

Guide pour l'intégration de transferts monétaires

Préparation à l'assistance monétaire pour des interventions efficaces

Imprimé pour le Mouvement par le groupe de travail sur l'assistance monétaire (CPWG), 2020



© FICR / XX, XX, p-IDN2619, XX X 2020, Indonésie, Célèbes

Sommaire

Chapitre 1 : Domaines de la PAEC
(voir chapitre dédié)

**Chapitre 2 : Guide de préparation
à l' TM du CICR (voir chapitre dédié).**

**Chapitre 3 : Mesure des capacités
organisationnelles en TM et
interventions TM (voir chapitre dédié)**





© CICR / QUFESHI, Arif Ayub, V-P-MM-E-00237, mai 2015, État Kachin, Laiza, camp Woi Chyai.



Domaine 1

6 à 9

Engagement de la direction



Domaine 2

10 à 13

Processus, systèmes et outils



Domaine 3

14 à 17

Ressources et capacités financières
et humaines



Domaine 4

18 à 21

Redevabilité envers les personnes affectées
(RPA), coordination et partenariat



Domaine 5

23 à 24

Test, apprentissage et amélioration

Chapitre 2 :

Guide de préparation du CICR en matière d' TM.

Introduction

Le Guide du Mouvement pour la généralisation de transferts monétaires, la préparation monétaire pour des interventions efficaces a été rédigé avec à l'esprit les Sociétés nationales (SN) au niveau des pays. Cependant, ce guide est tout aussi utile pour les autres composantes du Mouvement, y compris les délégations du CICR souhaitant investir dans la préparation à Transfert monétaire (TM), afin de leur permettre d'utiliser efficacement la TM dans leurs réponses opérationnelles.

Points préliminaires

Terminologie

Le terme TM sera usité tout au long de ce guide. Autrefois, le Mouvement (et d'autres organismes) employaient le terme de programmes de transferts monétaires (PTM). Le terme TM est maintenant plus couramment utilisé comme une alternative au terme PTM, interventions d'aide en espèces et assistance monétaire. TM est le terme standard approuvé par le partenariat Cash Learning Partnership (CaLP ou partenariat d'apprentissage financier). Le CICR utilisera TM à partir de 2020, conformément au secteur humanitaire plus large (bien que des documents plus anciens puissent encore comporter le terme PTM).

Transferts monétaires et marchés du CICR

Des conseils supplémentaires et outils TM utiles sont disponibles au siège. Veuillez contacter l'équipe du siège en transferts monétaires et marchés avant de vous lancer dans l'une des étapes et activités décrites dans ce guide.

Soutien TM du CICR : Le **CICR** dispose d'une équipe TM dédiée, avec des spécialistes des transferts monétaires et marchés au siège et dans les différentes régions. Consultez la [page intranet TM du CICR](#)¹ et la [communauté de pratique en TM](#)² pour connaître les contacts mis à jour qui peuvent vous aider à utiliser ce guide.

Structure et numérotation du guide

Ce guide spécifique au CICR suit la même structure que les guides de PAEC pour les SN. Afin de garantir que les délégations du CICR puissent facilement se référer aux principales parties des guides SN (ce qui sera nécessaire tout au long), la numérotation du guide spécifique au CICR reste la même que celle des principaux guides pour SN. Toutefois, certains éléments des lignes directrices ne sont pas pertinents pour le CICR et ont donc été supprimés. La numérotation peut par moments sembler désynchronisée, ce qui doit être ignoré.

Instructions d'emploi du guide pour le CICR

Les sections suivantes donnent un aperçu de chacun des cinq domaines de PAEC, adaptés pour être utilisés au niveau des délégations du CICR.

Afin d'éviter de réécrire chacun des chapitres du guide principal à l'usage du CICR, des références au guide principal doivent être présentes pour mieux comprendre les diverses actions en PAEC requises au titre de chacune des composantes de chacun des domaines de PAEC.

Il est également important que les utilisateurs lisent l'introduction du guide principal, qui donne un aperçu de la PAEC.

Le tableau ci-dessous a été conçu pour fournir une terminologie de remplacement axée sur le CICR pour la formulation du guide principal.

Terminologie du guide principal	Terminologie de substitution pour les utilisateurs du CICR
Société nationale	Délégation
Siège (national) de la société nationale	Délégation
Branche	Sous-délégation ou bureau
Leadership de la Société nationale	Management de la délégation (management et coordination de délégation et sous délégation)
Département	Département, service ou unité
Groupe de travail TM (SN TM GT)	Groupe de travail TM de la délégation
Engagement et Redevabilité Communautaire	Redevabilité envers les personnes affectée (RPA)
Cycle de gestion des catastrophes	Cycle de programme
Personnel et volontaires	Personnel
Coordination interne	Coordination avec d'autres composantes du mouvement et avec les délégations
Partenariats internes	Coopération avec les composantes du Mouvement
Coordination externe	Coordination avec les entités hors mouvement
Partenariats externes	Partenariats avec les entités hors mouvement

Chaque chapitre commence par un aperçu narratif du domaine concerné et un tableau qui met en évidence les principaux objectifs du domaine, les différents éléments de chaque composante et les principaux objectifs visés. Ces tableaux ayant été adaptés pour présenter les cibles, les composantes et les objectifs visés des délégations du CICR, ils diffèrent légèrement de ceux du guide principal. Par conséquent, il est conseillé aux délégations de se référer aux tableaux de ce chapitre spécifique au CICR.

¹ Page Intranet TM du CICR : <https://intranet.ext.icrc.org/structure/op/cva/index.html>

² Communauté de pratique TM : <https://communities.ext.icrc.org/community/cash-and-voucher-community>



© CICR / REVOL, Didier, V-P-JO-E-00149, octobre 2013, gouvernorat de Mafrq



Domaine 1 : Engagement de la direction

Aperçu du domaine

L'engagement des dirigeants envers la TM est essentiel pour que la PAEC contribue au succès de toutes les autres activités et investissements liés à la TM.

Le présent chapitre est axé sur la gestion des délégations, mais il est important de noter le leadership institutionnel existant pour la TM au niveau de Genève. Les engagements du siège concernant la TM sont les suivants

- Un engagement à élargir TM, qui doit faire partie intégrante et pluridisciplinaire à la réponse du CICR aux besoins des personnes touchées par la guerre et autres situations de violence (ASV).
- Un objectif institutionnel interne pour fournir aux populations affectées 150 millions de CHF (coûts directs)³ par TM d'ici 2021.⁴
- Reconnaissance de la TM dans la stratégie institutionnelle 2019-2022 en tant que possibilité de réponse standard du CICR.⁵
- Référence régulière de la TM dans les instructions de planification des résultats (PfR), le guide de 2019 faisant la promotion de la TM comme option de réponse par défaut pour les besoins de base dans les réponses de délégation.⁶
- Un point focal mondial pour assurer l'institutionnalisation de la TM a été désigné en juin 2017.
- Représentation régulière du CICR dans les principaux forums de donateurs axés sur la TM.
- En tant que signataire des engagements du Grand Accord (Grand Bargain), le CICR s'engage à accroître l'utilisation de la TM et à soutenir la structuration de la TM.

Domaine 1 : Engagement de la direction, constitué de cinq éléments principaux : avoir une vision et une stratégie pour la TM ; investir dans le soutien structurel de la TM au niveau des délégations, des sous-délégations et des bureaux ; évaluer la capacité actuelle de la délégation TM et renseigner les étapes de renforcement des capacités dans un plan d'action ; intégrer la TM dans les plans d'urgence et de contingence et intégrer la TM dans les plans opérationnels ; et s'engager dans le plaidoyer TM, mené par le management des délégations.

Le domaine 1 est centré sur l'adhésion et l'engagement du management des délégations par rapport à TM. Cela inclut la nécessité d'identifier un point focal TM dédié au sein de la délégation et la possibilité de créer un groupe de travail par délégation pour gérer les activités de TM et de PAEC. Le principal point focal TM de la délégation sera normalement le spécialiste en transferts monétaires et marchés (le cas échéant), mais les départements engagés dans la TM (programmes, finances et administration (DAF), logistique) devraient avoir leur propre point focal par département. Le(s) point(s) focal(aux) et le groupe de travail devront collaborer avec le management de la délégation pour maintenir l'adhésion, les ressources et l'engagement pour la TM, y compris la préparation. Cela implique également de garantir la clarté des ambitions de délégation en relation avec la TM (par exemple, quelles formes d'intervention prendront en compte la TM et s'il existe des lieux spécifiques où la TM est ou n'est pas une option) et de saisir cela dans le Pfr, les plans de réponse et de contingence et les plans opérationnels. L'inclusion des ambitions TM de la délégation dans ces documents sera supervisée par le point focal TM dédié de la délégation.

Le domaine 1 comprend un engagement à effectuer une évaluation approfondie des capacités TM qui aidera le CICR à évaluer ses forces et ses lacunes en matière de capacités afin d'identifier le niveau d'investissement qui pourrait être nécessaire sur la période pour renforcer les capacités en matière de TM. L'évaluation des capacités permettra à la délégation d'identifier son niveau actuel de PAEC. L'évaluation des capacités servira ensuite de base pour intégrer la PAEC et la réponse dans ses Pfr et plans opérationnels.

Le domaine 1 comprend également l'élaboration de stratégies de plaidoyer internes et externes supervisées, soutenues et mises en œuvre par la direction de la délégation, mesure importante pour assurer l'intégration de la PAEC et de la TM en général.

³ Les coûts directs comprennent les dépenses directement liées aux objectives

⁴ En 2016, quand l'engagement a eu lieu, le montant de la TM s'élevait à 60 millions de CHF

⁵ « En reconnaissant et en respectant le fait que les communautés affectées sont des experts sur leur propre situation, les premiers intervenants et les agents de changement, le CICR vise à aller au-delà de son analyse traditionnelle des besoins et de l'assistance ultérieure, biens, espèces et services, afin d'établir une réponse qui tient compte de l'évolution des priorités, que les besoins des populations se situent ou non dans son portefeuille existant d'interventions de réponses opérationnelles. »

⁶ « Les délégations sont invitées à recourir à la TM comme outil par défaut dans leurs interventions d'urgence et d'autres interventions opérationnelles visant à répondre aux besoins fondamentaux des personnes affectées, en matière de sécurité alimentaire, de logement, d'articles ménagers essentiels et à étudier l'argent comptant en tant qu'outil pour faciliter l'accès des personnes affectées aux services essentiels. »

Domaine 1 : Composantes et objectifs visés

Tableau 1. Composantes PAEC du domaine 1

Domaine 1 Objectifs principaux :

Veiller à ce que les dirigeants soutiennent activement la TM comme option de réponse et appuient l'intégration de la PAEC, sur la base d'une compréhension réaliste des niveaux de capacité actuels et actualisés de la TM des délégations et de l'investissement probable en ressources financières et humaines et du temps requis pour la PAEC.

Domaine 1 : Composantes				
Composante 1.1 : Vision et stratégie	Composante 1.2 : Structure de la délégation	Composante 1.3 Évaluation des capacités de TM	Composantes 1.4 : Plans opérationnels	Composante 1.5 Plaidoyer mené par les dirigeants
<ul style="list-style-type: none"> - Management de la délégation - Vision - Plans stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du changement - Aide de la délégation pour les sous-délégations et bureaux pour la PAEC - Aide à la délégation pour les sous-délégations et bureaux pour mise en œuvre de la TM - Point focal TM et groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des capacités de TM et analyse des lacunes 	<ul style="list-style-type: none"> - Généralisation dans les plans de contingence - Intégration dans les plans opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer et communication interne - Communication et plaidoyer externes
Domaine 1 : objectifs visés par la PAEC				
<ul style="list-style-type: none"> - TM comprise dans la planification des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Une structure permettant à la délégation de fournir un soutien aux sous-délégations en matière de TM - Un point focal et un groupe de travail TM approuvés (y compris les points focaux départementaux) 	<ul style="list-style-type: none"> - Une délégation documentée de la capacité du CICR en auto-évaluation pour identifier les lacunes de capacités dans les 5 domaines de la PAEC 	<ul style="list-style-type: none"> - TM pleinement intégrée dans la délégation préparation et plans d'urgence - TM comprise dans les plans opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des acteurs en TM - Stratégie et matériel de plaidoyer internes et externes

Veillez vous référer au guide principal pour un tableau des actions requises pour chaque composante de PAEC dans le domaine 1. Les principales exceptions et ajouts pour les délégations du CICR en relation avec le domaine 1 sont mis en évidence ci-dessous.

Composante 1.1 : Vision et stratégie

Cf. guide principal.

Veillez noter que les délégations ne développeront pas de document de stratégie TM indépendants, mais intégreront plutôt la TM dans le PfR et les plans opérationnels.

Composante 1.2 : Structure de la délégation

Cf. guide principal.

Composantes 1.4 : Plans opérationnels et plans d'action de PAEC

Cf. guide principal.

Composant 1.3 : Auto-évaluation des capacités de TM du CICR

See main guidance.

Veillez noter que l'auto-évaluation des capacités TM du CICR sera notée et identifiera les étapes requises par la délégation pour garantir la PAEC.

Composante 1.5 : Plaidoyer mené par les dirigeants

See main guidance.

Cependant, sachez qu'il n'est pas nécessaire que les délégations obtiennent un financement de deux ans avant de se lancer dans la PAEC car la structure de financement du CICR fonctionne différemment des SN.

Domaine 1 : Checklist du CICR

- TM inclus dans le PfR et les plans opérationnels (de plusieurs départements de programme)
Identification/recrutement du point focal TM de la délégation
- Points focaux TM identifiés pour chaque département
- Groupe de travail TM en place (y compris le personnel de programme et d'assistance, ainsi que la direction au besoin)
- Mandat du groupe de travail de la TM élaboré
- Point focal TM et groupe de travail soutenus par le management des délégations
- Auto-évaluation renseignée des capacités TM du CICR réalisée pour tous les domaines avec une consultation à grande échelle
- Analyse des lacunes en matière de capacité TM terminée et approuvée par les principaux acteurs
- Cartographie des acteurs de TM externes réalisée pour identifier tous les acteurs et les facteurs potentiels de facilitation et de blocage de la mise en œuvre et de l'adhésion à la TM
- Messages de communication élaborés pour répondre aux préoccupations des acteurs externes identifiés et politique de RPA appropriée.
- Des messages de communication élaborés pour remédier aux blocages identifiés par les acteurs internes des délégations.



© CICR / MOHAMED, Abdikarim, V-P-SO-E-00859, avril 2017, village d'Anjaraale.



Domaine 2 : Processus, systèmes et outils

Aperçu du domaine

Le domaine 2 se concentre sur les systèmes et les procédures qui soutiennent les réponses de la TM qui sont similaires en termes d'échelle, de rapidité et d'efficacité aux autres possibilités de réponse telles que les distributions en nature. Cela comprend l'élaboration de procédures opérationnelles normalisées (PON) de TM contextualisées, qui définissent clairement les rôles et les responsabilités associés à la TM.

Ce domaine couvre tous les systèmes adéquats qui permettent la mise en œuvre de TM, y compris les finances, la comptabilité, la gestion de l'information (notamment la protection des données), les RH, la logistique et l'approvisionnement, la sécurité et le suivi. Il comprend également l'identification et la sélection des mécanismes de distribution ou de paiement de TM adéquats pour permettre une TM rapide et sécurisée.

À l'échelle mondiale, un certain nombre de processus, de systèmes et d'outils ont déjà été adaptés pour faciliter la TM. Ceux-ci comprennent les éléments suivants :

- Plan budgétaire global qui comprend des codes de comptabilité propres à la TM.
- Manuel logistique global qui comprend des informations spécifiques à TM.
- Descriptions de poste pour EcoSec, la logistique, les finances et l'administration qui comprennent la TM en tant que compétence.
- Des postes de spécialistes en transferts monétaires et marchés chez EcoSec et au service de la Logistique ainsi que de spécialistes en transferts monétaires et marchés transversaux pour des programmes sur le terrain et au siège.
- Un contrat avec RedRose qui permet au CICR de générer des coupons électroniques. Le déploiement dans toutes les délégations est en cours, à commencer par les programmes EcoSec.
- PON mondiales de TM (depuis 2013).

Ce domaine consiste également à s'assurer que les outils pertinents tout au long du cycle du programme (par exemple dans l'évaluation, la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme) incluent les éléments nécessaires de la TM tels que la faisabilité du marché et l'analyse des risques.

Il est essentiel que les processus et outils professionnels standard soient discutés et mis en place en amont d'une intervention de la TM.

Domaine 2 : Composantes et objectifs visés

Tableau 2. Composantes de PAEC du domaine 2

Domaine 2 : Objectif principal

Assurer que la mise en œuvre de la TM soit guidée par des procédures opérationnelles normalisées (PON) et généraliser la TM sur tout le cycle du projet.

Domaine 2 : Composantes			
Composante 2.1 : Rôles et responsabilités	Composante 2.2 : Intégration de TM dans les systèmes	Composante 2.3 : Infrastructure, équipements et technologie	Composante 2.4 : Guide et outils techniques de TM
<ul style="list-style-type: none"> - Processus : Rôles et responsabilités / séparation des tâches (PON) 	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes financiers - Systèmes de comptabilité - Systèmes de logistique et d'approvisionnement - Systèmes des RH - Mécanismes de livraison (systèmes de paiement) - Systèmes de gestion de l'information - Systèmes de gestion des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure technique et équipement - Outils et systèmes informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer la TM dans les outils de cycle de programme existants - Développement d'outils de cycle de programme TM indépendant
Domaine 2 : objectifs visés par la PAEC			
<ul style="list-style-type: none"> - PON de TM contextualisées - Rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de TM décrits dans les PON et les descriptions de poste 	<ul style="list-style-type: none"> - TM intégrée dans les systèmes de services d'assistance existants (finance, RH, gestion de l'information, logistique et approvisionnement, sécurité, surveillance et gestion des connaissances) 	<ul style="list-style-type: none"> - La délégation dispose de l'équipement et des systèmes informatiques adéquats pour la mise en œuvre de la TM 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de TM autonomes développés et distribués (le cas échéant) - Outils de TM intégrés aux outils de cycle de programme existants

Veuillez vous référer au guide principal pour un tableau des actions requises pour chaque composante de la PAEC dans le domaine 2. Les principales exceptions et ajouts pour les délégations du CICR en relation avec le domaine 2 sont mis en évidence ci-dessous.

Composante 2.1 : Rôles et responsabilités

Cf. guide principal.

Veillez noter que chaque délégation doit contextualiser les PON globales de TM du CICR pour son propre pays et veiller à ce qu'elles soient diffusées à tous les niveaux (délégation, sous-délégation, bureau, etc.). Cela devrait inclure les processus de travail avec les rôles et les responsabilités (et les délais prévus pour les mesures prises). Des exemples peuvent être fournis par les spécialistes mondiaux et régionaux de transferts monétaires et marchés.

Composante 2.2 : Intégration de TM dans les systèmes

Les questions spécifiques suivantes doivent être prises en compte par les délégations :

Systemes financiers et comptables

Le guide principal n'est pas utile ici car les systèmes du CICR sont déjà adaptés.

Le plan comptable et les procédures institutionnelles doivent être appliqués conformément aux pratiques normales.

Les aspects suivants doivent être pris en compte :

- Clarté pour la validation de la TM conformément aux règles financières des délégations.
- Mise en place de systèmes de rapprochement TM conformément aux PON globales de TM.
- Désignation des entrées spécifiques de TM en comptabilité selon le plan comptable mondial qui comporte un code de compte pour les transferts monétaires (956700) et différents codes de compte pour les coupons de valeur en espèces et de marchandises (940800, 941800, 945800, 956800) et pour les services gratuits : impression de coupons, frais de coupons électroniques et frais de services financiers (94800, 962400 et 966000).

Impliquer le personnel des finances dans la planification, l'approvisionnement et la passation de marchés des prestataires de services monétaires.

Systemes de ressources humaines

Cf. guide principal.

Outre les conseils fournis dans le guide principal, il convient de noter ce qui suit. Le CICR dispose d'un panel de spécialistes mobiles des transferts monétaires et marchés déployés à l'échelle mondiale, régionale ainsi que dans les délégations. En tant que point focal de la délégation en matière de TM, une partie du rôle du spécialiste en transferts monétaires et marchés consiste à élargir la TM au niveau de la délégation à travers les programmes et les départements d'assistance. En outre, ils sont chargés de renforcer la capacité de TM du personnel résident. Au fil du temps, lorsque les compétences

et les capacités du personnel résident auront été suffisamment consolidées, il est envisagé que le rôle de point focal de TM soit assuré par un employé résident.

Un soutien régional et mondial dédié aux capacités des programmes, DAF et logistique TM restera à la disposition de toutes les délégations.

Gestion de l'information

Cf. guide principal.

Outre les conseils fournis dans le guide principal, il est important que les délégations prennent en compte les procédures et pratiques incluses dans le manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire et les règles du CICR sur la protection des données à caractère personnel. Un guide supplémentaire sur la protection des données lors de la passation de marchés avec des prestataires de services financiers est en cours de développement.

Logistique et approvisionnement

Cf. guide principal.

Outre les conseils fournis dans le guide principal, les délégations doivent respecter le Manuel institutionnel de la logistique mondiale, en particulier les règles internes relatives à la passation de marchés et aux achats.

Pour les mécanismes d'exécution, il est recommandé que les délégations concluent un ou plusieurs accords-cadres pluriannuels avec des prestataires de services monétaires.

Systemes de mobilisation des ressources

Le guide principal est d'aucune utilité pour les délégations du CICR car la mobilisation des ressources est principalement gérée par le siège.

Sécurité

Le guide principal est d'aucune utilité car le CICR gère la sécurité conformément à son cadre et à ses

procédures. Dans le cadre de la conception du programme, les risques pour la sûreté et la sécurité de toutes les modalités, y compris la TM, doivent être analysés.

Systemes de suivi

Cf. guide principal.

Outre les conseils fournis dans le guide principal, le suivi par le CICR de la TM implique le suivi du processus (qui comporte des éléments spécifiques à la TM) et le suivi des résultats (qui devrait avoir lieu indépendamment de tout aspect de modalité et est directement lié à l'objectif spécifique du projet/programme). Le suivi des résultats de la TM pour le CICR diffère de celui proposé dans le guide principal et évalue plutôt les résultats des différentes mesures/services du CICR par exemple, les résultats en matière de sécurité alimentaire, de logement, de protection, etc. Les départements du CICR ont chacun leur propre cadre de suivi des résultats et peuvent fournir un appui de suivi et d'évaluation (S&E). Cependant, comme la TM aboutit souvent à des résultats multisectoriels, un guide étant en cours d'élaboration sur leur suivi. Pour obtenir de l'aide avec le suivi des processus TM, contactez les spécialistes mondiaux et régionaux de transferts monétaires et marchés.

Composante 2.3 : Infrastructure, équipements et technologie

Guide principal non applicable.

Le CICR dispose de ses propres systèmes d'infrastructure de gestion des données et s'éloigne des outils de gestion des données sur papier. Par exemple, le CICR a actuellement un contrat avec RedRose qui propose des outils et des processus de gestion électronique des données des bénéficiaires. Device Magic est un autre système mobile de recueil et de gestion de données utilisé par le CICR.

Tous les rapports d'assistance destinés aux donateurs sont effectués via l'outil de gestion de programme EcoSec (EPMT), qui désagrège les données.

Composante 2.4 : Guide et outils techniques de TM

Guide principal non applicable.

Les délégations devraient prendre note des outils et guides techniques de la TM à l'échelle mondiale (en utilisant les ressources sur l'[intranet de TM](#)⁷ et la [boîte à outils CiE](#)⁸), pour les contextualiser au besoin. Contacter les équipes de trésorerie du siège et des bureaux régionaux pour obtenir des conseils et de l'aide (coordonnées disponibles sur l'[intranet de TM](#)).

Domaine 2 : liste de contrôle d'achèvement

- Atelier de développement des PON de TM avec le groupe de travail TM
- PON de délégation de TM contextualisées, y compris les modalités TM et les mécanismes d'exécution
- PON de TM distribués
- Rôles et responsabilités de TM inclus dans les PON
- Tous les systèmes comprennent des aspects de TM
- Développement d'outils TM spécifiques à la délégation (en utilisant des ressources sur l'intranet du TM et la boîte à outils CiE)

⁷ Intranet TM : <https://intranet.ext.icrc.org/structure/op/cva/index.html>

⁸ Boîte à outils CiE : <https://www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit>



Domaine 3 : Ressources, capacités financières et humaines



Aperçu du domaine

Des ressources financières et humaines adéquates doivent être en place pour soutenir un renforcement efficace des capacités TM. En termes de financement, pour les délégations du CICR, le domaine 3 se concentre sur les capacités des ressources humaines, car la capacité des ressources financières est liée à la mobilisation des ressources, et la responsabilité en incombe au siège. Cependant, comme indiqué dans le domaine 1, les délégations devraient inclure la TM dans les PfR et cela nécessitera un budget associé, comme pour toute autre option de réponse.

En termes de ressources humaines, le domaine 1 a identifié la nécessité d'avoir un point focal TM dédié à la délégation et un groupe de travail de la TM nommé pour diriger le processus de PAEC et pour soutenir la mise en œuvre de la TM. Un élément supplémentaire des RH de TM concerne la répartition des compétences et le renforcement des capacités.

Dans le domaine 3, une répartition des compétences du personnel des programmes et des services de support aura lieu afin d'aider à identifier les éventuelles lacunes. La répartition des compétences se déroule à deux niveaux : Siège (staffs mobiles) et dans les délégations (staffs résidents). À partir de l'analyse des lacunes en matière de ressources humaines et de l'analyse des compétences en TM, des plans de renforcement des capacités comprenant une combinaison d'apprentissage sur le tas, d'apprentissage entre pairs, de coaching, de mentorat et de formation seront élaborés. Une première répartition des compétences TM a déjà eu lieu dans certains départements-clés de Genève (notamment dans les domaines de l'EcoSec et de la logistique) et sera poursuivie pour d'autres départements en fonction des besoins. La formation en TM est disponible pour le personnel du programme (même si auparavant c'était très axé sur l'EcoSec) et pour le personnel des services de soutien. L'année 2020 a donné lieu à un nouveau déploiement de formations en TM transversales destinées principalement à ceux qui ne travaillent pas chez EcoSec. Une formation à l'évaluation et à l'analyse de marché est également en cours de déploiement et mise à la disposition de tout le personnel concerné.

Domaine 3 : Composantes et objectifs visés

Tableau 3. Composantes PAEC du domaine 3

Domaine 3 : Objectif principal

Veiller à ce que les besoins du personnel des délégations en matière de développement des capacités de la TM soient identifiés et abordés.

Domaine 3 : Composantes				
Composante 3.1 : disponibilité, déblocage et réapprovisionnement de fonds	Composante 3.2 : capacités en PAEC	Composante 3.3 : compétences et Capacité de la TM ; leadership et décideurs	Composante 3.4 : compétences et Capacités de la TM, personnel du programme	Composante 3.5 : compétences et capacités de la TM ; personnel des services de soutien
<ul style="list-style-type: none"> - Sans objet pour le CICR 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des compétences du personnel en TM analyse des lacunes en RH et plans de renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances en TM et compétences en prise de décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - TM Conformité et capacité de faisabilité - Options de réponse TM Capacité de conception - TM Capacités de mise en œuvre - Capacité de suivi de l' TM 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités d'élargissement de la TM des RH, sans objet pour le CICR - Finances et trésorerie Capacités d'élargissement de la TM - Capacités d'élargissement pour l'approvisionnement et la logistique de la TM - Capacité de gestion du risque Sécurité et sécurité en TM
Domaine 3 : objectifs visés				
	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des compétences de la TM et analyse des lacunes en matière de RH - Plan(s) de renforcement des capacités du personnel développées avec formation et autres approches de renforcement des capacités possibles 			

Veillez vous référer au guide principal pour un tableau des actions requises pour chaque composante de la PAEC dans le domaine 3. Les principales exceptions et ajouts pour les délégations du CICR en relation avec le domaine 3 sont mis en évidence ci-dessous.

Composante 3.1 : processus de déblocage et réapprovisionnement de fonds

Guide principal non applicable.

Les systèmes du CICR pour la budgétisation et le transfert de fonds aux délégations suivent les procédures standard de DAF (prévisions de trésorerie mensuelles, allocation de dépenses (AoE) pour les exceptions, etc.). Les programmes ayant recours à la TM doivent être budgétisés dans le PfR et dans la planification collaborative mensuelle de la demande (PCD) et les prévisions de trésorerie comme pour toute autre modalité (en nature, services), avec les codes de compte corrects.

Si un programme a été planifié et budgétisé en nature ou en tant que services dans le PfR et que la situation change, permettant le recours à la TM, un changement de modalités est possible. Pour ce faire, une AoE doit être créée, expliquant brièvement le motif de ce changement. Une fois l'AoE approuvée, les fonds sont réaffectés entre codes de compte et le programme peut être mis en œuvre en utilisant la TM.

Composante 3.2 : Analyse des capacités des ressources humaines en matière de TM

Cf. guide principal.

Outre les conseils fournis dans le guide principal, le domaine 3 du CICR assure un plan de renforcement des capacités lié à la progression de carrière de chaque employé. Le développement des capacités TM devrait être inclus pour le personnel occupant des fonctions importantes au sein des équipes de programme et de soutien.

Le CICR dispose de son propre cadre de compétences en TM, qui doit servir pour identifier les lacunes en matière de compétences en TM. Ce cadre est entièrement développé pour l'EcoSec et la logistique et est intégré dans les cadres de compétences généraux. Pour les autres départements de programme (Prot/Assist) et de soutien (DAF), les cadres de compétences TM seront mis à jour selon les besoins.

La formation spécifique à la TM disponible au personnel du CICR comprend :

- « Basics of Cash » (« Les bases de l'aide monétaire ») ; formation TM transversale sur deux jours (pilote 2020).⁹
- Modules de formation d'une journée spécifiques au département pour différents départements (pilote 2020).¹⁰
- Cash for Support Services (CfSS ou argent pour services d'aide) : formation de trois jours sur la logistique et le DAF.
- Formation pratique sur les transferts monétaires d'urgence (Practical Emergency Cash Transfer ou PECT).
- Formation en évaluation et analyse de marché (Market Analysis and Assessment Training - MAAT).

D'autres acteurs de TM proposent des formations TM en ligne et en face à face. De plus amples renseignements peuvent être trouvés sur le [réseau CaLP](#)¹¹.

Composante 3.3 : Compétences et capacités de TM ; leadership

Cf. guide principal.

Composante 3.4 : Compétences et capacités de TM ; personnel du programme

Cf. guide principal.

Composante 3.5 : Compétences et capacités TM ; personnel des services de soutien et volontaires

Voir le guide principal, en notant ce qui suit :

3.5.a - Capacité d'extension TM des ressources humaines et 3.5.e - capacité d'extension TM pour le département IT sont inutiles au CICR car les systèmes du CICR sont déjà en place.

Domaine 3 : liste de contrôle d'achèvement

- Cartographie des compétences de la TM et analyse des lacunes en matière de RH
- Mise en place de formations TM adaptées aux différents groupes-cibles
- Plan de renforcement des capacités TM pour le management
- Plan de renforcement des capacités TM pour le personnel du programme
- Plan de renforcement des capacités TM pour le personnel des services de soutien

⁹ Notez que les modules de formation « Bases de la trésorerie » et spécifiques au département remplaceront en 2020/2021 la formation actuelle de cinq jours sur les transferts monétaires qui ciblait auparavant principalement l'EcoSec.

¹⁰ ibid

¹¹ Réseau CaLP <http://www.calpnetwork.org/>



© CICR / BUSASI NSALIMBI, Jonathan, V-P-CD-E-02649, novembre 2018, Province de Kasai, Congo.

Domaine 4 : Redevabilité envers les personnes affectées (RPA), coordination et partenariat



Aperçu du domaine

Le domaine 4 examine la manière dont la délégation interagit avec les acteurs externes dans ses activités de TM.

La responsabilité envers les personnes affectées (RPA), également connue sous le nom d'engagement et redevabilité communautaire au sein du mouvement plus large, est au cœur de tous les programmes, y compris pour la TM. Cela nécessite la mise en place de mécanismes de communication bidirectionnels solides et sûrs et la participation des populations affectées tout au long du cycle du programme de manière à les placer au centre de nos activités. Le CICR a mis en place une stratégie et un cadre de RPA depuis l'année 2018. En outre, la RPA est un élément central de la stratégie institutionnelle 2019-2022, mis en évidence dans les guides stratégiques 3 et 4. Dans le cadre de la RPA, un certain nombre de délégations mettant en œuvre la TM ont de plus en plus eu recours à des approches communautaires (notamment l'approche de protection communautaire) et des outils tels que les centres de contact communautaires (lignes d'assistance téléphonique pour répondre aux demandes et aux questions des communautés affectées). Il est important de noter que les mécanismes communautaires de communication bidirectionnelle existants devraient être construits et adaptés pour incorporer des messages sur l'TM avec retour d'informations car ces systèmes ne sont pas spécifiques à le TM mais font partie intégrante de toute programmation.

La coordination est un autre élément clé du domaine 4 qui contribue à assurer une approche cohérente entre les intervenants de la TM travaillant dans le même domaine, et à minimiser les risques de sécurité et autres risques, tels que l'inflation du marché. Une coordination efficace avec les acteurs extérieurs comprend la participation à des plateformes TM communes et à des structures de coordination, y compris un groupe de travail TM au niveau national et régional. Au niveau mondial, le CICR est signataire du Grand

Bargain¹² et également membre du Cash Learning Partnership (CaLP)¹³. Le CICR participe également aux principaux forums de la TM, tels que le groupe de travail sur les transferts monétaires basé à Genève.

La coordination et le partenariat avec d'autres composantes du Mouvement en vue de promouvoir une meilleure compréhension du contexte, des besoins non satisfaits et des options de distribution spécifiques à la TM est un élément-clé du domaine 4, tout comme la promotion d'un apprentissage partagé sur la PAEC et sa mise en œuvre. L'adhésion du CICR au groupe de travail des pairs du Mouvement à l'échelle mondiale et son soutien apporté à la **Cash-Hub du mouvement**¹⁴ sont au cœur de cet effort.

Domaine 4 : Composantes et objectifs visés

Tableau 4. Composantes de PAEC du domaine 4

Domaine 4 : Objectif principal :

Veiller à ce que la PAEC et sa mise en œuvre permettent de travailler en priorité sur les besoins des personnes affectées dans les interventions et que la capacité des multiples acteurs de TM soit maximisée grâce à des mécanismes de coordination et de partenariat qui renforcent la réponse de la délégation à la TM.

Domaine 4 : Composantes				
Composant 4.1 : Redevabilité envers les personnes affectées (RPA)	Composante 4.2 : Coordination interne	Composante 4.3 : Partenariats internes	Composante 4.4 : Coordination externe	Composante 4.5 : Partenariats externes
<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur la TM avec les communautés affectées - Participation de la communauté sinistrée dans le cycle de programme - Mécanismes de retour d'information et de réclamations 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination des délégations et du mouvement 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats avec les partenaires du Mouvement CRICR 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation locale - Réceptivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats externes
Domaine 4 : objectifs visés				
<ul style="list-style-type: none"> - Matériel et systèmes de communication bidirectionnels pour les réclamations et des mécanismes de retours d'informations développés 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de coordination compris dans les PON de TM 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats TM avec d'autres composantes du Mouvement (le cas échéant) 	<ul style="list-style-type: none"> - Feuille de FAQ de TM renseignée - Participation au groupe de travail de TM national 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats TM avec des acteurs externes (le cas échéant)

¹² L'un des engagements du Grand Bargain de 2016 est la focalisation sur le recours et la coordination accrue de la TM

¹³ Le CaLP est un partenariat mondial d'acteurs humanitaires engagés dans la politique, la pratique et la recherche associées à la TM.

¹⁴ Plate-forme du centre de trésorerie du Mouvement : <https://www.cash-hub.org/>

Composant 4.1. Redevabilité envers les personnes affectées (RPA)

Voir le guide principal, à l'exception du fait qu'au niveau du CICR, ce domaine est connu sous le nom de « Redevabilité envers les personnes affectées (RPA) » plutôt que de engagement communautaire et la redevabilité (CEA), qui est le terme utilisé par le Mouvement.

Composante 4.2 : Coordination interne

Guide principal non applicable.

Dans ce document, la coordination interne englobe à la fois la coordination au sein de la délégation du CICR et la coordination du Mouvement.

La coordination interne au sein de la délégation du CICR est d'une importance capitale, car elle garantit que la délégation, les sous-délégations et les bureaux sont connectés et ont accès à des informations pertinentes et opportunes pour éclairer la PAEC et sa mise en œuvre.

La coordination avec le Mouvement est essentielle, et les délégations du CICR se doivent de participer activement à tous les mécanismes de coordination monétaire du Mouvement.

Composante 4.3 : Partenariats internes

Cf. guide principal.

Composante 4.4 : Coordination externe

Voir le guide principal, à l'exception des références à la coordination régionale et mondiale, qui ne sont d'aucune utilité pour les délégations.

Composante 4.5 : Partenariats externes

Voir le guide principal, à l'exception des références suivantes, qui sont différentes pour le CICR :

- L'adhésion au savoir-faire technique en relation avec les systèmes de TM (voir ci-dessus sous la composante 2.3) qui, le cas échéant, tend à être gérée de manière centralisée par le siège plutôt que par des délégations.
- Les liens avec la protection sociale du gouvernement. Le CICR ne travaillerait pas avec les systèmes de protection sociale de la même manière qu'une SN dans son rôle d'auxiliaire. Le CICR travaille actuellement sur des guides liés au travail avec les systèmes de protection sociale, qui seront mis à disposition en 2020.

Domaine 4 : Checklist

- ✓ Les systèmes de communication bidirectionnelle et les outils de conception de programmes existants qui permettent la participation et une approche centrée sur les personnes ont été adaptés pour inclure des aspects spécifiques à la TM.
- ✓ Systèmes de coordination interne en place au sein de la délégation
- ✓ Systèmes de coordination interne en place avec les acteurs du Mouvement
- ✓ Systèmes de coordination externes en place avec les acteurs externes de la TM
- ✓ Partenariats internes en place avec les acteurs du Mouvement
- ✓ Partenariats externes identifiés et poursuivis



© CICR / MUJASSAR, Mansour, V-P-IQ-E-02374, Septembre 2019, Province de Kasai, Irak.

Domaine 5 : test, apprentissage et amélioration



Aperçu du domaine

Le domaine 5 met l'accent sur la capacité TM des délégations en testant les systèmes, les procédures et les outils. Cela est possible au moyen de simulations ou de projets pilotes, mais il est fort probable que cela se déroule lors d'une intervention impliquant la TM. Au niveau du personnel, le domaine 5 favorise les échanges d'apprentissage entre pairs.

Les examens internes et les évaluations externes des interventions de TM sont également considérés comme des moyens importants de tirer des leçons et d'aider à améliorer la TM à l'avenir. Pour le CICR, la mise en œuvre de la TM elle-même est une occasion-clé d'apprendre et d'identifier davantage les besoins d'investissement en PAEC. Depuis 2018, le CICR a entrepris des tests accrus de la TM dans les interventions de protection et d'assistance au-delà de l'EcoSec.

Tous les apprentissages doivent être bien renseignés et partagés par l'intermédiaire de la page [intranet de la TM¹⁵](#) institutionnelle et de la [Communauté de pratique de la TM¹⁶](#). L'apprentissage documenté peut ensuite servir à modifier les PON, les systèmes, les outils et les guides de TM, ainsi qu'à les partager à l'interne et à l'externe afin de contribuer à l'apprentissage pour les praticiens et les acteurs de TM. Les délégations peuvent également souhaiter conserver les documents utiles sur leur espace d'équipe.

En 2020, un certain nombre de délégations ont commencé à entreprendre des auto-évaluations des capacités de TM (voir domaine 3.1) à l'aide de l'outil d'auto-évaluation des capacités de TM du CICR, élaboré en même temps que ce guide.

Domaine 5 : Composantes et objectifs visés

Tableau 5. Composantes PAEC du domaine 5

Domaine 5 Objectif principal

Mettre à l'épreuve les investissements en PAEC et noter les progrès réalisés et les domaines prioritaires pour d'autres investissements dans la PAEC et veiller à ce que la mise en œuvre de la TM alimente l'apprentissage.

Domaine 5 : Composantes		
Composante 5.1 Test de capacités TM	Composante 5.2 Gestion des connaissances en TM	Composante 5.3 : Réévaluation de la capacité de TM
<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la TM 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation et diffusion de l'apprentissage de la TM 	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-évaluation de TM du CICR après les tests, après la mise en œuvre ou l'examen après l'action
Domaine 5 : objectifs visés		
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des antécédents de TM et de leur mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation de TM 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de l'auto-évaluation des capacités de TM du CICR
<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage documenté - Apprentissage diffusé 		

Composante 5.1 : Test TM

Guide principal non applicable.

Les tests permettent à la délégation de mettre en pratique tous ses investissements dans la PAEC. Pour le CICR, les tests sont effectués dans le cadre de la mise en œuvre du programme (et non par le biais d'un exercice de simulation tel que proposé pour les SN dans le guide principal). Il faut pour cela intégrer un élément d'apprentissage, d'examen et de documentation afin que l'apprentissage soit bien saisi et que les capacités en PAEC de la délégation soient renforcées, avec l'appui des systèmes de gestion des connaissances de TM de la délégation.

¹⁵ Intranet TM : <https://intranet.ext.icrc.org/structure/op/cva/index.html>

¹⁶ Boîte à outils CIE : <https://communities.ext.icrc.org/community/cash-and-voucher-community>

Composante 5.2 : Gestion des connaissances de TM

Cf. guide principal.

Outre les conseils fournis dans le guide principal, la gestion des connaissances en TM pour le CICR se concentre sur la documentation et le partage de l'apprentissage par l'intermédiaire de l'[intranet TM](#)¹⁷ et avec la [Communauté de pratique de TM du CICR](#)¹⁸. Les ateliers d'apprentissage proposés dans le guide principal ne sont pas formellement mandatés, mais peuvent être organisés au niveau de la délégation, au niveau régional ou mondial, le cas échéant.

Composante 5.3 : Réévaluation de la capacité de TM

Cf. guide principal.

Outre les conseils fournis dans le guide principal, la délégation devrait réévaluer sa capacité de TM après la mise en œuvre afin de pouvoir :

- Identifier et renseigner les domaines de progrès liés à la TM conformément à l'outil d'auto-évaluation des capacités en matière de TM du CICR.
- Identifier les lacunes existantes en matière de capacité de TM.

¹⁷ Intranet TM : <https://communities.ext.icrc.org/community/cash-and-voucher-community>

¹⁸ Communauté de pratique TM du CICR : <https://communities.ext.icrc.org/community/cash-and-voucher-community>

