjà émis des cartes d'identité aux bénéficiaires ciblés par le programme, il sera plus rapide et moins coûteux d'utiliser celles-ci que d'en créer de nouvelles.
- Lorsqu'il est possible de le faire, un document d'identité officiel (carte d'identité délivrée par le gouvernement ou passeport, par exemple) doit être comparé aux données entrées dans un outil de vérification interne.
- Veillez à ce que chaque personne/ménage enregistré-e se voie attribuer un identifiant unique relié au transfert effectué.
- Lorsque les données sur les bénéficiaires doivent être utilisées par plusieurs organisations, décidez à l'avance quelle organisation sera responsable de la gestion des données.
- Avec les transferts numériques par téléphone, l'identifiant unique peut être lié au numéro de téléphone portable du ou de la bénéficiaire.
- Dans les cas où les bénéficiaires n'ont pas de numéro de téléphone, le programme peut être adapté en évaluant les risques associés et en mettant en place des mesures d'atténuation.

Systèmes numériques pour la gestion des bénéficiaires

- L'utilisation de systèmes numériques de collecte et de gestion des données comme SurveyCTO est bien plus rapide que l'utilisation de méthodes manuelles (approches basées sur papier) et tend à être plus abordable, plus précise, plus rapide pour le personnel et plus efficiente, et permet facilite la documentation et l'analyse.
- Lorsque vous utilisez des systèmes de gestion des données numériques partagés, décidez quelle organisation sera responsable de la gestion des données.

Protection et gestion des données

- Veillez à ce que les bénéficiaires puissent refuser de partager leurs informations personnelles en cas d'inquiétudes en matière de protection, entre autres, et mettez en place un mécanisme d'orientation leur permettant d'accéder à d'autres services, si nécessaire.
- Mettez en place des mesures de protection des données et des protocoles régissant le partage des données et communiquez-les aux prestataires de services impliqués dans le programme intégrant des transferts monétaires. Voir [Section 6.4 \(Responsabilité relative aux données\)](#) pour en savoir plus.
- Tenez-vous au courant des informations que les prestataires de services doivent transmettre aux autorités publiques dans le cadre des obligations de connaissance de la clientèle, et mettez en place un plan de protection des bénéficiaires, si nécessaire. Les coupons électroniques sont soumis à des obligations de connaissance de la clientèle moindres que d'autres formes de transferts numériques. Ils peuvent donc constituer une alternative intéressante.
- Respectez les lois nationales régissant la protection des données.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CALP Network : Protéger la vie privée des bénéficiaires](#)
- [ELAN : Data management and protection starter kit: Tip sheet 6: Responsibly Sharing Data](#)
- [ERC : Guide pour la protection dans le cadre des interventions monétaires](#)
- [CICR : Standards professionnels pour les activités de protection](#)
- [HCR : Guidance on the Protection of Personal Data of Persons of Concern to UNHCR](#)
- [Oxfam : Gestion responsable des données](#)

5.5.5. Gestion et rapprochement des distributions

Cette section couvre la planification et le suivi des distributions de transferts monétaires et les processus de rapprochement associés. Ces activités impliquent la préparation de plans de rapprochement financier visant à clarifier les rôles et les responsabilités, les étapes à suivre, les documents requis, le calendrier, le rapprochement final et la clôture.

Étapes clés :

1. Rédiger le plan de distribution des transferts monétaires pour chaque lieu. Ce travail doit être étayé par une analyse des disparités entre les genres et de la protection et doit clairement définir les rôles et responsabilités de tou-te-s les membres du personnel d'Oxfam, des partenaires et des prestataires de services.
2. Veiller à ce que les prestataires de services aient suffisamment de ressources pour distribuer l'aide pour toute la durée du programme.
3. Avant les distributions, veiller à ce que tous les acteurs aient été formés et/ou préparés aux attentes concernant la mise en œuvre du programme.
4. Veiller à ce que les sites de distribution puissent être facilement accessibles pour le personnel, les partenaires, les prestataires de services et les bénéficiaires (une tâche continue devant faire l'objet d'un suivi tout au long du programme).
5. Organiser le processus de distribution des transferts monétaires, en s'assurant que les listes de bénéficiaires sont disponibles sur site pour l'appel et la signature à la réception de l'aide.
6. Si nécessaire, payer les prestataires de services en avance et communiquer les informations sur les transferts aux bénéficiaires et aux communautés (dates, durée, montant et processus).
7. Si aucun prestataire de services n'est impliqué et qu'il s'agit d'une distribution directe effectuée par Oxfam ou ses partenaires, envoyer une demande d'avance (fond de caisse du programme). Cette demande doit être planifiée au moins un mois à l'avance.
8. Documenter les processus de distribution des transferts monétaires et s'assurer qu'ils sont conformes aux procédures financières des bailleurs de fonds et organisations.
9. Mettre en œuvre des exigences d'audit et de reporting pour chaque modalité de transfert²⁴.
10. Rapprocher les versements sortants et les fonds reçus par les bénéficiaires. Les procédures de rapprochement doivent être documentées ; un rapprochement systématique doit accompagner chaque transfert.
11. Payer au prestataire de services les frais associés aux services approuvés (si le paiement n'a pas eu lieu à l'avance).
12. Intégrer les apprentissages tirés du suivi au processus de distribution.



CONSEILS UTILES :

Gestion des distributions

- Les plans de distribution des transferts monétaires doivent être mis au point de manière collaborative entre les équipes logistique, de programme et des finances.
- Les processus de distribution (dont les agents de transfert de fonds, la distribution directe et les transferts électroniques) varient en fonction du mécanisme de transfert sélectionné.
- Le plan de distribution des transferts monétaires doit inclure tous les mécanismes de transfert utilisés dans le cadre de l'intervention.
- Veillez à ce que les bénéficiaires soient au courant des dates de la distribution et de la valeur des transferts pour leur permettre de s'organiser en conséquence.
- Convenez (par contrat, dans l'idéal) des responsabilités et des processus de distribution, de rapprochement et de suivi, avant toute distribution.
- Si vous en avez le temps, testez les processus de distribution avec les prestataires de services et un petit groupe de bénéficiaires pour permettre une mise à l'échelle sans accroc.
- Lorsque le nombre de bénéficiaires est élevé, les distributions peuvent se tenir sur plusieurs jours. Veillez à ce que les prestataires de services aient les ressources nécessaires pour cela.
- Ne supposez pas que les bénéficiaires comprennent le mécanisme de transfert et le processus de distribution. Mettez au point des ressources de communication et de formation pour qu'elles/ils puissent accéder aux transferts facilement et en toute sécurité (en tenant compte des compétences, connaissances, langues parlées, niveaux d'alphabétisation et barrières physiques pertinentes).
- La distribution de transferts monétaires assortis de conditionnalités implique de vérifier que la condition a été satisfaite avant le transfert. Le plan de distribution doit intégrer des méthodes de confirmation (par exemple, preuve de présence, reçus, rapports de visite de suivi, etc.).
- Selon le type de transfert, le contexte et l'accord passé avec les prestataires de services, les distributions peuvent avoir lieu sur différents sites, par exemple près des lieux de vie des bénéficiaires, sur le lieu de travail des prestataires de services (société de transfert de fonds ou banque) ou un autre lieu établi spécifiquement pour le programme. Ce dernier cas est souvent choisi en cas de distribution portant sur une zone isolée.

Consultez le tableau situé sur la page suivante pour une liste d'éléments à prendre en compte lors du processus de distribution (selon le mécanisme et le lieu de distribution).

TYPE DE TRANSFERT	LIEU DE LA DISTRIBUTION	FACTEURS À PRENDRE EN COMPTE
<p>Transferts monétaires physiques directs par le personnel du programme</p>	<p>Lieu de vie des bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette approche demande beaucoup de temps et de ressources. • Oxfam endosse tous les risques de sécurité associés au transport d'espèces. • Des mesures spécifiques d'atténuation des risques de fraude doivent être mises en place. • Le personnel doit sécuriser et gérer le site de distribution, enregistrer et identifier les bénéficiaires, effectuer un suivi et communiquer. • Le personnel des finances et de programme doit être présent sur site lors de chaque distribution. Le personnel des finances doit organiser le contrôle des fonds. • Les espèces à transférer doivent être couvertes par une assurance tous risques.
<p>Transferts monétaires physiques directs par le prestataire de services</p>	<p>Lieu de travail habituel du prestataire de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion facilitée car les systèmes de transfert sont déjà en place et l'analyse des risques a déjà été réalisée. • Il est probable que les bénéficiaires connaissent le système. • L'aide du personnel de programme peut être requise si tou-te-s les bénéficiaires essaient d'accéder aux transferts au même moment (accès rapide aux transferts et collecte des retours des bénéficiaires). Le prestataire de services peut également nécessiter un soutien, notamment pour la gestion des foules et la planification de l'accueil des personnes ayant des besoins spécifiques, la vérification des bénéficiaires, l'aide aux personnes ne comprenant pas comment accéder aux transferts et la collecte de retours.
	<p>Nouveau lieu de distribution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veillez à ce que le contrat précise qui est responsable des différents aspects de la distribution. • Le prestataire de services endosse les risques associés au transport des espèces. • Un soutien logistique et à la gestion de la distribution peut être nécessaire pour la sécurisation d'un site en vue de la distribution, de l'enregistrement/identification des bénéficiaires, de la gestion des foules, du suivi et de la communication.
<p>Transferts numériques</p>	<p>En général, pas de lieu spécifique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selon le mécanisme de transfert choisi, certaines conditions peuvent s'appliquer à la distribution (par exemple, cartes de retrait/débit pré-payées, téléphones portables, cartes SIM, terminaux de point de vente, matériel, etc.)

Source : contenu adapté du document « The Cash Transfer Implementation Guide » de Mercy Corps

Lorsqu'il est prévu de distribuer des transferts monétaires dans plus d'un site, il est nécessaire de préparer un plan de distribution général ainsi qu'un plan spécifique à chaque site. Un suivi du processus doit impérativement avoir lieu. Dans l'idéal, les équipes MEAL affectées à ce travail doivent être responsables du suivi pendant la distribution et veiller à inclure les retours des bénéficiaires.

D'autres activités de suivi peuvent prendre place plusieurs semaines après la distribution. En l'absence d'une équipe MEAL affectée à ce travail, le personnel impliqué dans le processus de rapprochement doit effectuer un suivi minimal. Le processus de suivi doit permettre de mieux comprendre les moments où les bénéficiaires accèdent aux transferts.

Pour une vue d'ensemble des rôles et responsabilités des équipes impliquées dans les distributions, voir [Annexe 14](#) >

Processus de rapprochement

Le rapprochement est une étape essentielle du processus de distribution, qui consiste à comparer les transferts aux documents justificatifs, comme les listes d'enregistrement des bénéficiaires et ordres de paiement. Le rapprochement est un processus complexe qui demande la participation des équipes de programme, logistique et des finances.

Il vise à identifier les cas de fraude, de vol et de corruption de la part de toute partie prenante (personnel, bénéficiaires et prestataires de services). Le rapprochement inclut le suivi des bénéficiaires, du processus d'encaissement, des processus de distribution, des soldes de compte et des inventaires.

- Préparez des plans de rapprochement financier visant à clarifier les rôles et les responsabilités, les étapes à suivre, les documents requis, le calendrier, le rapprochement final et la clôture, et conformez-vous à ces plans.
- Chaque transfert de fonds ou d'autres articles (téléphones, cartes, équipements, etc.) doit faire l'objet d'un rapprochement. Lorsqu'une intervention prend fin, l'équipe des finances doit réaliser et dresser un rapprochement et un rapport finaux à partager avec les équipes logistique et de programme. Les processus de rapprochement, avec la documentation requise, les étapes nécessaires, ainsi que la fréquence et le calendrier du processus, doivent être documentés avec l'autorisation finale, conjointement aux rôles et responsabilités des équipes de programme, MEAL et des finances, et de toute autre équipe impliquée.
- Gardez une trace de tout écart identifié lors du rapprochement et faites état de la manière dont vous y répondez et des personnes ayant géré le processus. Veillez à ce que la documentation relative au rapprochement soit stockée de manière sécurisée et inclue des pièces justificatives pour chaque transaction, à des fins de redevabilité et d'audit.
- La [boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR \(module 4 5, p. 4\)](#) inclut une liste de documents requis pour le processus de rapprochement, en fonction du mécanisme de distribution utilisé. Il est recommandé de prendre note de ces directives et de les adapter au besoin.

PROGRAMMES « ARGENT CONTRE TRAVAIL »

Le processus régissant la distribution des transferts est le même qu'il s'agisse de programmes « Argent contre travail » ou d'autres programmes de transferts monétaires, mais ces premiers demandent une planification, une supervision et un suivi du travail réalisé plus complets. Il peut aussi être nécessaire de distribuer du matériel de travail, selon le type de projet. Il est essentiel d'effectuer un suivi des programmes « Argent contre travail » pour mesurer la participation et contrôler les transferts effectués.

Les programmes « Argent contre travail » doivent prévoir des registres de présence quotidienne/hebdomadaire, signés par les bénéficiaires et le personnel d'Oxfam. En cas de paiements hebdomadaires, une stratégie doit être en place pour les récipiendaires ne se présentant pas tous les jours.

[Modèle d'observation sur site de projet >](#)



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- > [Boîte à outils « Transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR : module 4.5 – Distribution et Rapprochement](#)
- > [Mercy Corps : E-transfer Implementation Guide](#)
- > [Mercy Corps : The Cash Transfer Implementation Guide](#)
- > [Oxfam : UnBlocked Cash Toolkit](#)

5.6.1. Suivi

En matière de transferts monétaires, le suivi est un élément essentiel de la gestion de projet. Il s'agit d'un processus systématique et méthodique reposant sur la collecte de données de programme et l'analyse de toutes les activités afin de mesurer les progrès et de documenter les changements, volontaires et involontaires, des résultats au niveau sectoriel et multisectoriel. Le suivi permet d'adapter un programme pour en améliorer les processus, la qualité de la mise en œuvre et l'impact de l'intervention pour les populations affectées. Il contribue aussi à l'apprentissage interne et externe et au reporting à l'intention des bailleurs. Le suivi porte sur des indicateurs relatifs aux programmes de transferts monétaires (indicateurs de résultat, de produit et de processus) et les sources de vérification établies dans le cadre logique mis au point lors de la conception du programme. Il se conforme au cadre MEAL.

Le suivi entretient des liens étroits avec le concept de redevabilité envers les populations affectées, car il contribue aussi à la prise de décisions basée sur des données probantes. Les retours des bénéficiaires sont un élément important du processus de suivi.

La conception du cadre MEAL est détaillée dans la [section 5.4.7](#). Cette section aborde donc trois composantes du suivi s'appliquant au cycle d'un programme intégrant des transferts monétaires :

- 1 Le **suivi du programme** aide à comprendre si la conception et la mise en œuvre de l'intervention sont appropriées et pertinentes. Il permet également aux équipes d'évaluer et de comprendre si le programme est en bonne voie pour atteindre les résultats et les objectifs attendus. Le suivi du programme permet aux équipes de tester les hypothèses formulées dans le cadre logique, par le biais d'évaluations de référence, du suivi des processus, des produits et des résultats et d'évaluations des impacts et de fin de projet.

SUIVI DES PROCESSUS

Quand	Conception et mise en œuvre (enregistrement, vérification et distribution des espèces/ coupons, gestion de la distribution et de l'échange des coupons) du programme, suivi des perceptions de la communauté, mécanismes de retours.
Pourquoi	Le suivi des processus sert à évaluer la qualité, le bon déroulement et les mécanismes de divers processus impliqués dans la distribution et la réception de transferts monétaires qualitatifs. Contrairement au suivi des résultats et des produits, cette initiative cherche à mettre en évidence la façon dont les ressources et les intrants (par ex. activités, subventions accordées, formations gratuites à l'inclusion financière) ont été mis à disposition et dont les mécanismes ont été mis en place (ciblage des bénéficiaires, mécanismes de retour d'informations de la communauté) et appliqués par rapport au plan initial afin de générer des résultats efficaces. Le suivi des processus met également l'accent sur le suivi de la qualité du projet (les standards sont-ils respectés ?) et intègre l'évaluation des partenaires de mise en œuvre et des prestataires de services financiers et technologiques ainsi que des commerçants qui participent à la distribution des transferts monétaires, pour garantir que les personnes appropriées reçoivent l'aide dans les délais impartis, dans le respect de leur dignité et des standards, selon les plans établis. Le suivi des processus se fait sur site, pendant la distribution, mais aussi après, sous la forme d'entretiens, d'observations et de groupes de discussion.
Indicateurs complémentaires	Suivi de l'enregistrement, des sites et des processus de distribution. Pourcentage de ménages bénéficiaires ayant fait état de sites de distribution et d'enregistrement accessibles et sûrs pour les filles, les garçons, les femmes, les hommes et les personnes handicapées.

SUIVI DES PRODUITS

Quand	Pendant ou après chaque distribution, chaque mois ou après une série de distributions/ d'échange de coupons, mécanismes de retour.
Pourquoi	<p>Pour mesurer les résultats quantifiables obtenus dans le cadre des activités, comme souligné dans le cadre logique (par ex. si le nombre total de personnes/ménages recevant les transferts monétaires ou si la valeur totale des transferts monétaires transférés à chaque bénéficiaire reflètent les prévisions). Les commerçant-es signalent un accroissement des activités par rapport à leurs attentes en raison de leur participation au programme de distribution de coupons.</p> <p>Le suivi des produits contribue à l'impact de l'intervention.</p> <p>Il se fait à partir des documents internes de projet, comme les plans de distribution, les listes d'enregistrement, les rapports de décaissement de fonds, les rapports de distribution des prestataires de services financiers, les tableaux de bord, les recus de commerçant-es, les entretiens de suivi des processus sur site et le suivi post-distribution.</p>
Indicateurs complémentaires	Les indicateurs de produit permettent un suivi des résultats immédiats des activités de programme et sont en lien avec les produits ou livrables directs de ces activités (par exemple, le nombre de récipiendaires ayant reçu des coupons après une activité de distribution de coupons ou le nombre de commerçant-es formé-es après avoir eu accès à des sessions de formation).

SUIVI DES RÉSULTATS

Quand	<p>À partir de l'évaluation de référence et de la première distribution d'espèces/de coupons.</p> <p>Une évaluation a lieu après le dernier transfert, de préférence dans un délai de 30 jours.</p> <p>Collectez les données requises tous les deux à quatre mois, le cas échéant, ou à chaque enquête de suivi post-distribution.</p>
Pourquoi	<p>Pour évaluer les changements volontaires et involontaires découlant de l'intervention intégrant des transferts monétaires au niveau de la communauté ou des récipiendaires, comme défini par l'objectif du programme.</p> <p>S'ils peuvent couvrir les besoins sectoriels ou multisectoriels identifiés, en plus des changements liés au marché, les indicateurs doivent englober divers secteurs plutôt qu'un secteur spécifique. Le suivi des résultats utilise des indicateurs de résultats sectoriels pour vérifier si la logique et les hypothèses étayant le programme entraînent les changements visés lors de la conception de l'intervention. Il alimente les évaluations de projet. Le suivi des résultats doit inclure des indicateurs applicables à tous les secteurs couverts par les transferts monétaires à usages multiples. Voir la page « Indicateurs de résultats des transferts monétaires à usages multiples ».</p>

<p>Pourquoi</p>	<p>Le suivi des résultats observe comment les interventions intégrant des transferts monétaires sont génératrices de changements dans les manières d’interagir, d’accéder aux services et de les utiliser des bénéficiaires, ce qui contribue :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aux résultats à court terme (comme l’amélioration de l’accès des populations cibles au marché ou la disponibilité de services d’eau salubre et propre) ; ou 2. aux résultats à moyen et long termes (comme une meilleure capacité des bénéficiaires à restaurer leurs moyens de subsistance grâce à une subvention à cet effet). On inclut aussi dans cette catégorie l’impact des transferts monétaires sur la vie des personnes, notamment en termes de dynamiques de pouvoir (par exemple, hausse des violences domestiques/au sein du couple en réaction à l’autonomisation des femmes), de parties prenantes clés, de résilience et d’économie locale. <p>Le suivi des résultats s’intéresse également à tout changement lié au marché pouvant être associé aux objectifs du programme, comme la reprise du marché.</p>
<p>Indicateurs complémentaires</p>	<p>Les indicateurs de résultat aident à effectuer un suivi des changements immédiats ou à moyen terme d’un programme sur les bénéficiaires ou la communauté cibles (par exemple, changements en termes de connaissances, d’attitudes, de croyances, de compétences, de comportements ou de conditions environnementales). Par exemple, le pourcentage des ménages les plus vulnérables signalant un accès amélioré à la nourriture, ou le nombre de ménages en mesure d’empêcher l’épuisement de leurs actifs productifs suite au transfert monétaire reçu.</p> <p>Ils peuvent aussi englober un suivi plus large et les effets cumulatifs des résultats du programme au fil du temps. Dans le cadre des objectifs du programme, cela peut concerner les changements transformationnels occasionnés par le programme en termes de dynamiques de pouvoir pour les femmes vulnérables.</p>

➊ **Suivi du marché** : il évalue et suit les indicateurs clés portant sur le fonctionnement au marché et sur l’accès à celui-ci, afin de comprendre les changements auxquels les systèmes de marché sont soumis.

Ce type de suivi permet de connaître le prix moyen des biens et services, leur disponibilité et les niveaux des stocks sur le marché local, pour pouvoir évaluer les variations de prix et si les transferts couvrent encore les coûts liés aux produits de base et/ou aux services prévus. Le suivi du marché est également une manière de comparer les données concernant les commerçant-es participant à un programme de distribution de coupons et celles et ceux n’y participant pas.

Les indicateurs de suivi du marché doivent tenir compte de la capacité des bénéficiaires à accéder aux marchés et de tout risque associé. Des changements importants ou imprévus concernant ces indicateurs peuvent indiquer des problèmes d’offres ou de demandes. Il est donc nécessaire de chercher à comprendre les causes de ces changements et les conséquences du programme, mais aussi d’adapter le programme en conséquence.

En règle générale, le suivi du marché doit inclure toutes les parties prenantes clés du marché dans le contexte des programmes de transferts monétaires (dont les commerçant-es locaux/ales, les associations et réseaux de commerçant-es/marchés et les organismes publics locaux afférents). Si possible, il doit être effectué en collaboration avec d’autres agences de suivi (comme le [PAM avec son « Market Monitor »](#) et [REACH](#)).

Une telle collaboration améliore le rapport coût-efficacité, contribue à éviter la duplication et les lacunes, renforce la précision et crée des opportunités de planification, de mise en œuvre et d’analyse conjointes.



ÉTUDE DE CAS : HARMONISATION DU SUIVI CONJOINT DES PRIX POUR LES ACTEURS DES TRANSFERTS MONÉTAIRES EN IRAQ

Depuis 2016, un groupe de travail sur les transferts monétaires composé de 12 organisations partenaires (ACF, le Conseil danois pour les réfugiés, IRC, Mercy Corps, le Conseil norvégien pour les réfugiés, Oxfam GB, REACH Iraq, TdH, Tearfund, Triangle génération humanitaire, WHH et World Vision) participe à la collecte de données sur les prix du marché en Iraq.

Les organisations partenaires ont dû sélectionner trois marchés principaux (avec grossistes) et trois marchés secondaires (sans grossistes) dans chaque district. Ces marchés ont ensuite été assignés aux partenaires en fonction de leur intérêt pour ces marchés et de leurs capacités. À des fins de triangulation des prix, les enquêteurs/trices se sont vu demander d'indiquer au minimum trois prix pour chaque article, sur chaque marché évalué. Tous les partenaires impliqués dans le suivi conjoint des prix ont suivi la même méthodologie et ont collecté des données sur les prix par le biais de l'outil mobile normalisé Kobo.

[Iraq: Launch of the Cash Working Group Harmonized Joint Price Monitoring Initiative >](#)

POURQUOI LE SUIVI DES PRIX DU MARCHÉ EST-IL IMPORTANT POUR LES PROGRAMMES DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ?

La hausse des prix des denrées alimentaires peut avoir de lourdes conséquences sur le succès d'une intervention d'assistance alimentaire basée sur des transferts monétaires. Si les prix des denrées alimentaires doivent toujours faire l'objet d'un suivi, dans les contextes plus sujets à la volatilité des prix, il est essentiel d'effectuer un suivi et d'adapter les programmes aux changements potentiels concernant les prix des denrées alimentaires, l'inflation et la dépréciation monétaire (en particulier pour les programmes touchant des populations en phases 4 et 5 du cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, et dans des contextes complexes souvent marqués par des interruptions du fonctionnement des marchés et de multiples chocs).

[Pour en savoir plus, voir Section 6.5 >](#)

[Cliquez ici pour un exemple d'outil de suivi des prix du marché >](#)

SUIVI DES COMMERCANT-ES PARTICIPANT-ES DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME DE DISTRIBUTION DE COUPONS

Le suivi des programmes de distribution de coupons doit inclure une observation de la manière dont les commercant-es concerné-es se comportent avec les bénéficiaires, afin de garantir un traitement digne de ceux-ci. Ce suivi basé sur l'observation peut être entrepris par le personnel du programme ainsi qu'à partir des retours des participant-es (dans le cadre du suivi du programme). Par exemple, le suivi des commercant-es a été inclus dans la réponse au cyclone Idai au Mozambique (2019) afin d'améliorer le comportement des commercant-es envers les bénéficiaires de coupons. Dans ce cadre, les commercant-es ont pu recevoir une formation de rafraîchissement des connaissances sur le respect et la dignité.

➔ **Suivi des risques** : en matière de modalités de réponse, la distribution de transferts monétaires implique des risques. Même si l'analyse des risques et les mesures d'atténuation (via l'utilisation d'une matrice d'évaluation des risques simple et rapide) sont mises en œuvre et appliquées aussi tôt que possible au cours du cycle de projet, il est essentiel d'effectuer un suivi des risques afin de percevoir les changements dans la nature des risques et de renforcer la compréhension et la connaissance de l'environnement dans tout contexte humanitaire. Le suivi des risques peut avoir lieu chaque mois ou tous les deux mois, selon la complexité des risques identifiés lors de l'analyse des risques. Il est important de suivre les risques du point de vue de diverses parties prenantes, dont le personnel national, les organisations partenaires et les représentant-es de la communauté.

Les données spécifiques requises pour le suivi des risques peuvent être utilisées dans les outils de suivi des processus et du marché.

Le suivi des risques au cours de toutes les phases du cycle des transferts monétaires aide à déterminer :

- si les risques identifiés pendant l'analyse des risques se sont matérialisés ou non ;
- si les options d'atténuation proposées ont été utilisées et ont été efficaces ;
- si tout risque émergent ou imprévu s'est présenté.

Étapes clés :

1. Sous le leadership de l'équipe MEAL, mettre au point un plan MEAL basé sur le cadre logique et le cadre MEAL (préparés lors de la phase de conception), couvrant le suivi du programme, du marché et des risques.
2. Concevoir ou adapter les outils requis pour toutes les formes de suivi.
3. Établir un système de suivi des risques sûr et efficace en évaluant le contexte et le lieu.
4. Veiller à ce que le personnel sur site soit formé à la gestion des informations sensibles et confidentielles (en rapport aux risques de protection et de VBG, notamment).
5. Entreprendre le suivi du marché avec le personnel logistique et, si possible, avec les organisations spécialistes du suivi comme [REACH](#) (qui réalise peut-être déjà un suivi du marché pour les biens et services qui intéressent le programme).
6. Initier le suivi des résultats par un travail de suivi de référence, pour comprendre la situation de base à laquelle comparer les résultats tout au long du programme et faciliter la mesure et la comparaison de tout changement engendré par l'intervention.
7. Sous la houlette de l'équipe MEAL, mettre en œuvre le suivi des processus et des résultats à l'aide d'outils adaptés au programme, à diverses étapes du cycle de projet. Le suivi des risques peut être intégré aux activités de suivi du programme et du marché afin de rationaliser la collecte de données. Il peut aussi être réalisé séparément, selon le contexte.
8. En collaboration avec l'équipe MEAL, analyser les données collectées dans le cadre de différents exercices de suivi du programme, du marché et des risques (dont les données collectées grâce aux mécanismes de retour d'informations) afin de rester au fait des changements et tendances. Analyser les données collectées grâce aux mécanismes de retour d'informations.
9. Documenter les résultats des rapports de suivi et des infographies associées afin de créer un aperçu pouvant servir à améliorer la communication et le partage des résultats du suivi.
10. Présenter les résultats du suivi aux décideurs et adapter le programme en conséquence pour améliorer la pertinence des activités de programmation et des apprentissages.

Pour en savoir plus sur les normes et les indicateurs spécifiques, voir [Annexe 15](#) >



CONSEILS UTILES :

- Veillez à ce que les acteurs responsables de tous les aspects du suivi (collecte, analyse et utilisation des données) sachent quelles sont leurs responsabilités, comme définies par le cadre MEAL.
- Réalisez un suivi régulier des prix du marché, du volume de transactions, de la qualité des produits, de la disponibilité des biens et services et de la capacité des bénéficiaires à accéder aux marchés.
- Le suivi du marché doit prendre en compte les attributs relatifs aux dynamiques du marché, comme la saisonnalité, les chocs à l'encontre du marché et l'inflation.
- Impliquez les services de soutien, comme les finances et la logistique, dans les activités de suivi et d'analyse du marché.
- La vérification de la quantité et de la qualité des produits de base achetés par les bénéficiaires dans le cadre de programmes de distribution de coupons nécessite un suivi spécifique. Ce travail doit se faire avec l'équipe logistique et doit être étayé par les retours formulés par les bénéficiaires pendant le processus de suivi de la distribution par le biais des lignes téléphoniques de retour d'informations, par exemple. Les observations du personnel du programme sont également très utiles lors de cet exercice.
- Dans certaines interventions en contexte d'urgence, les données secondaires peuvent être utilisées comme références, s'il est trop tard pour collecter et analyser les données primaires. Les spécialistes MEAL doivent dans ce cas être consultés.
- Pendant la collecte de données de suivi lors de groupes de discussion, répartissez les participants, si possible, par genre, âge ou ethnicité, afin de les inciter à mener des discussions ouvertes et à formuler des retours.
- Les équipes de programme et MEAL doivent systématiquement interpréter tout changement survenant au cours du programme et leurs liens avec le programme, au cas où des adaptations seraient nécessaires.
- Lorsque vous en avez la possibilité, incluez une évaluation des impacts du programme sur l'économie dans son ensemble.
- Veillez à prévoir un budget pour effectuer le suivi et l'évaluation de l'impact du programme de transferts monétaires sur les vies des personnes et déterminer si cet impact diffère en fonction du genre.

5.6.2 Évaluation

L'évaluation des interventions intégrant des transferts monétaires implique l'évaluation systématique de la conception, de la mise en œuvre et des résultats, en tenant compte de leur pertinence, de leur efficacité et d'efficience, de leur impact et de leur durabilité²⁷. **L'évaluation fait partie intégrante du cycle d'apprentissage.**

Il s'agit d'une activité incontournable pour maximiser l'efficacité et améliorer la qualité des interventions.

Comme dans tous ses programmes, Oxfam s'engage à mener à bien des analyses pertinentes des programmes de transferts monétaires, et ce dans les meilleurs délais, afin de tirer les leçons appropriées dont se servir au moment de lancer de nouveaux programmes et garantir ainsi la redevabilité concernant la gestion des ressources confiées à l'organisation et la transparence des pratiques.

Les critères d'évaluation du **CAD de l'OCDE** sont généralement reconnus et doivent être utilisés dans toute évaluation réalisée dans le secteur humanitaire. **Les cinq critères clés sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité.**

Selon le moment où elles ont lieu²⁸, les évaluations peuvent revêtir trois formes différentes :

1. **Analyses ou évaluations en temps réel** : souvent effectuées au début d'un programme. Elles sont fréquentes dans les contextes humanitaires et à la suite d'un conflit, où il existe un manque de données de référence et de mémoire institutionnelle en raison de la forte rotation du personnel et où les risques de sécurité compliquent la tenue d'entretiens et d'enquêtes.
2. **Évaluations à mi-parcours** : visent à évaluer les progrès effectués par rapport aux objectifs et si le programme reste pertinent. Elles donnent l'occasion d'adapter le programme afin qu'il atteigne ses objectifs dans les délais escomptés. Les évaluations à mi-parcours s'appliquent davantage aux réponses longues.
3. **Évaluations finales** : généralement effectuées vers la fin de la phase de mise en œuvre du programme. Elles déterminent dans quelle mesure les objectifs et résultats attendus ont été atteints.



CONSEILS UTILES :

- Incluez une composante d'évaluation qui permet aux équipes de tirer des leçons, d'améliorer les pratiques et politiques futures et les incite à la redevabilité.
- Planifiez toutes les évaluations pendant la phase de conception du programme.
- Veillez à ce que les personnes en charge des évaluations ne soient pas membres de l'équipe responsable de la mise en œuvre. L'exercice d'évaluation est souvent considéré comme un moyen de contrôle ou un audit. On devrait plutôt l'aborder comme une activité ayant vocation à améliorer la qualité des programmes, à tirer des leçons du travail réalisé et à célébrer les succès.
- Consultez les bénéficiaires et les personnes non bénéficiaires pendant le processus d'évaluation.
- Organisez l'évaluation avec d'autres acteurs humanitaires afin de réduire les coûts et la charge de travail administrative pesant sur les communautés.
- Partagez les principaux enseignements tirés en interne et en externe afin de promouvoir l'apprentissage et le partage d'informations au sein du secteur.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

MEAL :

- [L'approche CAMSA \(Common Approach to MEL and Social Accountability\) d'Oxfam pour les interventions humanitaires](#) propose des exemples d'outils pour tous les processus MEAL, dont les évaluations, les cadres logiques et les plans, les bilans et les évaluations
- [Oxfam Policy on Program Evaluation](#)
- [CALP Network : Le suivi des PTM : Guide de suivi des PTM en situation d'urgence](#)
- [Section « Argent contre travail »](#)

Marchés :

- [CALP Network : Critères minimaux d'analyse de marché en situation d'urgence](#)
- [CRS : MARKit](#)
- [Oxfam : Using Market Analysis to Support Humanitarian WASH Programming](#)
- [HCR : Multi-sector Market Assessment: Companion Guide and Toolkit](#)

Stratégie de sortie

Cette section fournit un aperçu des considérations à prendre en compte lorsque l'organisation se retire d'une intervention intégrant des transferts monétaires. Les transferts monétaires étant une modalité de réponse assortie de contraintes temporelles, une stratégie de sortie doit également être mise au point, afin de décrire le moment où l'intervention et les ressources doivent être retirées, ainsi que le processus qui doit alors être suivi. Il est important d'impliquer les communautés dans cette discussion et de veiller à ce que les informations sur la clôture soient diffusées convenablement, dès le début du programme.

Le retrait des programmes de transferts monétaires peut prendre diverses formes :

- Les programmes peuvent être clôturés une fois les objectifs atteints et une fois que les bénéficiaires n'ont plus besoin d'aide. Il est important de veiller à ce que la stratégie de sortie ne compromette pas les résultats obtenus.
- Les programmes et/ou les dossiers en cours peuvent être confiés à d'autres organisations. Dans cette optique, une planification méticuleuse est nécessaire afin d'éviter d'utiliser les partenaires locaux comme stratégie de sortie. Dans certains cas, dans le cadre de la conception initiale du programme, les bénéficiaires peuvent accéder à un emploi durable ou à des systèmes de filets sociaux de sécurité fournis par le gouvernement à la clôture du programme.
- Les dossiers en cours peuvent être intégrés aux filets sociaux de sécurité du gouvernement. Si vous prévoyez d'adopter cette approche, il est recommandé de prendre cette décision lors de la conception du programme, pour que les bénéficiaires des transferts monétaires humanitaires puissent être intégrés au système de protection sociale en place. L'intervention peut également s'articuler en parallèle à ce système, en utilisant les mêmes critères et mécanismes de distribution pour faciliter le transfert final de responsabilités.
- Enfin, le modèle graduel inclut plusieurs étapes :
 - Conception d'interventions basées sur des transferts monétaires en vue de renforcer la résilience/l'indépendance.
 - Inclusion d'un objectif de renforcement des connaissances financières, afin d'aider les personnes à faire des économies et à investir leur argent.
 - Inclusion d'une composante de mentorat/d'accompagnement des participant-es pendant toute la durée du programme afin d'identifier tout besoin supplémentaire de renforcement des capacités.
 - Inclusion des transferts monétaires aux interventions portant sur les moyens de subsistance après l'urgence, afin de veiller à ce que les communautés et les personnes restent indépendantes après la fermeture du programme.
 - Passage en revue régulier des progrès avec les équipes de soutien et MEAL afin d'effectuer un suivi des progrès des participant-es par rapport aux objectifs établis et de déterminer si des mesures correctives/supplémentaires doivent être prises pour réduire au maximum le risque de lacunes en termes de besoins après la fermeture du programme.
 - Définition de critères de référence pour évaluer les progrès réalisés pour les participant-es (comme le nombre de repas par jour, le niveau minimum d'économies, la valeur minimum des actifs ou l'accès au crédit).

Étapes clés :

1. Intégrer une stratégie de sortie prospective à la proposition et/ou à la conception du programme, dès le départ, avec une délimitation stricte des rôles et responsabilités.
2. Inclure à la stratégie des critères, des indicateurs et des échéances mesurables et clairs pour la sortie et veiller à ce que ces critères soient respectés avant le retrait.
3. Documenter la stratégie de sortie et communiquer à son sujet en interne et en externe. Partager des informations sur la stratégie avec toutes les parties prenantes (dont les bénéficiaires et les participant-es) dès le début de l'intervention, pour éviter les tensions en fin de programme.
4. Prévoir des mécanismes adaptés de stockage et d'élimination des documents de programme et des bases de données de bénéficiaires (contenant des informations sensibles), et les mettre en œuvre. Veiller à ce que les équipes de finances aient accès aux justificatifs de clôture des contrats avec les bailleurs et à toute documentation pertinente (copies papier et électroniques) à des fins d'audit ultérieur. Pour en savoir plus sur la stratégie de sortie d'un programme intégrant des transferts monétaires en matière de finances, voir [Annexe 6.7 des directives financières](#) (en anglais).
5. Se coordonner avec les organismes gouvernementaux pour l'organisation d'activités complémentaires/de long terme « allégées » favorisant l'indépendance des participant-es (par exemple, en liant les transferts monétaires à la programmation à long terme ou aux programmes nationaux de protection sociale), et effectuer un suivi auprès de ces organismes.
6. Documenter et partager tous les apprentissages pour qu'ils puissent être mobilisés lors de futurs programmes.



CONSEILS UTILES :

- Cherchez à assurer la durabilité des avantages du programme, au-delà de la période d'intervention d'Oxfam.
- Dans les interventions prenant place dans des environnements changeants, les stratégies de sortie peuvent reposer sur plusieurs options plutôt que d'adopter un plan unique manquant de flexibilité.
- Dotez-vous d'un plan de contingence (c'est-à-dire d'une possibilité d'étendre les activités) afin de répondre à des événements soudains et de permettre une extension du programme, si nécessaire.
- Si l'intervention est mise en œuvre en collaboration avec les partenaires locaux et/ou le système national de protection sociale, planifiez la sortie et le transfert de responsabilités avec les organisations/institutions nationales pertinentes. Une coopération étroite avec les partenaires locaux et les parties prenantes est un gage que la sortie ne portera pas préjudice aux participant-es au programme.
- N'utilisez pas les partenaires locaux comme stratégie de sortie. Tout accord passé à l'avance concernant le transfert des responsabilités doit s'accompagner d'un renforcement adapté des capacités des partenaires.

L'égalité entre les genres et les dynamiques de pouvoir doivent être au cœur de la stratégie de sortie. Chaque étape de la planification et de la mise en œuvre de la sortie doit reposer sur la participation inclusive de groupes de femmes, d'hommes, de personnes marginalisées et vulnérables, et de toutes les personnes concernées par le programme. Le plan de renforcement des capacités doit faire état de l'autonomisation indispensable à la participation des différents groupes.



MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ

Il est important de travailler au sein de structures communautaires (comme les organisations de leadership local, les associations de femmes ou les groupes confessionnels) à toutes les étapes du cycle de projet, mais en particulier lors des premières phases du projet et de la sortie.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [ELDIS : Practical guidance for implementing a responsible exit strategy](#)
- [Procédures opérationnelles normalisées d'Oxfam – Annexe 9 – Exit Checklists, Oxfam's Guide to Exit Strategy](#)
- [Annexe 6.7 : CTP Finance Exit Checklist \(Finance Guidelines on Cash Transfer Programming, à partir de la page 58\)](#)

CHAPITRE 6

Éléments importants à prendre en compte

ÉLÉMENTS IMPORTANTS À PRENDRE EN COMPTE

6.1

Programmation flexible

En plus d'être une forme d'assistance offrant plus de dignité aux bénéficiaires, en leur donnant plus de liberté de choix, les transferts monétaires rendent la programmation plus flexible pour les organisations de mise en œuvre.

Tous les types de programmes intégrant des transferts monétaires offrent flexibilité et choix par rapport à la modalité choisie, à la valeur des transferts monétaires, au mécanisme par lequel un transfert est acheminé, à la fréquence et à la durée des transferts, en fonction du contexte de l'urgence et des besoins et préférences des bénéficiaires.

Comment les transferts monétaires peuvent-ils améliorer la flexibilité d'un programme ?

- Certaines formes de transferts monétaires peuvent être mises en œuvre rapidement, dans les contextes où la réactivité est de mise, par exemple avec la distribution directe de transferts monétaires sur les comptes bancaires déjà ouverts des bénéficiaires, pourvu que certaines conditions soient satisfaites.
- Les transferts monétaires fournissent également la possibilité d'intégrer des activités complémentaires de manière organique, en plus de la distribution d'espèces et de coupons, de façon à ce que l'assistance ait un impact fort et durable.
- L'expérience a démontré que les programmes intégrant des transferts monétaires offrent la possibilité de changer de modalités ou de mécanismes de distribution et de combiner plusieurs modalités en peu de temps lorsque cela est nécessaire.
- Des accords-cadres peuvent être passés avec divers prestataires de services financiers, pour avoir le choix entre plusieurs mécanismes de distribution.

Cela peut être utile pour s'adapter à ce qui est le plus approprié dans un lieu donné, aux caractéristiques du groupe de bénéficiaires, aux changements de situation socioéconomique (comme l'inflation), aux évolutions du niveau de risque, voire aux réglementations du gouvernement local.

Cette flexibilité est particulièrement intéressante dans les situations de conflit et d'urgence où les programmes doivent être agiles en raison des risques de sécurité.



ÉTUDE DE CAS : CABO DELGADO (2019)

À Cabo Delgado, la modalité de distribution de coupons pour l'achat de denrées alimentaires a dû être remplacée lorsque des groupes armés se sont rapprochés des villages avec lesquels Oxfam travaillait. Après consultation des points focaux sécurité, Oxfam a déplacé la distribution dans une zone plus sûre et a introduit des moyens de transport.

Les personnes venant de loin ou vivant dans des zones dangereuses ont pu être transportées vers et depuis le lieu de distribution, afin de pouvoir recevoir l'assistance. La fréquence des transferts a également été abaissée pour réduire au maximum les risques portant sur les bénéficiaires et les commerçants.



Au début de l'intervention d'aide aux Rohingyas, les secteurs de la sécurité alimentaire et de la nutrition ont travaillé ensemble pour fournir des coupons pour l'achat de produits frais en complément des distributions alimentaires centrées sur la valeur nutritionnelle du PAM.

Les coupons électroniques avaient été choisis comme modalité. Toutefois, après la mise en place du système, il est devenu impossible d'utiliser les coupons électroniques comme moyen d'assistance, en raison de diverses restrictions. L'équipe d'intervention a donc adapté le programme pour que l'assistance soit fournie sous la forme de coupons papier.

Les équipes de sécurité alimentaire, informatique et logistique ont œuvré à la préparation, à l'impression et à la distribution rapide du premier lot de coupons, afin de permettre la clôture de la phase pilote sans retard important.

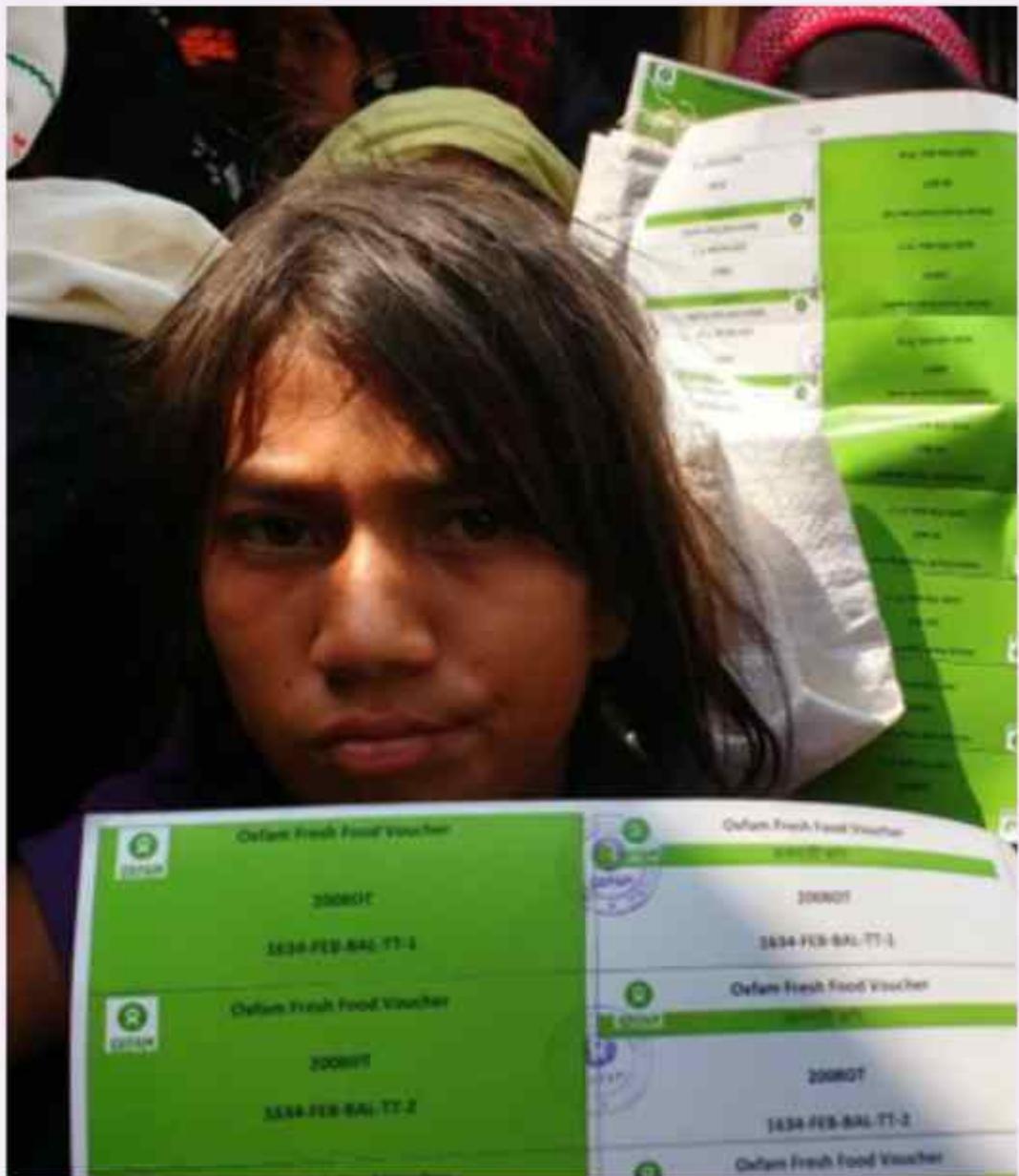


Photo : Shreeju/Oxfam | Récipiendaire montrant un coupon pour l'achat de produits frais distribué par Oxfam (Bangladesh, 2018).



CONSEILS UTILES :

- Les équipes doivent être préparées à se familiariser avec les nouvelles modalités d'aide et à les mettre en œuvre.
- Compilez et conservez une liste ou une base de données de potentiels prestataires de services alternatifs (pour l'aide en espèces ou en nature) identifiés lors de la phase d'évaluation.
- Prévoyez des examens réguliers du programme afin d'identifier rapidement les lacunes, les besoins émergents et les mesures correctives nécessaires.
- Veillez à ce que les options de distribution ne créent pas de risques de sécurité pour les communautés ciblées.
- Veillez à intégrer les évaluations des risques périodiques à la conception du programme et à mettre en place ou prévoir des mesures d'atténuation des risques pour les mécanismes de distribution sélectionnés et potentiels.
- Dotez-vous d'un mécanisme de suivi des prix pour déterminer l'impact de l'intervention sur le marché.
- Définissez des seuils pour savoir quand substituer une modalité par une autre.
- Le budget doit être flexible (afin de couvrir les coûts supplémentaires survenant lors de la distribution, par exemple, si vous abandonnez les transferts d'espèces au profit de l'aide en nature).
- Veillez à obtenir l'approbation préalable des bailleurs avant de changer de modalité. La proposition de projet doit clairement aborder cette situation afin d'éviter tout retard ou toute renégociation.
- Compilez et mettez régulièrement à jour votre matrice des risques, en incluant des informations tirées des données de suivi et des retours des communautés et d'autres parties prenantes.
- Mettez à jour une base de données des retours des participant-es au programme afin d'identifier tout risque supplémentaire ou non anticipé et de déterminer des mesures d'atténuation.
- Mettez à jour une base de données de fournisseurs au cas où vous ayez à effectuer des distributions en nature.
- Assurez-vous que le personnel comprenne les procédures d'adoption de nouvelles modalités de distribution (grâce à une formation initiale ou au moment du changement).
- Préparez des plans de contingence avec toutes les équipes concernées : programme, logistique, finances, sécurité et financement (en cas d'exigences supplémentaires des bailleurs).

Rôles et responsabilités

À condition qu'elles aient fait l'objet d'une préparation et d'une planification méticuleuses et que les rôles et responsabilités de toutes les organisations soient clairement délimités, les interventions basées sur des transferts monétaires peuvent être mises en œuvre rapidement et à grande échelle.

Cette section montre à quel point il est important de définir clairement les rôles et responsabilités de toutes les équipes et personnes impliquées dans la planification et la mise en œuvre de ce type d'intervention. Une matrice RACI étaye cette section ; voir [Annexe 14](#).

Étapes clés :

1. Identifier les responsabilités individuelles et de chaque équipe concernant la gestion des transferts monétaires et les lier à différentes étapes et tâches tout au long du cycle de programme.
2. Documenter les rôles et responsabilités (par titre de poste plutôt que nom de personne) dans les procédures opérationnelles normalisées du pays.
3. Vérifier que les équipes et leurs membres ont les capacités de remplir leur rôle et, si ce n'est pas le cas, créer un plan de développement des capacités.

Répartition des rôles et responsabilités

La contribution technique de différents services est nécessaire à tous les stades du cycle de projet pour élaborer un programme de transferts monétaires qui soit efficace. Au sein d'Oxfam, sept équipes ou services travaillent généralement sur la conception, l'exécution et la mise en œuvre des programmes, dont les équipes de direction, de programme*, de RH, d'administration, de logistique, de finances, de sécurité et informatique. Les rôles et responsabilités doivent être répartis entre ces différentes fonctions³⁶.

*Veuillez noter qu'un programme implique diverses activités et repose sur plusieurs équipes. Les programmes pays dépendent de plusieurs équipes techniques (sécurité alimentaire et économique, protection, WASH, MEAL et partenariats, notamment) qui ont chacune des responsabilités spécifiques.

L'efficacité et la qualité de tout transfert monétaire repose sur une coordination, une planification et une mise en œuvre entre différentes équipes. Il est donc essentiel de définir clairement, dès le début d'une intervention, quelle fonction est responsable de telle ou telle tâche. Créer une matrice RACI peut aider à cette répartition des responsabilités. Il s'agit d'un processus collaboratif impliquant des représentant-es de toutes les équipes concernées. Comme illustré ci-dessous, l'approche RACI permet de déterminer qui sera :

- **(R)** Responsable du contrôle de la tâche
- **(A)** Amené-e à rendre des comptes quant à l'exécution de la tâche
- **(C)** Consulté-e sur la meilleure façon de s'acquitter de la tâche
- **(I)** Informé-e quant aux résultats de la tâche

Répartir clairement les rôles et responsabilités permet de réduire les risques de corruption et de détournement de fonds. Il est essentiel de séparer les fonctions et de confier à différentes personnes le choix des participant-es, le choix de la distribution d'espèces ou de coupons, et le suivi.

En accord avec l'approche humanitaire d'Oxfam :

- Tou-te-s les membres du personnel et des partenaires doivent être formé-es à la programmation sûre et aux normes et procédures de sauvegarde. La programmation sûre est la responsabilité de toutes et tous.
- Les rôles et responsabilités doivent faire l'objet d'une discussion honnête, être répartis de manière pertinente selon les fonctions de chaque équipe et viser à corriger tout déséquilibre de pouvoir.
- Au moment de l'attribution des rôles et responsabilités, les femmes doivent se voir offrir des opportunités, afin que chaque membre du personnel d'Oxfam ou des partenaires puisse bénéficier d'un renforcement des capacités et occuper un poste de leadership. Oxfam s'engage à ce qu'au moins 30 % des effectifs de chaque équipe soient des femmes (engagement dans le cadre de l'appel à l'action).
- Il convient d'intégrer des points focaux féministes à toutes les équipes techniques pour garantir le respect de l'approche féministe.
- Tou-te-s les membres du personnel et des partenaires doivent savoir comment assurer le partage des capacités entre Oxfam et ses partenaires et tendre à des partenariats équitables et à l'ouverture des espaces, à tous les niveaux du cycle de projet, pour instaurer un leadership local.
- Les responsabilités, les messages à faire passer et les processus en matière de mobilisation communautaire doivent être clairement délimités au sein des diverses phases du cycle de projet et des rôles et responsabilités associés pour chaque activité.



CONSEILS UTILES :

- Définissez et explicitiez les rôles et responsabilités, et renforcez leur compréhension dès le commencement d'un projet.
- Utilisez la répartition proposée des rôles et responsabilités ou une matrice RACI pour attribuer les rôles et responsabilités et expliquer les points d'interaction dans le cycle de projet. Veuillez noter que les rôles et responsabilités de chaque membre d'une équipe peuvent varier en fonction du contexte, des ressources disponibles et de l'expérience d'autres membres de l'équipe.
- Discutez avec les personnes et équipes pour déterminer si elles disposent des capacités, des outils et du soutien requis pour assumer leurs responsabilités. Si ce n'est pas le cas, créez un plan de développement des capacités.
- Identifiez la fonction qui sera responsable de la mise à jour des procédures opérationnelles normalisées au niveau du pays, en particulier concernant l'inclusion des apprentissages post-mise en œuvre.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [The Fritz Institute : CTP Project Cycle](#)

TIC et utilisation des outils numériques

La gestion manuelle des programmes intégrant des transferts monétaires peut être extrêmement complexe et exigeante en matière de ressources humaines. L'enregistrement, la génération des documents d'identification et des coupons, les décaissements et le rapprochement prennent beaucoup de temps et consomment beaucoup de ressources. Les données collectées peuvent ne pas être fiables, ce qui complique la gestion et l'analyse des données et génère un risque accru de fraude et de corruption.

Même s'il existe des technologies facilitant la mise en œuvre des transferts monétaires, leur application peut être compliquée pour les utilisateurs/trices principaux/ales (personnel, commerçants locaux/ales et bénéficiaires de l'aide). L'adoption de ces technologies dans le cadre d'un programme de transferts monétaires doit être bien étudiée, pour éviter tout problème de compréhension et tout nouveau risque pour les communautés.

Pourquoi utiliser les outils informatiques dans le cadre d'un programme de transferts monétaires ?

- Les outils informatiques permettent d'accélérer la mise en œuvre, d'obtenir un meilleur rapport coût-efficacité et de renforcer la transparence des programmes.
- Les outils informatiques rendent la gestion des données (collecte, traitement, stockage, rapprochement et analyse) plus efficace et permettent d'obtenir des données plus fiables, plus facilement accessibles, et ce plus rapidement, ce qui est essentiel à la mise en œuvre qualitative des transferts monétaires.
- Les outils informatiques peuvent être appliqués lors de l'enregistrement, des évaluations, du suivi, de la distribution de l'aide, de l'analyse et de la collecte des retours.

L'équipe en charge des outils informatiques au sein d'Oxfam constitue un groupe d'expert-es de la collecte de données mobiles (par exemple, SurveyCTO) et de l'utilisation de logiciels de transferts monétaires personnalisés, comme Last Mile Mobile Solutions (LMMS) et RedRose, qui peuvent améliorer la distribution des transferts monétaires.



CONSEILS UTILES :

- Dès le départ, travaillez en étroite collaboration avec l'équipe informatique et impliquez-la dans la conception du programme.
- Consultez régulièrement l'équipe informatique pour savoir quelle aide elle peut vous apporter.
- Travaillez en interne avec l'équipe des finances d'Oxfam pour obtenir son soutien.

Pour obtenir une assistance informatique, envoyez vos demandes à l'adresse ictinprogramme@oxfam.org.uk ➤

Responsabilité relative aux données

La collecte, le traitement, la publication et le stockage de données sont des éléments essentiels à la planification, à la mise en œuvre et au suivi efficaces d'un programme de transferts monétaires. Par « données », nous entendons toute information liée aux personnes et communautés affectées par une crise (dont les informations d'enregistrement personnelles ou les photos). Elles peuvent être numériques, descriptives ou visuelles. Les programmes intégrant des transferts monétaires ont tendance à mobiliser une grande quantité de données (parfois personnelles et/ou sensibles) et à les partager avec plusieurs partenaires et acteurs à des fins diverses, associées aux opérations, au maintien de la qualité et au suivi. Sans mesures de protection techniques, cette situation peut mettre les personnes vulnérables en danger et entraîner des violations des obligations juridiques en matière de protection des données.

Avec l'adoption des transferts numériques, la numérisation des processus associés aux transferts monétaires et le recours à des prestataires de services technologiques et financiers locaux, la responsabilité relative aux données est une priorité de plus en plus importante.

PROTECTION DES DONNÉES

La protection des données est l'application systématique d'un ensemble de dispositifs de protection institutionnels, techniques et physiques dans l'optique de préserver le droit à la confidentialité lors de la collecte, du stockage, de l'utilisation, de la divulgation et de l'effacement de données personnelles. Les données personnelles incluent toutes les informations qui peuvent être utilisées pour identifier les personnes concernées, qui, dans le cas d'une intervention humanitaire reposant sur la distribution d'espèces, sont les bénéficiaires du programme.

La responsabilité d'Oxfam et de ses partenaires est donc immense en termes d'utilisation responsable des données et de respect des droits des récipiendaires de l'aide, des personnes et des groupes vulnérables et des partenaires avec lesquels nous travaillons. Chaque programme de transferts monétaires doit donc faire une priorité de la responsabilité relative aux données tout au long du cycle de projet et respecter la politique d'Oxfam sur la gestion responsable des données.

LE CALP NETWORK SOULIGNE CERTAINS FACTEURS DE RISQUES À PRENDRE EN COMPTE À DES FINS DE RESPONSABILITÉ RELATIVE AUX DONNÉES :

- Qui, au sein de l'organisation, collecte ces informations personnelles ?
- Comment sont-elles collectées ?
- Comment et où ces données sont-elles stockées ?
- Qui a accès aux données ?
- Comment sont-elles partagées avec les partenaires et d'autres parties prenantes ? Qu'est-ce qui est partagé ? Comment les partenaires stockent-ils les données ? Comment les utilisent-ils ?
- Comment tout cela est-il communiqué aux bénéficiaires ? Leur consentement a-t-il été obtenu ?
- Pendant combien de temps les données seront-elles conservées ? Qu'advient-il de ces données après cette échéance ?
- Si la portée du programme augmente, le système de gestion des données pourra-t-il le supporter et maintenir son intégrité ?

PRINCIPES D'OXFAM POUR LES DROITS RÉGISSANT LES DONNÉES :

- A. Droit d'être pris-e en compte et écouté-e
- B. Droit à la dignité et au respect
- C. Droit à prendre une décision informée
- D. Droit au respect de la vie privée
- E. Droit à ne pas être mis-e en danger



Pour en savoir plus, consultez le [Kit de formation d'Oxfam sur la gestion des données des programmes](#) ➤



CONSEILS UTILES :

- Préparez un plan régissant le cycle de vie des données, détaillant les étapes impliquées dans la collecte, le traitement, le transfert et le partage, le stockage et la destruction des données, basé sur la politique d'Oxfam en matière de gestion responsable des données.
- Veillez à ce que le plan soit accepté par toutes les parties prenantes pertinentes (dont le personnel de programme et de soutien, les commerçant-es locaux/ales, les prestataires de services technologiques et financiers, les ONG partenaires et le gouvernement local).
- Veillez à ce que les données ne soient pas utilisées à des fins autres que celles établies à l'origine.
- Adressez-vous à des collègues doté-es d'une expertise en matière de protection des données pour obtenir des conseils, comme l'équipe de protection des données d'OGB.
- Réduisez au maximum la collecte de données personnelles. Contentez-vous des données strictement essentielles aux activités de programme.
- Veillez à ce que seul le contenu des champs de données personnelles requis soit partagé et transféré, pour répondre à des usages spécifiques. Par exemple, dans la plupart des cas, les transferts de fonds via réseaux mobiles doivent se faire exclusivement sur les numéros de téléphone portable des bénéficiaires.
- Veillez à rendre les données anonymes lorsque vous les partagez avec des parties prenantes, à moins que les participant-es aient donné spécifiquement leur accord pour cet usage.
- Assurez-vous que les données sont stockées en toute sécurité, chiffrées et sur des serveurs sécurisés.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Oxfam : Politique sur l'identité fondationnelle et la biométrie \(en anglais\)](#)
- [Oxfam : Politique relative à l'utilisation responsable des données de programme](#)
- [Oxfam : Gestion responsable des données](#)
- [Cours de sensibilisation « Why Data Rights Matter »](#)

Pour formuler une plainte formelle à propos de l'approche de la protection des données d'Oxfam ou pour faire état d'inquiétudes concernant la gestion de la confidentialité auprès de l'équipe de protection des données d'Oxfam, veuillez contacter privacy@oxfam.org.uk

Collaboration (concernant les finances principalement)

Les équipes des finances jouent un rôle essentiel dans l'organisation et l'exécution des programmes de transferts monétaires. Elles endossent diverses responsabilités et rassemblent plusieurs compétences, sur différents aspects de la gestion financière des transferts monétaires (par exemple, le suivi et l'utilisation appropriés des fonds, la ponctualité des paiements et le rapprochement des transferts) et des normes, politiques, procédures et contrôles internes plus généraux concernant la comptabilité.

L'équipe des finances occupe une place de choix pour orienter l'application d'une approche harmonisée des transferts monétaires, pour les rendre transparents et assurer leur qualité. Pour en savoir plus sur la coordination des rôles et responsabilités, voir la [matrice RACI](#).

Au sein d'Oxfam, les transferts monétaires se composent à environ 25 % de budget destiné à l'intervention humanitaire³⁶. Travailler en étroite collaboration avec le personnel des finances est donc un élément essentiel de la planification et de la conception des transferts monétaires, et plus largement de tout le cycle de projet.

Le service des finances a pour mission d'assurer la conformité générale du programme (dont la conformité aux règles spécifiques des bailleurs) et la prévention des actes frauduleux. De ce fait, la collaboration avec cette équipe garantit la qualité des transferts monétaires et le respect des politiques et normes financières d'Oxfam.

Sans une bonne compréhension des transferts monétaires et de la flexibilité offerte par les différentes modalités, le personnel des finances peut rejeter les recommandations portant sur les programmes intégrant des transferts monétaires, et le personnel du programme peut avoir des difficultés à accepter les problèmes de conformité financière, en particulier lors de la mise en œuvre de nouvelles plateformes numériques.

Il est donc essentiel de mettre en place une coordination conjointe avec des rôles et responsabilités clairement établis dès les premières étapes du programme. Dans chaque cas et pour chaque contexte, les équipes des finances, de programme et logistique doivent collaborer pour passer en revue les procédures financières et, si des variations (et approbations correspondantes) sont nécessaires, elles doivent justifier ces choix et proposer des alternatives.



MISE EN GARDE

Le strict respect des procédures financières peut pousser les équipes de programme à prendre des risques lors de la distribution des transferts monétaires.

Par exemple, pour respecter certaines procédures, elles utilisent parfois des fonds de caisse et transportent ainsi des sommes importantes pour les distribuer aux bénéficiaires.

Ces choix sont parfois faits pour maintenir la confidentialité des bénéficiaires d'un soutien lié à des besoins de protection, mais ils génèrent des risques pour le personnel, qui pourraient être évités. Dans cette situation, il serait préférable de travailler avec l'équipe des finances afin d'identifier des méthodes de distribution sûres, ou d'utiliser des fonds de caisse gérés par l'équipe des finances, et non le personnel de programme.



CONSEILS UTILES :

- Les distributions directes d'espèces, par le personnel d'Oxfam et de ses partenaires, doivent être prises en charge par le personnel des finances, et non le personnel de programme. Le personnel de programme (de préférence MEAL), doit être présent.
- Les problèmes de sécurité et les évaluations des risques concernant les sites de distribution doivent être pris en compte lorsque des espèces sont distribuées. Un véhicule doit rester posté sur le site afin de faciliter le retrait de l'équipe des finances, si nécessaire.
- Lorsque la limite personnelle de fonds de caisse (3 000 £) est excédée, le montant doit être approuvé par le coordinateur ou la coordinatrice des programmes humanitaires (ou le/la directeur/trice pays) pour que les risques impliqués soient bien pris en compte. Le terme « avance sur travail » décrit bien ce que représentent les fonds de caisse d'un programme et permet d'éviter toute confusion liée à l'emploi d'une terminologie incohérente.
- Le suivi des commerçant-es doit tenir compte des risques de fraude pouvant survenir lors de la transaction.
- L'équipe des finances doit recevoir une formation aux transferts monétaires et à l'adaptation des procédures financières aux besoins spécifiques des programmes de transferts monétaires, avec l'assistance de spécialistes des transferts monétaires et des marchés.
- Cherchez à en savoir plus sur la disponibilité et les compétences des expert-es financiers et financières qualifié-es qui peuvent contribuer aux programmes.
- Cherchez à déterminer et à résoudre tout écart en termes de capacités en proposant des formations financières portant sur les procédures et les systèmes de contrôle internes d'Oxfam.
- Accordez-vous sur les normes minimales et les fonctions financières internes et entamez une réflexion sur les processus de redevabilité d'Oxfam avec les partenaires financiers et technologiques.
- Intégrez des exercices réguliers de consultation et de résolution des problèmes tout au long du processus de transfert monétaire.
- Pratiquez l'apprentissage croisé à propos des transferts monétaires entre secteurs, équipes de soutien opérationnel et bureaux et affiliés d'Oxfam.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Finance Guidelines on Cash Transfer Programming](#)

DÉFINITIONS CLÉS

- **Inflation** : comme d'autres acteurs du secteur, le CALP Network définit l'inflation comme la mesure de l'augmentation des prix des biens et services au sein d'une économie par unité de temps.

Elle est habituellement mesurée par le pourcentage d'augmentation des prix annuel au niveau national, en fonction du niveau de prix moyen d'un panier de biens et services sélectionnés dans une économie donnée.

Jusqu'à un certain point, on considère que l'inflation est nécessaire, car elle motive les investisseurs à investir dans des secteurs productifs afin de contrer les effets de la dépréciation d'une devise.

Toutefois, l'inflation peut avoir des effets négatifs, en particulier sur les ménages en situation de pauvreté ou vulnérables sur le plan économique, si leurs revenus n'augmentent pas proportionnellement au taux d'inflation. Cette situation est d'autant plus précaire lorsque les ménages dépendent de l'assistance humanitaire pour accéder aux marchés.

- **Hyperinflation** : hausse de l'inflation rapide, excessive et incontrôlée, de 50 % ou plus par mois. Elle survient dans des conditions extrêmes, en particulier dans des économies en récession, face à des conditions socio-économiques et un État de droit détériorés, et en contexte de conflit interne et d'instabilité politique.

L'hyperinflation menace sérieusement les populations affectées par une crise, car elle affaiblit leur pouvoir d'achat et empêche les programmes intégrant des transferts monétaires d'atteindre leurs objectifs.

Sans mesures d'atténuation des risques, mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires dans un contexte d'hyperinflation peut exposer les bénéficiaires à des risques accrus. Dans ces situations, les transferts monétaires peuvent créer l'illusion que les bénéficiaires sont accompagnés, alors qu'en réalité, ils et elles peinent encore à satisfaire leurs besoins essentiels en raison de la baisse constante du pouvoir d'achat.

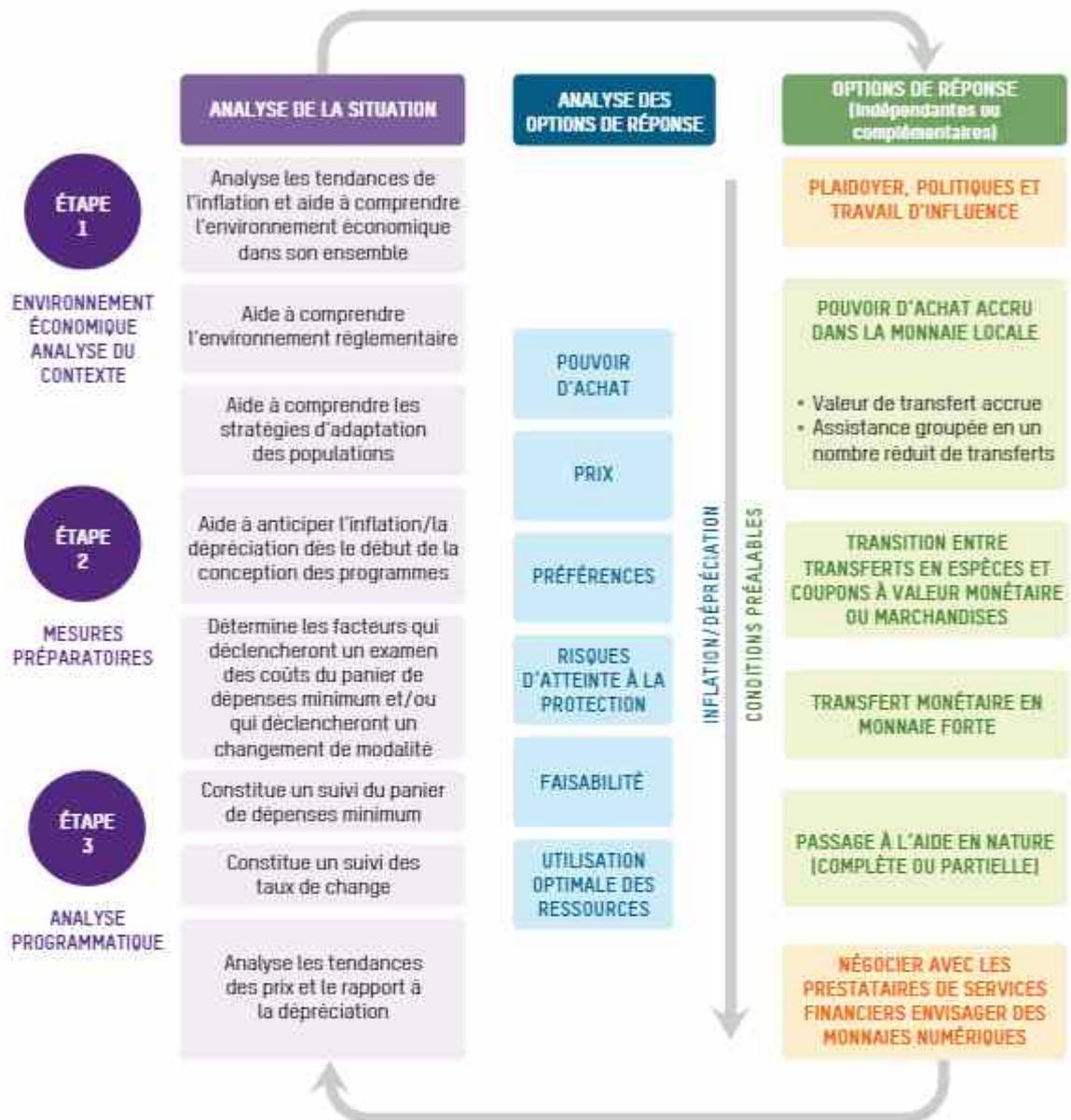
Les programmes intégrant des transferts monétaires doivent donc prendre soin de rester flexibles concernant la fréquence et les valeurs de transfert, afin de contrer les effets de la dévaluation monétaire.

- **Dépréciation/appréciation** : baisse/hausse de la valeur d'une devise, généralement avec un taux de change flottant.
- **Dévaluation** : survient lorsqu'un pays décide en toute connaissance de cause d'abaisser son taux de change dans un régime de taux de change fixe ou semi-fixe. Ce concept diffère de la dépréciation, situation dans laquelle le taux est fixé par le marché, dans le cadre d'un système de taux de change flottant.

L'hyperinflation étant devenue un problème fréquent, en particulier dans les lieux où Oxfam est active (notamment au Liban, au Soudan du Sud, au Yémen et au Zimbabwe), il est essentiel d'en tenir compte dans la planification et de chercher activement à ne pas nuire.

L'hyperinflation n'affecte pas seulement les bénéficiaires des transferts monétaires, mais également certains aspects opérationnels d'un programme de transferts monétaires, en créant une ambiguïté lors de la planification et de la budgétisation, et en rendant impérative une plus grande flexibilité lors de la mise en œuvre.

Pour des conseils sur la prise de décisions dans de tels contextes, voir l'étude des bonnes pratiques en matière d'assistance monétaire dans des contextes d'inflation et de dépréciation monétaires élevées (CALP Network). Le schéma suivant en donne un aperçu :



QUELLES SONT LES CAUSES PRINCIPALES DE L'INFLATION ?

- Inflation par les coûts : par exemple, hausse des prix du pétrole donnant lieu à une augmentation des coûts.
- Dévaluation : augmentation du prix des biens importés.
- Dépréciation : augmentation du prix des biens importés.
- Inflation par la demande : demande totale en croissance plus rapide que l'offre (croissance trop rapide), par exemple, mauvaises récoltes de blé par les plus grands producteurs mondiaux.
- Politiques monétaires : influencent la disponibilité monétaire.

Quels sont les défis à relever pour les programmes de transferts monétaires ?

- Les programmes de transferts monétaires ont pour but d'atteindre des objectifs sectoriels et multisectoriels et les budgets organisationnels sont reçus dans des monnaies fortes (comme le dollar et l'euro) qui sont ensuite converties dans la devise locale. Cela peut affecter l'utilisation optimale des ressources des programmes de transferts monétaires.
- En outre, au niveau des marchés locaux, la nature volatile de l'inflation peut entraîner une hausse des prix appliqués par les commerçant-es et les fournisseurs, ou des blocages constants par manque de stocks ou de liquidités.
- Les bénéficiaires peuvent faire les frais de l'hyperinflation, si elles/ils ne peuvent pas acheter ou accéder aux articles dont ils ont besoin.
- Taux de change en USD : dans la plupart des cas, le budget d'Oxfam est en monnaie forte, ce qui signifie que les taux de change peuvent couvrir la hausse des prix des biens et services, par le biais d'une augmentation proportionnelle aux taux d'inflation des valeurs de transfert. Toutefois, les institutions bancaires et financières qui déterminent les taux de change peuvent ne pas publier les chiffres qui reflètent la réelle dévaluation d'une devise locale. En même temps, la valeur d'une monnaie forte sur le marché noir peut être plus élevée que celle fixée par les institutions financières. Ce scénario implique que le gain de change bénéficie davantage aux institutions financières qu'aux bénéficiaires des transferts monétaires.



CONSEILS UTILES :

- Dans un contexte de programmation monétaire fragmentée, le groupe de travail sur les transferts monétaires fournit des conseils généraux et des directives pour l'harmonisation à tous les acteurs et clusters. Ce travail a renforcé les capacités de réponse dans les contextes instables, par le développement de systèmes d'alerte et de mécanismes de déclenchement en mesure de réagir à l'inflation des prix et à l'érosion du pouvoir d'achat.
- Ajustez continuellement la valeur du panier de dépenses minimum ou le coût des articles selon les données obtenues dans le cadre du suivi du marché (en fonction des seuils pré-approuvés). Veuillez noter que la valeur du panier de dépenses minimum (ou des articles requis pour couvrir les besoins) est généralement calculée dans la devise locale, mais parfois aussi dans une monnaie forte.
- Ajustez régulièrement la valeur des transferts aux coûts actualisés du panier de dépenses minimum et aux objectifs recherchés par le programme, en collaboration avec toutes les parties prenantes pertinentes. Les contraintes budgétaires peuvent ne pas permettre à l'ajustement de combler l'écart entre besoins et revenus/assistance.
- Vérifiez les déclencheurs pour les prochaines révisions à la hausse et à la baisse du panier de dépenses minimum/du coût des articles requis pour couvrir les besoins et de la valeur des transferts. Ils doivent correspondre aux seuils initialement établis.
- Pour réduire le nombre de transferts, pensez à l'assistance groupée. Ce choix revient à fournir l'assistance en début de programme en rassemblant plusieurs séries de transfert sous la forme d'une unique distribution, lors du premier cycle (avant que la valeur de l'assistance ne soit dépréciée davantage). Veillez à ce que tous les risques pour la sécurité des bénéficiaires (si elles/ils transportent des sommes d'argent importantes), et tous les moyens de transport et de stockage, fassent l'objet d'une évaluation et d'un suivi systématiques.
- Faites une transition (complète ou partielle) entre transferts en espèces et coupons marchandises ou à valeur monétaire, ou encore aide en nature.
- La dollarisation peut être une option, mais il convient de faire preuve de prudence au moment de l'adopter, pour mettre les bénéficiaires à l'abri des risques de protection.
- Avant une mise en œuvre à grande échelle, testez de nouvelles devises électroniques, comme les jetons numériques indexés à l'USD.



ÉTUDE DE CAS : PILOTE AU VENEZUELA – PROGRAMME DE DISTRIBUTION DE COUPONS ÉLECTRONIQUES REPOSANT SUR UNE CRYPTOMONNAIE STABLE (2020/2021)

Le Venezuela fait face à une grave instabilité économique et à un fort déclin économique qui ont généré des taux d'hyperinflation de plus de 2 000 % (2020). Cette situation est exacerbée par un régime politique répressif et imprévisible qui complique profondément la mise en œuvre des transferts monétaires.

Les communautés vénézuéliennes se tournent vers la *blockchain* et les cryptomonnaies (des unités de valeur financières pouvant être achetées, échangées et épargnées à l'aide d'une infrastructure *blockchain*) qui constituent un mécanisme d'adaptation économique de plus en plus populaire. Certain-es ont tiré profit des applications *blockchain* pour contourner l'impact de l'hyperinflation sur les transferts monétaires, notamment en convertissant les transferts en cryptomonnaie stable (un type de cryptomonnaie qui ne fluctue pas).

Le cours de celles-ci est fixé sur une devise de réserve internationale (comme l'USD), ce qui permet aux communautés ciblées de conserver un pouvoir d'achat et de profiter de l'assistance qu'elles reçoivent. Cet exemple de pilote repose sur les systèmes de paiement *blockchain* et l'innovation numérique dans des conditions économiques et politiques hautement complexes.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CALP Network : L'assistance monétaire dans des contextes d'inflation et de dépréciation monétaires élevées](#)

Suivi et reporting des données relatives aux transferts monétaires

Les programmes de transferts monétaires d'Oxfam collectent et documentent régulièrement un volume important de données variées sur les transferts monétaires et les bénéficiaires, les marchés locaux, les modalités de transfert monétaire, le budget et les dépenses, afin de dresser des bilans, d'alimenter les processus MEAL et d'effectuer un reporting aux gouvernements nationaux et aux bailleurs. Lorsque la collecte se fait de manière systématique et harmonieuse, ces données peuvent également être utilisées pour comprendre si et comment les transferts monétaires ont évolué au cours des dernières années, en termes de qualité comme de quantité. Cette section présente les approches courantes de suivi des données dans le cadre des programmes intégrant des transferts monétaires d'Oxfam et souligne les normes minimales à respecter pour promouvoir l'utilisation cohérente et systématique des méthodes.

Pourquoi le suivi des données et le reporting systématiques sont-ils si importants dans le contexte des transferts monétaires ?

- Pour effectuer un suivi de l'usage prévu pour les transferts (au vu des objectifs et des conditionnalités) et de l'usage qui en est fait dans la pratique (par les bénéficiaires).
- Pour effectuer un suivi des coûts et du volume de transferts monétaires, et comprendre les changements, les tendances et les schémas qui s'appliquent aux transferts afin d'influencer la qualité de futurs programmes.
- Pour permettre le calcul des analyses annuelles du rapport coût-efficacité des programmes de transferts monétaires par rapport à d'autres programmes humanitaires.
- Pour mesurer toute hausse de l'adoption des transferts monétaires et tout résultat de cette forme d'assistance par rapport à l'assistance en nature, aux interventions basées sur la mise en œuvre de services et la distribution de coupons.
- Pour veiller à la cohérence des mécanismes de reporting et à la complémentarité avec les plateformes de reporting internes (rapports sur les opérations pays, méta-analyses) et externes (Grand Bargain, Sommet mondial sur l'action humanitaire, mécanismes interorganisations mondiaux).

Étapes clés :

Collecter et faire un reporting sur les données suivantes :

1. Ventilation des modalités : ventiler les interventions basées sur la distribution d'espèces et de coupons dans les systèmes de suivi et de reporting. Lorsque cela est possible, ventiler tous les types d'aide humanitaire par modalité pour permettre la comparaison.
2. Données sur les objectifs/besoins relatifs aux transferts monétaires : tous les programmes de transferts monétaires doivent dresser un rapport sur les objectifs de l'intervention déployée. Au minimum, documenter les objectifs sectoriels (en précisant de quel secteur ils relèvent : WASH, sécurité alimentaire et moyens de subsistance, protection, logement, etc.) et multisectoriels (transferts monétaires à usages multiples pour répondre aux besoins essentiels). Il est recommandé de décomposer les objectifs multisectoriels entre aide à usages multiples (pour cibler des besoins de base généraux) et aide sectorielle spécifique, pouvant couvrir plusieurs besoins sectoriels. Par exemple, voir la [cartographie des transferts monétaires en Afrique de l'Ouest](#).
3. Données sur les éléments conditionnels et non conditionnels de la conception du programme : même s'il n'est pas obligatoire de documenter la conditionnalité au niveau mondial, il est recommandé d'effectuer un suivi de cet aspect au niveau du pays pour comprendre la logique et les schémas de ces choix.
4. Suivi des coûts : la valeur des transferts versés aux bénéficiaires doit être utilisée comme base (exigence minimale) pour le suivi des transferts d'espèces et de coupons. Il est également impératif d'effectuer un suivi des coûts de distribution et de programme associés afin de comparer et d'analyser les rapports coût-efficacité.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [CALP Network : Le suivi des transferts monétaires : accords, recommandations et minimums requis du groupe de travail sur les transferts monétaires du « Grand Bargain »](#)
- [Oxfam : Humanitarian Commitments & the World Humanitarian Summit](#)

ANNEXES

7

ANNEXES

1

Normes minimales et exigences en matière de redevabilité envers les populations affectées

- Montrer clairement l'engagement du programme en matière de redevabilité envers les populations affectées et intégrer cette composante à toutes les phases du projet.
- Former le personnel du programme de transferts monétaires et les bénévoles aux questions de redevabilité.
- Mettre au point des programmes de transferts monétaires en rendant des comptes aux communautés concernées par notre action (et toutes les communautés affectées par une crise), pour leur permettre de prendre part aux décisions prises dans le cadre du programme et de donner leur consentement éclairé et leurs retours.
- Mettre au point un cadre de redevabilité envers les populations affectées accompagné d'une méthodologie claire et de normes connexes.
- Mettre au point des outils pratiques pour :
 - assurer la transparence et la communication, la présence de mécanismes de retour d'informations, et l'implication et la participation efficaces dans les processus de prise de décisions ;
 - assurer la pertinence des interventions intégrant des transferts monétaires pour les personnes affectées, en termes de contenu, de portée et de méthodes de mise en œuvre.
- Les partenaires et Oxfam acceptent le Code de conduite auquel ils doivent se conformer au cours du partenariat.

EXIGENCES MINIMALES EN MATIÈRE DE MÉCANISMES DE PLAINTE ET DE RETOUR DANS LE CADRE DES PROGRAMMES D'OXFAM :

Consultation	Les communautés doivent être impliquées dans la conception (y compris le choix de la modalité et des sites) des mécanismes de retour d'informations.
Mécanismes	Au moins deux mécanismes/modalités accessibles doivent être en place pour permettre aux personnes de formuler leurs retours en toute sécurité.
Documentation	Tous les retours reçus doivent être documentés et conservés, accompagnés des commentaires adressés à la direction et aux communautés concernant les tendances et les problématiques non résolues.
Réponse	Lorsqu'un retour requiert une réponse, il convient de définir des échéances de réponse appropriées. Lorsqu'une action de résolution est prise, cette action et la date à laquelle elle a été appliquée doivent être documentées.
Analyse et reporting	Les retours doivent être analysés afin d'identifier les tendances positives et négatives et transmis à la direction afin d'être pris en compte lors de la prise de décisions.
Partenariat	Dans le cadre d'un partenariat, toutes les parties doivent être impliquées dans les décisions concernant la méthode de consultation, de mise au point et de gestion des mécanismes de retour. Les partenaires locaux doivent gérer les systèmes de retour (ou au moins jouer un rôle actif dans leur gestion) et, si nécessaire, ils doivent bénéficier d'opportunités de renforcement des capacités.

Principes de partenariat équitable et de leadership humanitaire local dans le cadre de l'assistance monétaire

1. **Définition des attentes.** Oxfam veille à ce que les attentes concernant les partenariats soient claires, à ce que les visions, rôles et responsabilités soient définis à l'issue d'une discussion, à ce que les risques fassent l'objet d'une évaluation et à ce que le processus de prise de décisions entre Oxfam et ses partenaires soit inclusif. Elle veille également à la complémentarité entre ses capacités et celles des acteurs locaux et nationaux.
2. **Définition des acteurs locaux.** Pour Oxfam, les acteurs locaux incluent la société civile, le gouvernement et le secteur privé. Dans ses programmes intégrant des transferts monétaires, Oxfam explore et exploite le plus possible les opportunités de partenariat équitable avec des acteurs locaux (dont société civile, gouvernement et secteur privé). Nous travaillons avec des partenaires de toutes tailles et de tous niveaux d'expérience.
3. **Engagement en faveur du partenariat.** La programmation en transferts monétaires prend en compte le [cycle de partenariat](#), ainsi que les engagements pris dans le cadre de l'initiative [Charter for Change](#) et du [Grand Bargain](#).
4. **Partage des capacités.** Dans la cadre d'un programme intégrant des transferts monétaires, les partenariats reposent sur le partage des capacités entre les partenaires et au sein de la communauté, dont les capacités techniques ou l'expérience en matière de transferts monétaires, mais aussi les capacités transversales liées à l'informatique, à la protection des données et à la sauvegarde.
5. **Implication tout au long du cycle de partenariat.** Oxfam suit la contribution et la participation des partenaires tout au long du cycle de projet, notamment en matière de plaidoyer externe. Les partenaires se voient offrir le plus d'opportunités possible en termes de plaidoyer, de leadership, de coordination, de mobilisation communautaire et de sensibilisation à la programmation intégrant des transferts monétaires.
6. **Suivi de l'impact.** Oxfam surveille dans quelle mesure les transferts monétaires soutiennent les capacités d'intervention locales à travers les partenariats et dans quelle mesure ils avantagent les partenaires, Oxfam elle-même, les capacités locales du système dans son ensemble, et surtout la population concernée. Cet objectif implique de réaliser des évaluations et de reconnaître le rôle central des partenaires locaux dans la rédaction de rapports et de publications (internes et externes).
7. **Dotation en compétences pertinentes.** Oxfam veille à ce que le personnel, en particulier les personnes travaillant avec les transferts monétaires, possède les compétences pertinentes pour perfectionner les partenariats et la collaboration, en plus de compétences techniques. Oxfam et ses partenaires font l'objet d'évaluations des capacités, qui sont utilisées pour mettre au point des plans conjoints de développement des capacités.
8. **Approche du partenariat.** Le leadership pays d'Oxfam vise à ce que la programmation en transferts monétaires soit régie par des partenariats fondés sur des principes, notamment pour faire entendre les voix des membres de la communauté, mettre en avant leurs besoins et leurs intérêts et leur donner des opportunités d'appuyer les capacités d'intervention locales.
9. **Promotion de la collaboration.** Les programmes intégrant des transferts monétaires appellent à adopter un état d'esprit, des compétences et des attitudes collaboratifs, basés sur l'ouverture, la transparence, le dialogue, l'authenticité de l'intérêt et du soutien, l'équité et la diversité. Il est important pour ce faire de clarifier et de simplifier le langage technique utilisé dans le cadre de la mise en place de transferts monétaires, de s'informer sur la programmation numérique et mobile et de fournir un espace propice aux conversations honnêtes.
10. **Soutien au changement.** Les programmes intégrant des transferts monétaires contribuent à la qualité et à la quantité des financements directs disponibles pour les acteurs locaux, notamment par le biais de distribution de fonds couvrant des frais autres que ceux destinés à la mise en œuvre du projet (par exemple, frais essentiels de soutien, ressources pour l'innovation, mise en relation des partenaires avec les bailleurs et promotion du leadership des organisations locales au sein de consortiums).

Normes minimales relatives aux transferts monétaires et à la protection sociale

En matière d'assistance sociale, Oxfam adopte une approche fondée sur les droits : chaque personne dispose d'un droit inaliénable à l'aide, sous la forme de transferts sociaux, après avoir vécu des chocs chroniques et aigus.

Normes minimales pour l'inclusion de la protection sociale à la conception et à la mise en œuvre des programmes intégrant des transferts monétaires :

- Les programmes de transferts monétaires appliquent le cadre logique de la protection sociale et tiennent compte des liens qu'ils entretiennent avec celle-ci.
- En tant qu'outil de promotion de la protection sociale universelle, inclusive et redevable, les transferts monétaires comblent les lacunes des systèmes de protection sociale et de leur couverture.
- Les programmes doivent tenir compte des problèmes liés à la protection sociale, à l'inclusivité structurelle et à la redevabilité, et viser à travailler dessus.

Normes minimales pour les réponses numériques :

- Dans tout programme intégrant des transferts monétaires, prévoyez systématiquement une marge de manœuvre pour identifier et généraliser l'adoption d'innovations numériques efficaces et efficientes, centrées sur les personnes.
- Entrenez une analyse systématique afin de choisir les mécanismes numériques les plus efficaces et appropriés au type de transferts monétaires mis en place dans le contexte de l'intervention.
- Dans tout programme de transferts monétaires, adoptez l'approche de la programmation sûre pour identifier les risques et pour éviter de nuire par inadvertance, notamment dans le cadre de l'intégration des technologies numériques et des processus de numérisation au cycle de projet.
- Assurez-vous de l'inclusion des membres de la communauté les plus marginalisé-es. Le recours à des systèmes numériques et mobiles appropriés renforce la résilience et facilite l'autonomisation numérique en consolidant les compétences financières et numériques, l'accès à l'information et l'inclusion financière. Prenez en compte divers facteurs, dont les préférences culturelles et les niveaux d'éducation et d'alphabétisme.
- Respectez les politiques et procédures d'Oxfam sur les droits régissant les données dans tout programme de transferts monétaires et tenez compte de la planification du cycle de vie des données, dès la conception.
- Prévoyez des opportunités de renforcement de l'inclusion numérique tout au long du programme.

Soutenir l'adoption des transferts monétaires et encourager une utilisation accrue des transferts monétaires dans les interventions humanitaires – Principaux messages de plaidoyer :

Les messages suivants peuvent être intégrés à un plan de plaidoyer visant à créer un espace pour les modalités de transfert monétaire dans le cadre d'une intervention* :

Flexibilité et choix	En distribuant des espèces ou des coupons, nous montrons que les personnes, les ménages et les communautés vivant dans un contexte de crise sont les plus à même d'identifier leurs propres besoins et nous leur donnons davantage de choix en fonction des spécificités de leur situation.
Dignité	Puisqu'ils permettent aux communautés affectées par une crise de contrôler leurs ressources et de choisir les services qu'elles souhaitent utiliser, les transferts monétaires sont considérés comme plus dignes et davantage centrés sur les besoins des personnes que l'aide en nature. Ils permettent aux communautés affectées par une crise d'être actrices de leur propre bien-être.
Autonomisation	Grâce aux transferts monétaires, les personnes, les ménages et les communautés jouissent d'un certain contrôle sur leur situation immédiate. L'accès aux structures financières telles que les comptes bancaires peut renforcer l'autonomie, en particulier des femmes et des membres les plus marginalisé-es de la communauté, à plus long terme.
Effet multiplicateur du marché	Les transferts monétaires favorisent la redynamisation des commerces et marchés locaux. Les données probantes ont également montré que l'aide en espèces destinée aux moyens de subsistance pouvait établir un pont entre aide humanitaire et reprise économique à plus long terme.
Réduction des stratégies d'adaptation négatives	Dans la plupart des cas, les transferts monétaires sont utilisés par les ménages et les communautés pour répondre aux besoins les plus basiques. Lorsque l'aide n'est pas disponible, ou lorsqu'il s'agit d'une aide en nature qui ne répond pas aux besoins prioritaires des ménages, ceux-ci se voient souvent forcés de chercher à obtenir de l'argent de manières qui peuvent mettre à mal leur santé, leur bien-être, leurs moyens de subsistance et leur résilience à plus long terme. Par exemple, vente de leurs moyens de production ou recours au mariage des enfants pour couvrir les besoins alimentaires immédiats. Les données probantes montrent que les transferts monétaires peuvent réduire le recours aux stratégies d'adaptation négatives.
Utilisation optimale des ressources	Les transferts monétaires peuvent avoir un meilleur rapport coût-efficacité, en particulier quand les distributions se font à grande échelle, qu'un programme qui offre et distribue des biens et services en nature, car les programmes intégrant des transferts monétaires reposent moins sur un approvisionnement, des moyens de transport, un stockage et des dépenses logistiques à grande échelle que l'aide en nature traditionnelle. Plus l'ampleur d'un programme de transferts monétaires est importante, plus nous avons le potentiel de réaliser des économies d'échelle.

*Adapté du guide *Making the Case for Cash* du CNP Network (2011).

<p>Transferts monétaires et résultats sur le bien-être</p>	<p>Les résultats combinés d'analyses dans des contextes de crise et de pauvreté montrent clairement que les transferts monétaires améliorent diverses conditions liées au bien-être, dont l'apport alimentaire, un recours moindre aux stratégies d'adaptation, une amélioration du niveau de consommation par habitant-e et un meilleur accès au marché du travail. Dans l'ensemble, les bénéficiaires dépensent entre 45 et 90 % des transferts inconditionnels reçus en denrées alimentaires. Elles et ils accèdent à des produits de meilleure qualité et dépendent moins de stratégies d'adaptation dangereuses et irréversibles pour compléter leur revenu, quels que soient le lieu ou la crise à laquelle elles et ils font face.</p>
<p>Transferts monétaires en tant qu'outil multi-sectoriel</p>	<p>Les transferts monétaires (et en particulier les transferts monétaires à usages multiples et autres formes de transferts de fonds non affectés) peuvent être utilisés pour atteindre plusieurs objectifs par le biais d'une unique transaction, ce qui rend la réception et la distribution plus faciles pour les bénéficiaires et les organisations, respectivement.</p>
<p>Transferts monétaires et sécurité alimentaire</p>	<p>Les données probantes disponibles montrent qu'une hausse de la demande globale par l'injection de transferts monétaires au sein des marchés locaux renforce les chaînes d'approvisionnement locales et les systèmes alimentaires, ce qui améliore la disponibilité générale des denrées alimentaires, l'accès à celles-ci et leur utilisation.</p>
<p>Transferts monétaires et risques</p>	<p>On pense souvent que les transferts monétaires impliquent plus de risques que l'aide en nature, mais les données probantes ne semblent pas confirmer cette hypothèse. Utiliser l'atténuation des risques pour sensibiliser aux bienfaits de la programmation basée sur les transferts monétaires est essentiel à la qualité des programmes et au succès de la stratégie de plaidoyer.</p>
<p>Transferts monétaires en tant qu'outil (modalité)</p>	<p>Rappelez aux parties prenantes que les transferts monétaires, comme d'autres modalités d'aide humanitaire, sont un outil de distribution d'une aide vitale immédiate.</p>
<p>Transferts monétaires en tant que créateurs de lien</p>	<p>S'ils sont organisés en consultation avec d'autres parties prenantes (comme des interlocuteurs/trices du secteur public et des acteurs du secteur du développement), les transferts monétaires peuvent établir des liens entre aide humanitaire vitale et programmes et protection sociale à plus long terme, par exemple si les mêmes mécanismes sont utilisés pour le transfert de l'aide.</p>

Éléments principaux à inclure à l'évaluation des prestataires de service

Structure, capacité et conformité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informations commerciales essentielles (copie de l'enregistrement de l'entreprise, date de constitution, droits de propriété, déclaration d'engagement). ➤ Expérience de collaboration des prestataires de services financiers avec des acteurs humanitaires (recherché mais pas obligatoire) et de mise en œuvre de transferts monétaires ou de programmes de nature similaire. ➤ Évaluation des capacités et de la fiabilité de la prestation de services grâce à l'analyse de la taille, de l'organisation et de la gestion du prestataire de services financiers. ➤ Capacité des prestataires de services financiers à respecter les conditions juridiques nécessaires dans le pays de travail ou de partenariat avec une banque ou un prestataire de services financiers enregistrés. ➤ Conformité aux réglementations de lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme ; respect de la politique d'Oxfam et de ses partenaires sur les droits régissant les données (le cas échéant) ; respect des exigences supplémentaires des bailleurs (programme, logistique, financement). ➤ Capacité d'atténuation des risques identifiés.
Protection des données	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présence d'une politique de protection des données visant à protéger les données d'Oxfam, de ses partenaires et des bénéficiaires.
Stabilité financière et crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réputation, fiabilité et solvabilité, cote de crédit et/ou états financiers audités. Si la cote de crédit n'est pas disponible, l'analyse portera sur les états financiers audités sur deux ans (couvrant trois exercices financiers). ➤ Chiffre d'affaires annuel : pour déterminer quels prestataires de services financiers disposent des ressources nécessaires pour prendre en charge les transferts monétaires dans les lieux prévus.
Processus de transferts de fonds	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les processus de flux financiers, partant d'Oxfam et de ses partenaires vers les bénéficiaires, sont transparents et traçables et permettent l'évaluation des parties/partenaires impliqués dans la transaction.
Mise en place et services financiers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluation des capacités de distribution des transferts monétaires aux bénéficiaires par les prestataires de services financiers : nombre et type de personnes/ménages ciblés (résident-es, personnes déplacées internes, personnes réfugiées, etc.) ➤ Solutions et interfaces numériques et techniques pour répondre aux objectifs du programme en termes de mise en place de transferts monétaires innovants, efficaces et efficients. ➤ Capacités de reporting : capacités de contrôle et de suivi des dépenses (sujettes à audit) liées aux transferts, rapprochements et services (entre les prestataires de services financiers, Oxfam/ses partenaires et les bénéficiaires ou tout autre tiers impliqué). ➤ Présence d'un réseau adéquat (points de vente, agent-es, distributeurs automatiques, agences) dans les lieux de distribution.
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coût de mise en place et frais de transaction, frais additionnels, liés par exemple au temps de travail du personnel, au transport, à la sécurité, aux communications, à l'éducation et à la formation. Prise en compte des coûts engagés par les bénéficiaires (coûts de transport, coût d'opportunité lié au temps consacré à l'accès au transfert, coûts financiers liés au retrait des espèces ou à la transaction). ➤ Capacité de transférer les sommes convenues à la fréquence choisie. ➤ Potentiel de mise à l'échelle. ➤ Tout service supplémentaire offert dans l'objectif d'aider à la mise en œuvre du programme.

Risques liés aux transferts monétaires et mesures potentielles d'atténuation

RISQUE	CONSÉQUENCES ET MESURES POTENTIELLES D'ATTÉNUATION
RISQUES LIÉS AU CONTEXTE	
L'assistance en transferts monétaires ou un mécanisme de distribution spécifique n'est pas conforme aux réglementations/lois du gouvernement ou n'est pas accepté par les autorités locales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si possible et pertinent, choisissez une modalité de transfert monétaire et/ou un mécanisme de distribution (agent-es ou autre méthode) respectant les réglementations et lois nationales. ➤ Pour les programmes à plus long terme, effectuez un travail de plaidoyer visant à faire évoluer la position du gouvernement sur ces modalités d'aide.
Les personnes accédant aux sites de distribution d'espèces et/ou aux marchés locaux sont exposées à des risques de sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouvrez le dialogue avec la communauté sur la gravité des risques. S'ils sont élevés, sans possibilité d'atténuation, il pourrait être nécessaire d'envisager une autre modalité.
Le risque d'inflation/les hausses des prix sont plus élevés que prévu en raison de facteurs externes (ne touchant pas uniquement le programme).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettez en place un plan de secours prévoyant que faire lorsque le suivi des prix indique une inflation et une perte de pouvoir d'achat (ajustement de la valeur des transferts, changement de modalité, etc.). ➤ Accordez-vous à l'avance avec le bailleur de fonds pour transférer les coûts liés à l'ajustement de la valeur des transferts monétaires. ➤ Pensez à la possibilité de passer à l'utilisation de coupons marchandises, si cette alternative s'avère moins coûteuse.
Le réseau utilisé par le mécanisme de distribution ne fonctionne pas (problèmes au niveau des moyens de communication, des systèmes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifiez à l'avance un prestataire de services alternatif. ➤ Effectuez un suivi des moyens de communication et autres systèmes. ➤ Établissez des systèmes de retour d'informations rapides permettant d'identifier rapidement les problèmes et de les résoudre.
RISQUES LIÉS AUX PROGRAMMES	
Il existe un risque d'abus de pouvoir de la part de prestataires de services tiers/du secteur privé (plus d'informations ici – page en anglais)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Travaillez en partenariat avec les prestataires de services pour promouvoir les comportements appropriés, en particulier de la part des agent-es et des commerçant-es. ➤ Veillez à ce que les contrats des prestataires de services fassent clairement état de leurs responsabilités en matière de prévention des abus de pouvoir et, le cas échéant, de suivi des cas.

Le personnel ou les prestataires de services peuvent faire face à des risques de sécurité lors de la mise en œuvre du programme.

- Veillez à ce que le prestataire signe le Code de conduite d'Oxfam.
- Prévoyez de sensibiliser les bénéficiaires de transferts monétaires à leurs droits en tant que client-es des prestataires de services et de renforcer leurs compétences financières et numériques.
- Établissez un mécanisme permettant aux bénéficiaires de formuler leurs plaintes (service de soutien ou ligne téléphonique d'aide), identifiez ces plaintes et effectuez un suivi en temps réel.
- Fournissez une formation obligatoire en matière de sauvegarde à tou-te-s les employé-es d'Oxfam et du prestataire externe.
- Mettez en place des systèmes de suivi des processus pour la prise en charge rapide des retours des bénéficiaires à propos des prestataires de services.

- Recrutez du personnel/des bénévoles quali-fié-es et proposez une formation adéquate en matière de mise en œuvre de programme.
- Communiquez de manière intensive avec les autorités locales et nationales, les parties prenantes et les leaders communautaires.
- Choisissez un mécanisme approprié de distribution de transferts d'espèces afin d'atténuer l'exposition aux potentiels risques de sécurité.
- Veillez à ce que le ciblage des bénéficiaires se fasse en collaboration avec la communauté, de manière transparente et participative.
- Créez et mettez en œuvre des mécanismes de plainte et de retour d'informations permettant aux bénéficiaires de formuler des plaintes en toute confiance
- Développez vos relations de travail avec d'autres acteurs humanitaires et ONG travaillant dans la même zone.
- Assurez-vous que la communauté comprend les conséquences de toute menace de sécurité. Expliquez que le programme peut prendre fin ou être suspendu, si nécessaire.

Les bénéficiaires peuvent faire face à des risques de sécurité lors de la mise en œuvre du programme.

- Appliquez l'approche de programmation sûre à l'évaluation des risques potentiels portant sur les communautés et personnes cibles avant de choisir entre espèces et coupons. Les transferts monétaires peuvent avoir un impact sur les relations financières, sociales et physiques au sein d'une communauté. Il est important qu'ils soient bien compris dès la départ, tout comme l'impact potentiel de l'injection d'espèces sur ces relations. La programmation sûre nous invite à nous poser plusieurs questions :
 - Comment les bénéficiaires accéderont-elles/ils à la distribution ? Est-ce sûr ?
 - Peuvent-elles/ils accéder au point de paiement (par exemple, distributeur automatique, commerçant-e spécialisé-e dans l'argent mobile) ?
 - Peuvent-elles/ils accéder au marché en toute sécurité pour y acheter des biens et services ou utiliser leurs coupons ?
 - Comment les programmes de transfert monétaire ou la programmation axée sur les marchés interagissent-ils avec les dynamiques de pouvoir dans les ménages et la communauté ? En quoi les modifient-ils, de manière positive ou négative ?

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Étudiez ces dynamiques pour chaque groupe d'une communauté (communauté d'accueil, personnes réfugiées ou déplacées, femmes, hommes, ménages dont la/le chef-le de famille est un enfant, ménages dont la cheffe de famille est une femme, personnes âgées, groupes ethniques, etc.). L'approche de programmation sûre doit faire l'objet d'un suivi tout au long du cycle de projet pour faciliter la révision et l'adaptation du programme. ➤ Utilisez l'analyse de la programmation sûre pour influencer le choix d'un type pertinent d'intervention d'urgence/d'assistance monétaire et impliquez la communauté dans ce processus. ➤ Donnez assez de flexibilité aux bénéficiaires pour leur permettre de décider à quel moment et où collecter leurs transferts (il est important que tout le monde ne collecte pas les fonds au même moment). ➤ Assurez-vous que la distribution/les paiements sont réalisés assez tôt pour que les bénéficiaires rentrent chez elles/eux de jour. ➤ Tenez compte des risques de sécurité portant spécifiquement sur les femmes et d'autres groupes de la communauté. Consultez la communauté pour connaître la meilleure manière de les atténuer ou de les éviter.
<p>Conflits au sein de la communauté</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisez des activités de mobilisation de la communauté et de sensibilisation à l'objectif du projet et au choix des bénéficiaires. ➤ Veillez à ce que la communauté et ses leaders participent tout au long du cycle de projet et répondez rapidement aux plaintes, aux conflits et aux préoccupations. ➤ Utilisez le ciblage basé sur la communauté et un processus transparent pour réduire les tensions entre bénéficiaires et non-bénéficiaires. ➤ Veillez à ce que les paiements aient lieu dans les délais impartis : les retards de paiement peuvent accroître la vulnérabilité des ménages ciblés et créer des tensions au sein de la communauté. ➤ Mettez au point une stratégie de sortie claire pour gérer les attentes. ➤ Cherchez à comprendre les dynamiques des conflits et discutez-en, selon ce qui est acceptable dans votre contexte. Tenez-en compte dans vos décisions portant sur la conception du programme (ciblage, distribution, utilisation des transferts monétaires, etc.).
<p>Les mesures de protection des données des bénéficiaires ne sont pas respectées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respectez les normes minimales du Cash Learning Partnership (CALP) pour une utilisation sécurisée des données personnelles dans les programmes de transfert monétaire et électronique. ➤ Activez des contrôles de la sécurité et de l'accès sur toutes les bases de données internes. ➤ Incluez des informations sur la protection des données des bénéficiaires (notamment relatives au RGPD) aux contrats des prestataires de services et des partenaires du programme.

<p>Impacts négatifs sur l'environnement et le climat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisez l'outil NEAT+ (Nexus Environmental Assessment Tool) pour évaluer les risques des programmes de transferts monétaires pour l'environnement. ➤ Dès que possible, incluez des considérations d'ordre environnemental aux outils utilisés dans le cadre des programmes (par exemple, évaluations des besoins et du marché, évaluations des prestataires de service) afin d'anticiper et d'analyser les impacts négatifs indirects pour l'environnement (par exemple, analyse des produits biologiques et respectueux de l'environnement disponibles sur les marchés locaux). ➤ Encouragez la mise en place d'un suivi continu de l'impact des achats effectués grâce aux transferts monétaires, notamment les transferts monétaires à usages multiples, sur l'environnement, par le biais d'enquêtes auprès des bénéficiaires, afin de détecter tout comportement ou choix pouvant nuire à l'environnement. Introduisez des mécanismes permettant de répondre à ces situations, si possible.
<p>Suivi de l'inflation résultant du programme de transferts monétaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si vous avez recours à la distribution de coupons, veillez à ce qu'autant de commerçant-es que possible puissent participer, pour aider à instaurer un marché concurrentiel. ➤ Surveillez les prix des articles alimentaires et non alimentaires sur les marchés environnants pour vérifier que les prix du marché situé dans la zone du projet n'augmentent pas de manière injuste. ➤ Consultez les taux de change régulièrement pour veiller à ce que les espèces conservent leur valeur par rapport au premier transfert. ➤ Si le projet entraîne une inflation, ajustez le programme (valeur des transferts, modalités utilisées, soutien aux infrastructures du marché, etc.) pour répondre au problème de perte de pouvoir d'achat pour les bénéficiaires ciblé-es et le reste de la communauté.
<p>RISQUES INSTITUTIONNELS</p>	
<p>Les organisations et les partenaires ont des capacités de distribution des transferts monétaires limitées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisez des évaluations des capacités avant le début du programme afin d'identifier et de résoudre toute lacune. ➤ Prévoyez un renforcement des capacités personnalisé au début du programme pour le personnel d'Oxfam et de ses partenaires. ➤ Établissez des liens avec des systèmes d'assistance technique internes et externes (équipes humanitaires régionales et mondiale d'Oxfam, groupes de travail sur les transferts monétaires, partenariats d'apprentissage sur les transferts monétaires, groupes régionaux de travail sur les transferts monétaires, etc.).
<p>Risques pour la redevabilité et risques de fraude et de corruption</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérifiez que les transactions financières sont sécurisées et qu'il existe une séparation claire entre les fonctions affectées à la sélection des bénéficiaires (programme), au processus de paiement (finances), aux décaissements (prestataires de services), au suivi (MEAL) et au rapprochement (programme et finances). ➤ Identifiez toute possibilité de fraude à grande échelle et effectuez un suivi de ces risques. ➤ Des rapprochements financiers indépendants doivent avoir lieu après les paiements. ➤ Maintenez les documents relatifs aux transferts monétaires en sécurité (par exemple, utilisation d'un mot de passe de sécurité, placard fermé à clé).

Objectifs sectoriels et multisectoriels

En tant qu'outils pour l'intervention d'urgence et pour l'action rapide, le relèvement et le changement, les transferts monétaires sont souvent utilisés pour répondre à un ou plusieurs des objectifs sectoriels ou multisectoriels suivants :

RISQUE	Réponse à des besoins urgents, immédiats et vitaux	Protection, restauration et promotion des moyens de subsistance	Objectifs transformationnels à long terme
Sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation des transferts monétaires pour améliorer l'accès à la nourriture et répondre aux besoins alimentaires immédiats des PDI et des communautés d'accueil dans les lieux ciblés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amélioration de la sécurité économique et établissement/ rétablissement des moyens de subsistance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement de la résilience
Mise en place et services financiers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès aux articles ménagers de première nécessité ou recouvrement de biens 		
Moyens de subsistance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien à l'accès aux services essentiels liés aux moyens de subsistance (fournisseurs de semences, d'outils, d'équipements, de crédit, etc.) ➤ Fourniture préventive d'espèces ou de coupons pour éviter la vente de moyens de subsistance essentiels (bétail ou machines) pour les groupes dépendant des moyens de subsistance les plus vulnérables pendant une période de crise aiguë 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protection des moyens de subsistance existants et prévention des stratégies d'adaptation négatives, dont la vente d'actifs de production par les groupes vulnérables ➤ Construction/ reconstruction d'infrastructures publiques et communautaires, notamment grâce aux initiatives « Argent contre travail » ➤ Aide à la préservation des moyens de subsistance pour les groupes de villageois-es, comme les groupes d'épargne réservés aux femmes et les groupes d'agriculteurs/trices et de pêcheurs/euses ➤ Transferts monétaires aux commerçant-es locaux/ales pour restaurer les marchés sous pression économique et affaiblis, afin de maintenir l'approvisionnement et la chaîne de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotion de la récupération économique (grâce à l'injection de transferts monétaires sur les marchés locaux et à l'assistance fournie par le biais des prestataires de services financiers locaux via des mécanismes numériques) afin d'accroître la résilience financière et numérique et les compétences liées des communautés ciblées et des groupes marginalisés.

WASH	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès à de l'eau potable et/ou à des produits de traitement de l'eau ➤ Accès des femmes et des filles à divers produits menstruels, sanitaires et hygiéniques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès à des canalisations et du matériel d'approvisionnement en eau pour réparer la tuyauterie des ménages et publique ➤ Réduction des incidences de maladies causées par un manque d'eau, d'assainissement et d'hygiène (transferts d'espèces pour la formation) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribution à la durabilité à long terme de l'accès aux installations et aux services WASH
Protection	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferts monétaires aux personnes ayant été confrontées à des violences, à l'exploitation et à des abus pour fournir un accès sûr et rapide aux services d'urgence et de protection 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferts monétaires aux structures et groupes de protection communautaire pour une gestion efficace des cas de VBG, pour aider les personnes ayant été confrontées à des violences à se remettre de ces violences et pour réduire les risques d'exposition à la violence des personnes vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation de transferts monétaires de groupe pour encourager la protection des populations civiles en situation de conflit et de crise
Genre			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferts monétaires de groupe versés à des groupes de femmes participant à un projet centré sur la participation et l'autonomisation des femmes
Environnement		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferts monétaires (argent contre travail) ciblant l'amélioration immédiate des conditions environnementales ➤ Atténuation des dommages causés à l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduction de l'empreinte carbone et protection de l'environnement
Logement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amélioration ou construction de logements 		
Éducation et santé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès à l'éducation ➤ Soutien à l'accès aux soins de santé 		

CADRE LOGIQUE [NOM DU PROJET]				
Objectifs		Indicateurs	Méthodes de vérification	Suppositions
But	<p>A. Besoins immédiats : répondre aux besoins essentiels immédiats par la distribution de transferts monétaires visant à permettre l'accès aux services d'eau et d'assainissement, à la protection, à la sécurité alimentaire et aux moyens de subsistance, ainsi qu'à d'autres articles ou services ménagers essentiels.</p> <p>B. Protection et récupération : protéger, restaurer et promouvoir les moyens de subsistance, assurer la sécurité alimentaire, la protection et l'accès aux services WASH. Protéger ou redynamiser le relèvement économique des ménages et/ou des communautés : utilisation des transferts monétaires pour protéger, construire, consolider ou reconstruire les infrastructures et actifs communautaires (dont les marchés des biens et services, les services publics et les actifs générant un revenu).</p> <p>C. Changement sur le long terme : utiliser les transferts monétaires pour renforcer le pouvoir décisionnel et influencer d'autres dynamiques de pouvoir positives à l'échelle des ménages et des communautés pour les groupes marginalisés (femmes, personnes âgées, personnes handicapées, etc.) et promouvoir l'indépendance économique.</p>			
Résultats : exemples permettant d'atteindre les buts	<p>A. Besoins immédiats :</p> <p>1.1. Les besoins immédiats des ménages de x groupes affectés par une catastrophe/un conflit (femmes, hommes, personnes handicapées) sont pris en charge</p> <p>1.2. Les besoins alimentaires immédiats de x groupes affectés par une catastrophe (femmes, hommes, personnes handicapées) sont pris en charge</p> <p>1.3. La population affectée par une catastrophe (femmes, hommes, personnes handicapées) dispose d'un accès sûr à de l'eau potable et est en mesure de mettre en œuvre des pratiques d'hygiène de manière digne et acceptable sur le plan culturel.</p>	<p>Pourcentage de ménages indiquant être en mesure de satisfaire leurs besoins de base prioritaires</p> <p>Pourcentage de ménages indiquant être en mesure de satisfaire leurs besoins alimentaires de base prioritaires</p> <p>Pourcentage de la population cible indiquant avoir accès à des services WASH adéquats</p> <p>Pourcentage de la population cible indiquant mettre en œuvre des pratiques d'hygiène sûres</p> <p>Pourcentage des ménages indiquant utiliser une source d'eau insalubre car ils n'ont pas les moyens d'utiliser une source d'eau plus sûre</p>	<p>Études de référence et de fin de projet</p> <p>Évaluation</p> <p>Suivi post-distribution</p> <p>Suivi des marchés</p>	<p>Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction.</p> <p>Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet.</p> <p>Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.</p>

But	1.4. Les personnes ayant été confrontées à des violences, à l'exploitation et à des abus disposent d'un accès sûr et rapide aux services d'urgence et de protection et les risques de menaces de protection sont réduits grâce au soutien matériel	Nombre de personnes ayant été confrontées à des violences, à l'exploitation et à des abus indiquant être en mesure d'atténuer les risques pour leur protection et d'accéder rapidement à des services de protection	Études de référence et de fin de projet Évaluation Suivi post-distribution Suivi des marchés	Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction. Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet. Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.
B. Protection et relèvement :				
	2.1. Les moyens de subsistance sont protégés et on constate une réduction du recours aux stratégies d'adaptation négatives chez les populations/ménages affectés 2.2. La sécurité alimentaire est assurée et on constate une réduction du recours aux stratégies d'adaptation négatives chez les populations/ménages affectés	Pourcentage de ménages ciblés dont le score de diversité alimentaire s'est amélioré (plus de six groupes d'aliments) Pourcentage de ménages indiquant une amélioration par rapport à leur recours aux stratégies d'adaptation, par rapport à l'indice des stratégies d'adaptation Pourcentage de ménages ayant un score de consommation alimentaire (SCA) « pauvre », « limite » et « acceptable »	Évaluation finale	Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction. Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet. Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.
C. Changement sur le long terme :				
	3.1. Accès amélioré aux ressources et opportunités pour les personnes handicapées, les personnes âgées, les femmes et les hommes, de manière digne et sûre 3.2. Les femmes participent à la prise de décisions concernant l'utilisation des transferts monétaires au sein de leur ménage	Pourcentage de ménages au sein desquels les femmes indiquent être impliquées dans la prise de décisions concernant l'utilisation des transferts d'espèces [ou des coupons] Pourcentage de ménages faisant état de moindres tensions dans leur quotidien grâce aux transferts monétaires Changements perçus dans l'accès des femmes aux ressources du ménage et leur contrôle sur celles-ci	Évaluation finale	Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction. Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet. Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.
Produits : exemples permettant d'atteindre les résultats	1.1. Les besoins immédiats des ménages affectés par une catastrophe ou un conflit sont satisfaits 1.1.1. La population cible dispose d'un accès accru aux articles ménagers de première nécessité et aux biens et services non alimentaires par le biais des interventions axées sur les marchés	Nombre de femmes et d'hommes ayant reçu des transferts monétaires Quantité totale d'espèces transférées aux bénéficiaires par rapport aux prévisions Pourcentage de bénéficiaires indiquant disposer d'un accès sûr, facile, transparent et participatif aux transferts monétaires	Études de référence et de fin de projet auprès d'un échantillon de ménages Registres concernant les transferts Suivi post-distribution Observation Groupes de discussion sur la satisfaction et la pertinence	Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction. Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet. Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.

Produits : exemples permettant d'atteindre les résultats	<p>1.2. Les besoins alimentaires immédiats des populations affectées par une catastrophe sont satisfaits</p> <p>1.2.1. Les ménages cibles reçoivent des transferts monétaires pour acheter des aliments/accéder à une alimentation diversifiée</p> <p>1.2.2. Les ménages cibles reçoivent des articles ménagers de première nécessité pour soutenir la production de denrées alimentaires</p>	<p>Quantité/valeur totale de coupons utilisés par les bénéficiaires</p> <p>Paiements effectués dans les délais</p> <p>Satisfaction des bénéficiaires par rapport au processus, au contenu et aux méthodes de mise en œuvre</p> <p>Nombre de bénéficiaires indiquant être en mesure de produire des denrées alimentaires grâce à l'aide reçue</p>	<p>Études de référence et de fin de projet auprès d'un échantillon de ménages</p> <p>Registres concernant les transferts</p> <p>Suivi post-distribution</p> <p>Observation</p> <p>Groupes de discussion sur la satisfaction et la pertinence</p>	<p>Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction.</p> <p>Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet.</p> <p>Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.</p>
	<p>1.3. Accès sûr à de l'eau potable, à des services liés à l'eau (latrines, par exemple) et à des pratiques d'hygiène sûres</p> <p>1.3.1. Accès amélioré et sûr à l'eau, conforme aux normes Sphère et de l'OMS</p> <p>1.3.2. Accès accru et sûr aux services WASH</p> <p>1.3.3. Accès accru et sûr aux biens et services d'hygiène</p>	<p>Quantité/valeur totale de coupons utilisés par les bénéficiaires</p> <p>Paiements effectués dans les délais</p> <p>Satisfaction des bénéficiaires par rapport au processus, au contenu et aux méthodes de mise en œuvre</p> <p>Nombre de bénéficiaires indiquant être en mesure de produire des denrées alimentaires grâce à l'aide reçue</p>	<p>Études de référence et de fin de projet auprès d'un échantillon de ménages</p> <p>Registres concernant les transferts</p> <p>Suivi post-distribution</p> <p>Observation</p> <p>Groupes de discussion sur la satisfaction et la pertinence</p>	<p>Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction.</p> <p>Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet.</p> <p>Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.</p>
	<p>1.4. Les personnes ayant été confrontées à des violences, à l'exploitation et à des abus disposent d'un accès sûr et rapide aux services permettant de répondre à leurs besoins aigus de protection d'urgence</p> <p>1.4.1. Les personnes ciblées reçoivent des transferts monétaires qui leur permettent de s'acquitter des coûts d'accès aux services de protection (transport, garde d'enfants) et/ou des frais de services directs (frais juridiques, médicaux, administratifs) et/ou des dépenses d'achat d'articles non alimentaires liés à la protection (lampes solaires, réparation des abris)</p> <p>1.4.2. Les groupes de protection communautaire utilisant les transferts monétaires de groupe parviennent à atteindre leurs objectifs</p>	<p>Nombre de personnes ciblées recevant des transferts monétaires pour couvrir leurs besoins de protection</p> <p>Nombre de groupes communautaires ayant reçu des transferts monétaires de groupe</p> <p>Pourcentage de bénéficiaires indiquant disposer d'un accès sûr et rapide à des biens et services leur permettant de satisfaire leurs besoins de protection</p> <p>Nombre de groupes de protection communautaire indiquant être satisfaits de leur fonctionnement</p>	<p>Études de référence et de fin de projet auprès d'un échantillon de ménages</p> <p>Registres concernant les transferts</p> <p>Suivi post-distribution</p> <p>Observation</p> <p>Groupes de discussion sur la satisfaction et la pertinence</p>	<p>Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction.</p> <p>Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet.</p> <p>Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.</p>
	<p>2.1. Les moyens de subsistance sont protégés et on constate une réduction du recours aux stratégies d'adaptation négatives chez les populations/ménages affectés</p> <p>2.1.1. Les revenus des ménages restent stables lorsque leurs sources de revenu sont perturbées</p> <p>2.1.2. Les actifs de production sont remplacés et conservés</p>	<p>Pourcentage de ménages faisant état d'un recours à de meilleures stratégies d'adaptation, par rapport à l'indice des stratégies d'adaptation</p> <p>Pourcentage de ménages indiquant que leurs revenus sont stables</p> <p>Nombre de ménages indiquant être en mesure de conserver et remplacer leurs actifs</p>	<p>Études de référence et de fin de projet auprès d'un échantillon de ménages</p> <p>Registres concernant les transferts</p> <p>Suivi post-distribution</p> <p>Observation</p> <p>Groupes de discussion sur la satisfaction et la pertinence</p>	<p>Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction.</p> <p>Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet.</p> <p>Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.</p>

Produits : exemples permettant d'atteindre les résultats	3.1. Les femmes sont à l'origine de changements positifs des dynamiques de pouvoir et participent à la prise de décisions concernant l'utilisation des transferts monétaires au sein de leur ménage	Pourcentage de bénéficiaires faisant état de moindres tensions au sein de leur ménage grâce aux transferts monétaires Pourcentage de femmes et de filles bénéficiaires et commerçantes se sentant plus indépendantes par rapport à leur ménage	Études de référence et de fin de projet auprès d'un échantillon de ménages Registres concernant les transferts Suivi post-distribution Observation Groupes de discussion sur la satisfaction et la pertinence	Les autorités publiques nationales et locales acceptent que des transferts monétaires soient organisés dans leur juridiction. Aucune autre catastrophe n'affecte les communautés ciblées pendant le projet. Les prix sur le marché ne vont pas augmenter fortement pendant la période du programme.
Activités : exemples permettant de produire les résultats susmentionnés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place le projet pour l'équipe d'Oxfam et de ses partenaires, recruter et former le personnel et les bénévoles à propos des transferts monétaires 2. Sensibiliser la communauté et veiller à ce que le processus soit bien compris et à ce que tout problème soit résolu 3. Sélectionner et enregistrer les bénéficiaires du projet 4. Prendre une décision finale concernant la valeur des transferts monétaires (espèces ou coupons) 5. Sélectionner les commerçants, rédiger les contrats et prévoir une formation (pour les programmes de coupons) 6. Effectuer des études de référence sur le pourcentage sélectionné de bénéficiaires enregistrés 7. Sélectionner les prestataires de services technologiques/financiers 8. Préparer et diffuser les communications relatives aux transferts monétaires (dont systèmes de formulation de retours/plaintes) 9. Préparer les coupons/espèces et les distribuer aux bénéficiaires, et sensibiliser au processus de distribution, aux mécanismes de redevabilité, etc. 10. Mettre en œuvre un processus post-distribution et un suivi de l'impact 11. Réaliser une évaluation de fin de projet 			

Critères de sélection des modalités de transferts monétaires

Marchés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité des marchés à fournir des biens à un prix et une qualité appropriés ➤ Accès des bénéficiaires au marché
Efficacité prévue	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efficacité prévue des divers transferts par rapport aux résultats attendus ➤ Ponctualité et rapidité de la mise en place et de la distribution afin de répondre aux besoins
Possibilité d'impact accru	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacts potentiellement positifs (soutien de l'économie locale, aide aux ménages leur permettant de répondre à leurs autres besoins prioritaires, éventail d'options plus important pour les bénéficiaires, potentiel d'inclusion financière) et négatifs (tensions au sein des communautés et déstabilisation des marchés locaux), au-delà des objectifs du projet
Efficience et comparaison des coûts probables de l'utilisation de plusieurs modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut inclure les coûts de distribution, l'aide et les frais liés aux prestataires de services technologiques, les coûts d'infrastructures et de ressources humaines, entre autres. ➤ Pour en savoir plus, voir Section 5.4.9 (Utilisation optimale des ressources).
Risques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risques générés par l'utilisation de différents types de transferts et dans quelle mesure ils peuvent être pris en charge ; pour cela, réalisez une évaluation des risques
Protection et genre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protection (sécurité, dignité et intégrité des populations affectées), dont problèmes liés au genre.
Capacités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité des organisations à distribuer différents types de transferts
Mécanismes de distribution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des mécanismes de distribution fiables (infrastructures et services) sont disponibles ou peuvent être mis en place pour réaliser le transfert ; tenez compte des zones à couvrir et de la capacité du prestataire de services à assurer la protection des données
Préférences des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compréhension des préférences des bénéficiaires concernant une forme particulière de transfert ; il est important de familiariser les communautés cibles à différentes modalités plutôt que de baser les choix sur des suppositions
Politiques gouvernementales, degré d'acceptation locale et coordination stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les communautés locales et les gouvernements locaux et nationaux acceptent-ils différentes formes de transferts ? Potentiel de connexion avec les programmes de protection sociale/de passation au gouvernement
Autres facteurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influence du gouvernement et des bailleurs, disponibilité de financements spécifiques à une modalité de transfert, pour l'apprentissage organisationnel, l'innovation et le renforcement des capacités

Conseils pour la mise en œuvre des projets « argent contre travail »

- La modalité « argent contre travail » est une forme d'assistance monétaire conditionnelle dans le cadre de laquelle les bénéficiaires doivent effectuer un travail de manière temporaire afin de recevoir un salaire journalier. Le travail est généralement réalisé dans le cadre de programmes publics ou communautaires et consiste souvent à réparer, reconstruire et remettre en état, notamment des systèmes d'irrigation ou des routes/chemins de campagne. L'objectif principal de ce type d'intervention est de fournir un revenu temporaire aux participant-es, tout en contribuant à la reprise économique et à la reconstruction des biens collectifs.
- Les projets « argent contre travail » peuvent avoir des conséquences positives sur les moyens de subsistance, grâce à des activités de travaux publics (qui ne sont pas liées aux moyens de subsistance). Il est important de se renseigner sur le calendrier des saisons pour éviter d'interrompre les activités liées aux moyens de subsistance. Pour un exemple, voir le [programme d'Oxfam en Iraq pour la cohésion sociale](#) (en anglais).
- Les activités « argent contre travail » doivent être accompagnées d'un soutien sans condition aux ménages ne disposant pas de main-d'œuvre et ne pouvant pas participer aux activités, en raison d'une incapacité physique de membres du ménage ou des effets négatifs de ces activités sur d'autres responsabilités essentielles liées aux soins ou aux moyens de subsistance.
- Réfléchissez à la possibilité de proposer un service de garde d'enfants pour les ménages participants, notamment pour permettre la présence des femmes. La garde d'enfants peut également faire partie des activités du projet « argent contre travail ».
- Veillez à respecter toutes les lois du travail pertinentes. Des précautions particulières doivent être prises pour éviter le travail des enfants et pour créer un environnement de travail sûr pour les participant-es, avec des équipements de protection si nécessaire et, dans certains contextes, des avantages supplémentaires, comme l'accès à une assurance.
- Les femmes et les hommes doivent être rémunéré-es de manière égale. Voir le document [Cash for Work \(CFW\) – Guidance Note](#) du Global Food Security Cluster pour en savoir plus sur la définition des barèmes de salaires.
- Les projets « argent contre travail » peuvent être liés à des programmes de protection sociale en cours.

Projet « UnBlocked Cash »

Communiquez clairement à propos des critères de sélection par le biais d'affiches (comme celle-ci) ou par d'autres moyens, afin que les communautés affectées comprennent bien les critères et les processus de sélection.



Qui recevra les coupons électroniques ?

Pour que les familles/personnes soient identifiées comme bénéficiaires du projet pilote « UnBlocked Cash », elles doivent être affectées par les inondations et les glissements de terrain ayant eu lieu dans le district de Goroka en avril 2020. De plus, elles doivent remplir au moins l'un des cinq critères de ciblage des bénéficiaires suivants :

S.N	Critères	Description
1.	Maison et jardin complètement endommagés	Famille/personne dont la maison a été complètement endommagée par les inondations/-glissements de terrain et dont le jardin a été endommagé.
2.	Maison et jardin partiellement endommagés	Famille/personne dont la maison a été partiellement endommagée (au-delà de 60 %) par les inondations/glissements de terrain et dont le jardin a été endommagé.
3.	 Personne déplacée (maison détruite)	Famille/personne dont la maison a été complètement/partiellement détruite par les inondations et les glissements de terrain d'avril 2020 et qui vit dans les centres d'évacuation avec des proches/leur famille étendue, au sein d'une famille d'accueil ou dans une tente.
4.	 Personne handicapée	Présente au moins l'une des six situations de handicap suivantes : 1. Beaucoup de difficulté à voir, même avec des lunettes/cécité 2. Beaucoup de difficulté à entendre, même avec un appareil auditif/surdité 3. Beaucoup de difficulté à marcher ou à monter des marches/incapacité à marcher 4. Beaucoup de difficulté/incapacité à mémoriser ou à se concentrer 5. Beaucoup de difficulté/incapacité à prendre soin de soi, pour se laver ou s'habiller Dans sa langue habituelle, beaucoup de difficulté/incapacité à communiquer, par exemple à comprendre ou à se faire comprendre
5.	 Ménage dirigé par une femme	Les ménages dirigés par des femmes, principales décisionnaires et sources de revenus.

Australian Aid 



 OXFAM

 QUESTIONS

APPELEZ OXFAM : (+675) 5321788 et (+675) 5321584

 OXFAM

Propositions, budgétisation et dotation en personnel pour les transferts monétaires

Cette annexe donne une vue d'ensemble des éléments à inclure dans les propositions et des ressources à prévoir pour les programmes de transferts monétaires.

Étapes clés :

1. Si cela est pertinent, rédigez une note conceptuelle offrant une synthèse sur l'intervention intégrant des transferts monétaires. Cette note doit inclure les informations de base, comme les éléments motivant la mise en place de l'intervention, ainsi que les activités et objectifs proposés. Elle doit être transmise aux bailleurs et autres parties prenantes clés. Si les bailleurs le demandent, mettez au point une proposition complète concernant la distribution de transferts monétaires incluant un cadre logique assorti d'une logique verticale et horizontale et d'un budget détaillé.
2. Incluez un budget à utiliser en cas d'imprévu, afin d'être en mesure d'élargir la portée de l'intervention de manière à couvrir d'autres groupes vulnérables si cela devient nécessaire. Ce budget pourra être utilisé pour changer de modalités (espèces/coupons) ou de mécanismes de distribution, si le contexte le demande. Il permettra également d'ajuster le programme en réponse aux conclusions tirées des activités de suivi réalisées à diverses étapes du cycle de programme.
3. Collaborez avec les partenaires et, en interne, avec les équipes de programme, des finances et logistique (et, le cas échéant, l'équipe informatique) pour établir le budget alloué aux transferts monétaires. Il convient de prévoir des fonds pour doter la réponse de personnel qualifié, dont la présence sera essentielle dans ce type d'intervention.
4. Si nécessaire, des plans de renforcement des capacités du personnel (d'Oxfam et de ses partenaires, mais aussi des prestataires de services financiers et autres) en matière de transferts monétaires doivent être mis au point.

Propositions et notes conceptuelles :

Les notes conceptuelles et propositions relatives aux programmes de transferts monétaires doivent suivre le processus prévu lors de tout développement de proposition, et inclure les informations supplémentaires suivantes :

- Des objectifs clairs pour le programme de transferts monétaires et le mandat humanitaire, en fonction du contexte et de l'urgence de la situation
- Un cadre logique de programme
- Les constatations et l'analyse portant sur la faisabilité et la pertinence des transferts monétaires
- L'évaluation des besoins et l'analyse contextuelle (dont constatations et analyse portant sur les évaluations des disparités entre les genres et des conflits et analyse de marché associée)
- La justification du choix de la ou des modalité(s) de transfert
- La description du ou des mécanisme(s) de paiement sélectionné(s) et des mesures de redevabilité associées
- La description de la façon dont la valeur, la fréquence et la durée des transferts ont été choisies et des besoins que les transferts sont censés couvrir
- Le montant des transferts d'espèces pouvant être versés à un-e bénéficiaire et les critères utilisés pour déterminer ce montant

- Les conclusions de l'évaluation complète des risques liés aux transferts monétaires, dont les mesures à prendre pour réduire les risques au maximum
- Les éléments du suivi et de l'évaluation du programme, y compris concernant la redevabilité envers les populations affectées
- Les informations sur les ressources humaines requises pour mettre en œuvre et gérer le programme (y compris le rôle des partenaires)
- Le budget clair, ventilé par transferts directs (et frais associés aux prestataires de services), les coûts de programme et les coûts administratifs ; si possible, fournissez également le rapport coûts totaux/transferts³⁶ de l'intervention
- Une explication montrant comment le programme de transferts monétaires proposé maximise la redevabilité envers les personnes affectées par une crise, intègre la protection de manière transversale et garantit la sécurité, la dignité et le respect des préférences des bénéficiaires (mesures spécifiques pour répondre aux besoins des filles, des garçons, des femmes, des hommes, des personnes handicapées et d'autres groupes vulnérables)

Budget :

- Le budget du programme de transferts monétaires doit inclure toutes les activités couvertes lors du cycle de programme, dont la préparation, les activités MEAL et la dotation en ressources nécessaires pour que le programme soit sensible au genre et s'attaque de manière proactive à tous les risques identifiés.
- Prévoyez un budget pour les activités MEAL couvrant la collecte, la maintenance, la conservation et la destruction des données.
- Si possible, réduisez au maximum le ratio du rapport coûts totaux/transferts du programme aux coûts par bénéficiaire. Plus le rapport excède une unité, moins le programme a un bon rapport coût-efficacité. Pour les programmes de transferts monétaires planifiés avec les partenaires, les budgets doivent promouvoir les partenariats équitables et les capacités des acteurs locaux à mettre en place des partenariats basés sur le partage des pouvoirs (contribution aux dépenses essentielles, transparence des budgets, financement direct/contrats tripartites, qualité du processus de partenariat, co-création, consultations, examens des pratiques au sein des partenariats, etc.)

Personnel :

Il est important de réfléchir aux exigences de formation des parties prenantes au projet de transferts monétaires (bénéficiaires, personnel, partenaires et prestataires de services) pour assurer une gestion et une mise en œuvre appropriées du programme. Le tableau suivant fait état des recommandations en matière de dotation en personnel de mise en œuvre pour des interventions de tailles différentes³⁷ :

ÉCHELLE	DOTATION EN PERSONNEL RECOMMANDÉE
Projet à grande échelle Plus de 20 000 bénéficiaires	1 coordinateur/trice technique ; 4 responsables d'équipes de transferts ; 1 responsable logistique ; 1 responsable des finances
Projet à échelle moyenne Entre 10 000 et 20 000 bénéficiaires	1 coordinateur/trice technique ; 2 responsables d'équipes de transferts ; 1 responsable logistique ; 1 responsable des finances
Projet à petite échelle Moins de 10 000 bénéficiaires	1 responsable d'équipe de transferts ; 1 responsable des finances ; 1 responsable logistique à temps partiel

Les compétences existantes du personnel de programme en matière de transferts monétaires doivent être évaluées avant la mise en œuvre. Le cas échéant, il convient de concevoir des plans de renforcement des capacités pour assurer la présence de compétences et expériences appropriées pour la mise en œuvre du programme.



CONSEILS UTILES :

- Développez des concepts et propositions concernant les transferts monétaires à usages multiples en collaboration avec diverses équipes sectorielles pour que les résultats du programme soient pleinement décrits dans la proposition et que des indicateurs multisectoriels soient utilisés.
- Vérifiez les exigences des bailleurs avant la rédaction d'une proposition de programme de transferts monétaires pour que l'énoncé et le budget du projet incluent toutes les informations requises. Si possible et pertinent, les propositions de programmes de transferts monétaires doivent intégrer les avancées technologiques et innovations qui peuvent permettre de renforcer la transparence, l'échelle, l'interopérabilité et l'efficacité du programme.
- Évaluez les attitudes envers les transferts monétaires et autres modalités potentielles au sein du gouvernement afin de déceler toute barrière à la mise en œuvre.
- Prenez note de l'[approche commune 2019 des bailleurs pour les programmes de transferts monétaires humanitaires](#) (en anglais), qui vous aidera à mettre en place le contenu relatif aux propositions.



RESSOURCES ET OUTILS IMPORTANTS :

- [Oxfam \(2013\) : Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en œuvre et procédures opérationnelles normalisées](#)
- [FICR : Boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence » module 1.2.6.3 – Cadre de compétences du Mouvement en matière de PTM](#)
- [Common Donor Approach for humanitarian cash programming](#)

Les sept principes d'Oxfam en matière de partage des capacités

1. **Impact humanitaire** : les objectifs d'apprentissage tiennent compte de l'application/de l'impact pratique lors de futurs projets d'intervention humanitaire dans un contexte spécifique. Cette approche étaye le contenu, les échéances et la composition du ciblage.
2. **Leadership et implication des acteurs humanitaires locaux et nationaux** : encouragez les approches participatives et veillez à ce que les acteurs humanitaires locaux et nationaux déterminent quelles capacités doivent être renforcées, comment et par qui, afin de développer une expertise et une collaboration solides en matière de transferts monétaires.
3. **Collaboration et complémentarité** : collaborez avec des ONG, le gouvernement, le monde universitaire, le secteur privé (avec une attention particulière pour les organisations dirigées par des femmes et les organisations de défense des droits des femmes) et mobilisez et renforcez leurs capacités domestiques existantes.
4. **Encouragez l'adoption d'approches participatives** et tirez parti des capacités disponibles, cherchez à mobiliser et à renforcer les capacités domestiques existantes des ONG, du gouvernement, du monde universitaire et du secteur privé (par exemple, les organisations dirigées par des femmes et les organisations de défense des droits des femmes).
5. **Durabilité** : le partage des capacités doit s'appuyer sur les capacités et expériences existantes.
6. **Stratégie** : le développement des capacités doit contribuer à l'impact à plus long terme en matière de croissance des capacités humanitaires au niveau national ou local et tenir compte des futures interventions (voir également le programme de leadership des transferts monétaires « Autonomisation des acteurs humanitaires locaux et nationaux »).
7. **Apprentissage mutuel** : mettez en avant les espaces d'apprentissage et d'échange, l'apprentissage entre pair-es et les études de cas.

Exemple d'une matrice RACI (« Responsible, Accountable, Consulted, Informed » : responsable, tenu de rendre des comptes, consulté, informé)

Le tableau suivant¹ donne une vue d'ensemble des rôles et responsabilités des différentes équipes impliquées dans les distributions de transferts monétaires :

5. CYCLE DE PROJET DE TRANSFERTS MONÉTAIRES		RACI
5.1. Préparation		
5.1	Préparation	R : programme, finances, RH/administration, informatique, logistique, sécurité A : direction C : I : MEAL
5.2. Analyse de la situation		
5.2.1	Évaluation des besoins	R : programme A : programme C : direction, finances, informatique, logistique, sécurité, MEAL I :
5.2.2	Évaluation du marché	R : programme A : programme C : logistique, finances, informatique, MEAL I : direction
5.2.3	Évaluation des prestataires de service	R : logistique, programme, finances A : logistique C : programme, informatique, logistique I : direction, MEAL
5.2.4	Évaluation et atténuation des risques	R : programme A : programme, sécurité C : finances, RH/administration, logistique, informatique I : direction, MEAL
5.3. Analyse des options de réponse		
5.3.1	Analyse de marché	R : programme A : programme C : logistique, finances, informatique I : direction, MEAL
5.3.2	Analyse de la vulnérabilité	R : programme A : programme C : direction I : MEAL
5.3.3	Analyse de la faisabilité et de la pertinence des transferts monétaires	R : programme A : programme C : finances, informatique, RH/administration, logistique, sécurité I : direction

¹ - Datum (2015) : Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en œuvre et procédures opérationnelles normalisées

5.4. Conception du programme		
5.4.1	Définition des objectifs du programme	R : programme A : programme C : direction, RH/administration, finances, informatique, logistique, sécurité I : MEAL
5.4.2	Choix d'une modalité de transfert monétaire	R : programme A : programme C : direction, RH/administration, finances, informatique, logistique, sécurité I :
5.4.3	Choix d'un mécanisme de distribution	R : programme A : programme C : RH/administration, finances, informatique, logistique, sécurité I : direction
5.4.4	Choix des spécificités (valeur, fréquence, durée)	R : programme A : programme C : RH/administration, finances, informatique, logistique, sécurité I : direction
5.4.5	Ciblage	R : programme A : programme C : informatique, sécurité, MEAL I : direction
5.4.6	Mise au point d'un cadre de redevabilité envers les populations affectées	R : programme A : MEAL C : informatique, sécurité I : direction
5.4.7	Cadre MEAL	R : MEAL A : MEAL, programme C : RH/administration, logistique, informatique, sécurité I : direction
5.4.8	Programmes et partage des capacités des partenaires	R : programme A : programme C : finances, RH/administration, logistique, informatique, sécurité, MEAL I : direction
5.4.9	Utilisation optimale des ressources	R : programme A : programme C : finances, informatique, RH/administration, logistique, sécurité I : direction
5.5. Mise en œuvre		
5.5.1	Travail en partenariat	R : programme A : programme C : finances, RH/administration, logistique, informatique, sécurité I : direction, MEAL

5.5.2.	Garantie de redevabilité	R : programme A : programme C : finances, RH/administration, logistique, informatique, sécurité I : direction
5.5.3.	Recours à des prestataires de services	R : logistique A : logistique, finances, programme C : informatique, sécurité, direction I :
5.5.4.	Enregistrement et gestion des données	R : programme A : programme C : finances, RH/administration, logistique, informatique, sécurité I : direction
5.5.3.	Gestion et rapprochement des distributions	R : programme, finances A : programme, finances C : RH/administration, logistique, informatique, sécurité I : direction
5.6. Suivi et évaluation		
5.6.1.	Suivi	R : MEAL A : MEAL, programme C : finances, RH/administration, logistique, informatique, sécurité I : direction
5.6.2.	Évaluation	R : programme A : MEAL, programme C : finances, RH/administration, logistique, informatique, sécurité I : direction
5.7. Stratégie de sortie		
5.7	Stratégie de sortie	R : programme A : programme C : finances, RH/administration, logistique, informatique, sécurité, MEAL I : direction

Normes minimales - Suivi des programmes intégrant des transferts monétaires

- Tous les aspects des processus et activités de suivi des transferts monétaires sont justes, sûrs, opportuns, accessibles, redevables et captent les points de vue des groupes marginalisés et désavantagés.
- Le suivi des résultats a évalué tout changement produit pour les bénéficiaires et tout changement portant sur l'économie locale, les dynamiques de pouvoir au niveau des ménages et de la communauté et la résilience, à toutes les échelles.
- Tous les mécanismes de suivi utilisés veillent à la redevabilité (partage des rapports de suivi avec les responsables des mécanismes de coordination des transferts monétaires et les parties prenantes pertinentes) et les conclusions du suivi sont transmises aux mécanismes d'apprentissage et utilisées pour ajuster les programmes au besoin.
- Des plans de contingence permettent d'adapter le programme en cas de variation des prix.
- Les spécifications (matériaux, marques, etc.) fournies pour les biens et services sont claires, pour assurer la cohérence entre commerçant-es et prix pour une unité donnée (par exemple, une bouteille d'un litre d'huile de tournesol de la marque Mezan).

Indicateurs :

- Assurez-vous que les indicateurs (de produit et de résultat) soient liés à l'objectif du programme, pertinents dans le contexte local et « SMART » (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporels). Il est essentiel de collecter des données ventilées pour chaque indicateur pertinent.
- Il est important de sélectionner un ensemble équilibré d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, car ils sont complémentaires. Plusieurs questions (un mélange de questions fermées et ouvertes fournissant des informations quantitatives et qualitatives) peuvent être nécessaires pour comprendre pleinement les progrès réalisés par rapport à un indicateur. Par exemple, être au courant des changements quantitatifs de prix et de la disponibilité des biens n'est utile que si l'on comprend les raisons qui expliquent ces changements. Le pourcentage de ménages satisfaits par le processus de transfert peut être quantifié à l'aide de questions fermées. Cette information n'est toutefois utile que si l'on comprend également pourquoi les ménages sont ou ne sont pas satisfaits par le processus de distribution.
- Assurez-vous de la réalisation d'une étude de référence avant la première série de transferts monétaires afin d'avoir une idée claire de la situation avant l'intervention basée sur les espèces ou les coupons. Ces données de référence seront comparées aux résultats des études de fin de projet pour mesurer l'efficacité des transferts monétaires.
- Pensez à utiliser les plateformes des prestataires de services financiers et technologiques dans le cadre des activités de suivi et évaluation.
- La qualité et la fiabilité du suivi et de l'évaluation dépendront fortement des capacités des équipes MEAL et de programme et de leur collaboration. Il est important de prêter attention à ce point.
- Des indicateurs promouvant une intégration partielle et transversale du genre, et mesurant les changements en termes de genre au fil du temps (intérêts et participation des femmes et des hommes, changements portant sur les inégalités entre les genres) sont intégrés au cadre logique MEAL afin d'évaluer l'impact des transferts monétaires sur tou-te-s les bénéficiaires.

Risques - Prestataires de services financiers et technologiques

Le schéma* suivant met en lumière certains des risques auxquels sont exposé-es les bénéficiaires de transferts monétaires lorsque des prestataires de services tiers sont impliqués dans la distribution.

QUELS TYPES DE RISQUES PEUVENT DÉCOULER DU DÉSÉQUILIBRE DE POUVOIR ENTRE LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS ET LES PERSONNES RECEVANT L'AIDE ?

Les agent-es faisant preuve de comportements abusifs peuvent bafouer les droits des bénéficiaires de l'assistance de diverses façons. La gravité de ces violations peut varier en fonction des inégalités liées au genre, au handicap, à l'origine ethnique, à la religion, à l'orientation sexuelle et à l'âge. Le schéma ci-dessous met en évidence les risques potentiels découlant de ces dynamiques. Ces risques doivent être identifiés et associés à des mesures d'atténuation.

Pour en savoir plus, voir [Section 5.2.4 \(Évaluation et atténuation des risques\)](#).



*Source : [ICR et FMM, Mitigating risks of abuse of power in cash assistance](#).

NOTES :

1. CALP Network (2020), *La situation mondiale des transferts monétaires en 2020* : <https://www.calpnetwork.org/fr/publication/the-state-of-the-worlds-cash-2020-executive-summary/>
2. *Analyse des rapports opérationnels pays d'Oxfam, 2018/2020* : <https://compass.oxfam.org/communities/humanitarian/wiki/humanitarian-responses-whats-going-where/humanitarian-commitments-world>
3. *Cadre stratégique mondial d'Oxfam pour 2020-2030* : <https://oxfam.app.box.com/file/645601018530?v=Oxfam2030-GSF-French>
4. *Grand Bargain - Workstream 3 : Increase the use and coordination of cash-based programming* <https://interagencystandingcommittee.org/increase-the-use-and-coordination-of-cash-based-programming>
5. *La programmation axée sur les marchés (MBP) : De quoi s'agit-il ?* <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620944/gd-market-based-programming-040220-fr.pdf>
6. Les marchés sont toute structure formelle ou informelle (pas nécessairement un lieu physique), dans laquelle les acheteurs/euses et les vendeurs/euses échangent des marchandises, du travail ou des services contre de l'argent ou d'autres biens. Il ne s'agit pas forcément de lieux physiques (on peut par exemple réaliser des achats en ligne) mais il doit y avoir au moins deux vendeurs/euses pour que le marché soit sain.
7. Oxfam est membre de l'initiative **Charter for Change** : https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2017/Aug/AP_C4C_0.pdf et signataire des huit engagements associés pour changer la manière dont elle travaille avec les acteurs nationaux. Oxfam est signataire des **engagements du Grand Bargain en matière de localisation (chantier 2)** : <https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders>
8. K. Smart (2020), *A Locally Shaped Future for CVA* : <https://www.alnap.org/blogs/a-locally-shaped-future-for-cva>
9. Les ressources économiques sont les intrants utilisés pour produire des biens ou aider à fournir des services. Elles peuvent être divisées entre ressources humaines (travail et gestion) et ressources matérielles (terres, biens d'équipement, ressources financières et technologies). Tiré du site **Study.com** (28 février 2015) : *What are Economic Resources?* <https://study.com/academy/lesson/what-are-economic-resources-definition-types-examples.html>
10. Le guide des genres pour les actions humanitaires (2018), **Groupe de référence pour le genre et l'action humanitaire du Comité permanent interorganisations**, p. 380 : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/lasc_le_guide_des_genres_pour_les_actions_humanitaires.pdf
11. Les mécanismes de paiement numériques (aussi appelés mécanismes de paiement électroniques) sont des transferts numériques d'argent ou de coupons émanant d'une organisation de mise en œuvre en direction d'une personne participant à un programme. Les transferts électroniques donnent accès à une assistance monétaire, à des produits et/ou à services par le biais d'appareils mobiles, de coupons électroniques ou de cartes (cartes prépayées, cartes de retrait, cartes de crédit ou de débit).
12. Numérisation : transformation des processus de travail grâce à l'utilisation des technologies numériques pour assurer une plus grande efficacité.
13. L'inclusion numérique désigne les activités nécessaires à l'accès de toute personne et communauté (notamment les plus désavantagées) aux technologies informatiques. Elle demande la mise en place intentionnelle de stratégies et d'investissements afin de réduire et d'éliminer les barrières traditionnelles, institutionnelles et structurelles à l'accès et à l'utilisation des technologies.
14. Oxfam (2018), *Regulating the parallel market for WASH service provision: Empowering the role of the Bekaa Water Establishment in the WaSH humanitarian response in Lebanon*.

15. J.C. Barbiche et O. Collins (2020). *Evidence-building for Cash and Markets for WASH in Emergencies*. Global WASH Cluster : <https://www.susana.org/en/knowledge-hub/resources-and-publications/library/details/4826>
16. Les **transferts monétaires de groupe** consistent à fournir des ressources sous forme de transferts monétaires à un groupe prédéfini de personnes au sein d'une population affectée dans le but de mettre en œuvre des projets bénéficiant à un sous-ensemble de la communauté ou à la communauté dans son ensemble. <https://www.calpnetwork.org/publication/group-cash-transfers-guidance-and-tools/> (en anglais)
17. Les services d'urgence et de protection englobent les soins médicaux, l'assistance juridique, le soutien psychosocial et les services de protection de l'enfance. Ils incluent également des services pour l'enregistrement des personnes disparues et pour l'aide à la recherche, le soutien aux détenu-es et à leurs familles, au regroupement familial et aux enfants séparés, et des services dédiés aux personnes ayant été confrontées à la traite des êtres humains.
18. Les quatre piliers de la sécurité alimentaire sont la disponibilité, l'accès, l'utilisation et la stabilité.
19. Les données probantes montrent que la durabilité des impacts de l'utilisation des transferts monétaires à usages multiples est moins claire, bien que cela s'applique également à certaines activités portant sur les moyens de subsistance sans présence de transferts monétaires. Elle peut également être affectée par une conception, une mise en œuvre et un ciblage de mauvaise qualité.
20. International Rescue Committee, USAID : **Cadre d'identification des données relatives au marché** : https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/03/1527630836.Market-Information-Framework-Final-May-2018_FR.pdf
21. **CALP Network** : *Guidance Note on Risk Assessments: Section 3.4 Developing Risk Assessment Techniques*. <http://www.cashlearning.org/section-3-ctp-activities-within-the-project-cycle-preparedness/34-developing-risk-assessment-techniques>
22. *Oxfam CVA Guidance Note Series: Risk Assessment and Mitigation Strategies* (juin 2019) <https://oxfam.app.box.com/file/722870953598?s=3zf9tw8ow733qevwlpw2htccfo803s5>
23. Adapté de la **Boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence »** : <https://cash-hub.org/fr/instructions-et-outils/boite-a-outils-transferts-monetaires-en-situation-durgence/analyse-des-solutions-dintervention/>
24. **Cash Plus/activités complémentaires** : ce terme désigne une programmation associant plusieurs modalités et/ou activités pour atteindre les objectifs fixés. Les programmes « Cash Plus » peuvent aider à atteindre les objectifs plus globaux des programmes, auxquels les transferts monétaires ne peuvent pas contribuer, pour soutenir les bénéficiaires et les ménages.
25. **Cadre logique** : une approche logique visant à mettre en évidence les résultats attendus à l'issue du projet. Le cadre logique est un outil de suivi permettant de mesurer les progrès accomplis par rapport à la chaîne de résultats (comparaison des résultats prévus et des résultats obtenus). Il inclut des indicateurs, des données de référence, des cibles et des sources afin de mesurer les progrès accomplis. Il met en lumière les suppositions liées à la réalisation d'un projet.
26. **ONUSIDA** : *An Introduction to indicators* : https://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/8_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf
27. Veuillez noter qu'il ne s'agit que d'exemples. Il existe de nombreux autres mécanismes de distribution, comme expliqué dans la **section 5.4.3 (Choisir un mécanisme de distribution)**.
28. **Oxfam** : *Marchés et transferts monétaires. Manuel de mise en œuvre et procédures opérationnelles normalisées. Avantages comparatifs des mécanismes de paiement*. Pages 26 et 27 : <https://www.calpnetwork.org/fr/publication/marches-et-transferts-monetaires-manuel-de-mise-en-oeuvre-et-procedures-operationnelles-normalisees/>

29. Source : Présentation d'Oxfam lors de l'atelier #AdaptDev de l'ODI (2018) : <https://odi.org/en/events/adaptdev-workshop-3-value-for-money-and-adaptive-management/>
30. Source : BOND - #AdaptDev workshop 3: value for money and adaptive management : <https://www.bond.org.uk/hubs/value-for-money>
31. **Tableau de commentaires pour les audits** : ce document établit une liste de tous les documents figurant dans le dossier d'approvisionnement (dont plaintes, en vue d'une résolution, paiements aux prestataires de services et rôles et responsabilités). Pour consulter une liste de contrôle des documents standard requis lors d'un processus d'audit, voir *Distribution CASH & NFI Compliance* - <https://oxfam.app.box.com/file/922575370632?s=1ttxcbipc5boo3inow209m2owx7evcy>
32. Adapté de : **Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats** : <https://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
33. PNUD (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results* : <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>
34. Oxfam sait que différents programmes et pays s'appuient sur des structures, procédures et processus qui leur sont propres et que les rôles et responsabilités choisis dans un contexte peuvent différer dans un autre.
35. Pourcentage enregistré pour le dernier exercice financier (2019/2020).
36. Le rapport coûts totaux/transferts désigne le coût total du transfert d'une unité monétaire à un-e bénéficiaire, incluant le montant du transfert.
37. Oxfam : **Manuel de mise en œuvre et procédures opérationnelles normalisées** (2013) : <https://www.calpnetwork.org/fr/publication/marches-et-transferts-monetaires-manuel-de-mise-en-oeuvre-et-procedures-operationnelles-normalisees/>

REMERCIEMENTS

Auteurs : Shreeju Shrestha et Kristin Smart

Édition et design : Ibex Ideas Limited

Traduction de l'anglais : Morgane Menichini et Barbara Scottu

Remerciements :

Ce guide a été rédigé par Shreeju Shrestha et Kristin Smart (membres du personnel d'Oxfam). Ce document résulte d'une consultation auprès de plusieurs services et s'appuie sur les précieux commentaires de l'équipe humanitaire mondiale, du personnel de soutien humanitaire, ainsi que de membres du personnel du siège, des régions et des pays de toute la confédération Oxfam. Oxfam tient à remercier Lois Austin pour sa contribution essentielle aux premières versions du présent document, notamment dans le chapitre 5.

Ce document n'aurait pas pu voir le jour sans les conseils et contributions d'Asuncion Lopez, Carly Sheehan, Emily Farr, Fred Jaunasse, Hilman Agung, John Allen, Louise Mooney, Marina DiLauro, Muhammad Usman, Rodilyn Bolo, Gabriela Luz-Meillet et Shirley Wilson. Les auteures souhaitent remercier Alex Wani, Caroline Muturi, Celine Heim, Damien Helleputte, Giuseppe Selvaggi, Inam Khan, Raquel Villalobos, Jermaine Baltazar Bayas et Wendy Tayengwa.

© Oxfam International Juillet 2022.

Cette publication a été rédigée par Shreeju Shrestha et Kristin Smart.

Pour toute information complémentaire sur la thématique de cette publication, adressez un courriel à shreeju.shrestha@oxfam.org ou kristin.smart@oxfam.org

Ce document est soumis aux droits d'auteur, mais peut être utilisé librement à des fins de plaidoyer, de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés. E-mail : policyandpractice@oxfam.org.uk.

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la publication.

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International :
sous le numéro ISBN 978-1-78748-926-4, en juillet 2022.
DOI : 10.21201/2022.9264

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford,
OX4 2JY, Royaume-Uni.



OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 21 organisations qui travaillent avec leurs partenaires et alliés pour aider des millions de personnes à travers le monde. Ensemble, nous combattons les inégalités pour mettre fin à la pauvreté et aux injustices, aujourd'hui et sur le long terme, pour un futur à égalité.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter <https://www.oxfam.org/fr>.

