

Guide pour l'intégration de l'assistance en espèces et en coupons

Préparation à l'assistance monétaire pour des interventions efficaces

Imprimé pour le Mouvement par le Groupe de Travail entre pairs (CPWG), avec Jacqueline Frize
et Lois Austin 2020

Version 1 - février 2021



© Photo FICR/ Sajid Hasan

Sommaire

Chapitre 1 : Domaines de la PAEC

Chapitre 2 : Guide de préparation
à la TM du CICR (voir chapitre dédié)

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

Acronymes et abréviations 4 à 5

Introduction 6 à 7

À qui s'adresse ce guide ? 7

Comment se servir de ce guide ? 7

Quels sont les objectifs visés
d'une PAEC ? 7 à 11



Domaine 1 12 à 19

Engagement de la direction

Composantes du domaine 1 13

Composante 1.1 : Vision et stratégie 14

Composante 1.2
Structure organisationnelle 14

Composante 1.3 : auto-évaluation
de capacité en TM, organisationnelle
de et analyse des lacunes 15

Composantes 1.4 : Plans opérationnels
Et plan d'action de la PAEC 16

Composante 1.5 : Plaidoyer dirigé
par la direction et communication 17



Domaine 2 20 à 31

Processus, systèmes et outils

Composantes du domaine 2	21
Composante 2.1 : Rôles et responsabilités	22
Composante 2.2 : Intégration de TM dans les systèmes	23 à 28
Composante 2.3 : Infrastructure, équipements et technologie	28
Composante 2.4 : Guide et outils techniques de TM	28 à 31



Domaine 4 38 à 42

Engagement communautaire et la redevabilité (CEA), coordination et partenariats

Composantes du domaine 4	39
Composante 4.1 : Engagement communautaire et la redevabilité	40
Composante 4.2 : Coordination interne	40
Composante 4.3 : Partenariats internes	41
Composante 4.4 : Coordination externe	41
Composante 4.5 : Partenariats externes	41



Domaine 3 32 à 37

Ressources et capacités financières et humaines

Composantes du domaine 3	33
Composante 3.1 : disponibilité de financement de TM Procédures de déblocage et de réapprovisionnement de fonds	34
Composante 3.2 : Analyse des capacités des ressources humaines en TM	35
Composante 3.3 : compétences et Capacité TM ; direction et décideurs	36
Composante 3.4 : compétences et capacités de TM, personnel du programme	36
Composante 3.5 : Compétences et capacités de TM personnel des services support et volontaires	36



Domaine 5 43 à 51

Test, apprentissage et amélioration

Composantes du domaine 5	43
Composante 5.1 : Test, financement et conception de TM	45
Composante 5.2 TM Gestion des connaissances	48
Composante 5.3 : Réévaluation de la capacité de TM	48 à 50

Acronymes et abréviations

RPA	Redevabilité envers les personnes affectée
EAA	Examen après action
CaLP	Cash learning partnership (partenariat pour l'apprentissage financier)
CEA	Engagement communautaire et la redevabilité
CiE	Boîte à outils, transfert monétaires en situation d'urgence
CPWG	Cash Peer Working Group (groupe de travail entre pairs)
TM	Transferts monétaires
PAEC	Préparation à Transfert monétaire
FUSC	Fonds d'Urgence pour le Soutien en cas de Catastrophes
FAQ	Foire aux questions
FbP	Financement basé sur les prévisions
PSF	Prestataire de services financiers
RH	Ressources humaines
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
MI	Management de l'information
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
DP	Descriptions de poste
KYC	« Know-your customer » (« Connaissance de la clientèle »)
MAAT	Formation en évaluation et analyse de marché
S&E	Suivi et évaluation
NDRT	Équipe nationale de réponse aux catastrophes
QGN	Siège national
SN	Société nationale (Croix-Rouge et Croissant-Rouge)
PDM	Suivi Post-Distribution
PECT	Formation pratique sur les transferts monétaires d'urgence

PRE	Préparation pour des réponses efficaces
PMER	Planification, évaluation et rapportage
SNP	Société nationale participante
MOUVEMENT	Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
ERM	Évaluation rapide des marchés
RDRT	Équipe régionale de réponse aux catastrophes
PON	Procédures opérationnelles normalisées
Mandat écrit	Mandat écrit
GTT	Groupe de travail technique
EVC	Évaluation de la vulnérabilité et des capacités
GT	Groupe de travail

Le Mouvement utilise le glossaire développé par le Cash learning partnership (CaLP) qui est disponible via leur site en cinq langues différentes à l'adresse www.cashlearning.org/resources/glossary.



© Photo FICR/ Juožas Cernius



Introduction

Le soutien aux populations touchées par la crise grâce à Transfert monétaire (TM) a été reconnu par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) comme un moyen efficace et utile de répondre de manière digne et efficace aux besoins humanitaires de la population. Avec d'autres acteurs humanitaires, le Mouvement continue de développer son expérience et son expertise dans l'utilisation de la TM dans les interventions d'urgence ainsi que dans des contextes de relèvement à plus long terme et comme moyen de consolider la résilience.

Les avantages de la TM ont été bien étudiés et renseignés dans une variété de contextes différents, et un nombre croissant de donateurs et de Sociétés nationales du Mouvement (SN) sont favorables à la TM en tant que modalité d'assistance.

Le rapport du Secrétaire général des Nations Unies pour le Sommet humanitaire mondial de 2016 a recommandé que la TM devienne un mode d'aide par défaut pour l'humanitaire et, à travers le « Grand Marché » (« Grand Bargain »), les organisations d'aide, y compris le Mouvement, se sont engagées à investir dans de nouvelles approches de TM permettant une programmation à grande échelle.

Afin d'assurer une TM rapide et à grande échelle dans toute réponse, il est nécessaire que le Mouvement investisse dans la préparation à Transfert monétaire (PAEC) en général. Au cours des dix dernières années, des investissements importants ont été réalisés dans ce domaine grâce au développement de procédures, de systèmes et d'outils de la TM aux niveaux mondial et national, intégrant des activités de préparation plus larges dans le but de garantir que le Mouvement soit plus prêt et à même d'envisager de répondre par la TM, le cas échéant. Des efforts ont été déployés pour renforcer l'institutionnalisation de la TM au sein des différentes composantes du Mouvement et pour renforcer les capacités des SN, le cas échéant. Ce travail est soutenu par le Centre de trésorerie (« Cash Hub ») du Mouvement, un point central de collaboration et de partage de l'apprentissage et des connaissances. Accédez à la plateforme du centre de trésorerie (« [Cash-Hub¹](#) ») et aux outils spécifiques TM dans la boîte à outils [Cash in Emergencies²](#) (« Argent en cas d'urgence ») développée pour le Mouvement. Ce guide vise à aider les SN à mieux se préparer à concevoir et à mettre en œuvre la TM dans toutes leurs interventions.

La PAEC est un élément essentiel de la mise en place d'actions précoces et de la préparation institutionnelle à la mise en œuvre de la préparation à une réponse efficace (PRE) en réponse à tout déclencheur, comme indiqué dans tout protocole ou plan d'action précoce. Il existe un nombre croissant d'initiatives en cours au sein du Mouvement qui encouragent une meilleure préparation, telles que la préparation des SN pour une réponse efficace, et des déclencheurs pour le déblocage de fonds pour une action rapide dans les FUSC à partir d'approches de financement fondées sur les prévisions, et de financement du développement. Ce guide contribue à promouvoir des investissements opportuns au niveau des SN pour garantir une intervention rapide de meilleure qualité.

À qui s'adresse ce guide ?

Il a été rédigé avec à l'esprit les SN au niveau national, mais peuvent également servir à d'autres composantes du Mouvement. Un chapitre distinct a été rédigé pour le CICR, avec des adaptations aux guides destinés aux délégations du CICR qui pourraient également souhaiter investir dans la PAEC. Voir [Chapitre 2 : Guide du CICR en matière de PAEC](#).

Comment utiliser ce guide ?

Ce guide a été structuré autour de **cinq domaines clés de PAEC**. Les lecteurs sont guidés à travers les composantes de chaque domaine de la PAEC avec des suggestions sur les mesures ou domaines requis pour chacun. Les cinq domaines de PAEC décrits dans ce guide sont considérés comme essentiels.

Le **domaine 1**, l'engagement des dirigeants, est considéré comme le pivot de la PAEC car il comprend des composantes qui nécessitent l'adhésion stratégique de la direction et sont liés à la vision et à la stratégie de la SN pour la TM, et au niveau d'investissement en ressources financières et humaines pouvant être allouées à PAEC. L'expérience a montré qu'une SN a plus de chances de réussir sa trajectoire en PAEC avec un engagement de la direction au début du processus. Le **domaine 2** se concentre sur les processus, systèmes et outils des SN et sur la manière de les adapter pour intégrer la TM. Le **domaine 3** se focalise sur les capacités financières et humaines des SN pour la mise en œuvre de la TM. Le **domaine 4** se focalise sur engagement communautaire et redevabilité (CEA), ainsi que sur la coordination et les partenariats. Le **domaine 5** se focalise sur la mise en œuvre et l'apprentissage du feedback dans la planification et l'investissement de la PAEC.

Quels sont les objectifs visés d'une PAEC ?

L'objectif ultime de la PAEC est d'accroître la capacité des acteurs du Mouvement à mettre en œuvre une TM modulable, de meilleure qualité et opportune afin de garantir que les populations touchées par la crise puissent répondre à leurs besoins de manière digne, appropriée et efficace.

Comme le montre le diagramme de la théorie du changement de la PAEC ci-dessous, les SN participant à la PAEC devront investir dans les cinq domaines clés de la PAEC et leurs activités connexes pour renforcer et maintenir leur capacité organisationnelle de la TM. Conjointement avec ces investissements, les SN devront appliquer cette capacité en mettant en œuvre la TM dans leurs interventions, le cas échéant. En conséquence, et au fil du temps, les SN amélioreront l'évolutivité, la qualité et la rapidité de leur TM (capacité opérationnelle) en réponse aux crises ou dans le cadre d'interventions à plus long terme.

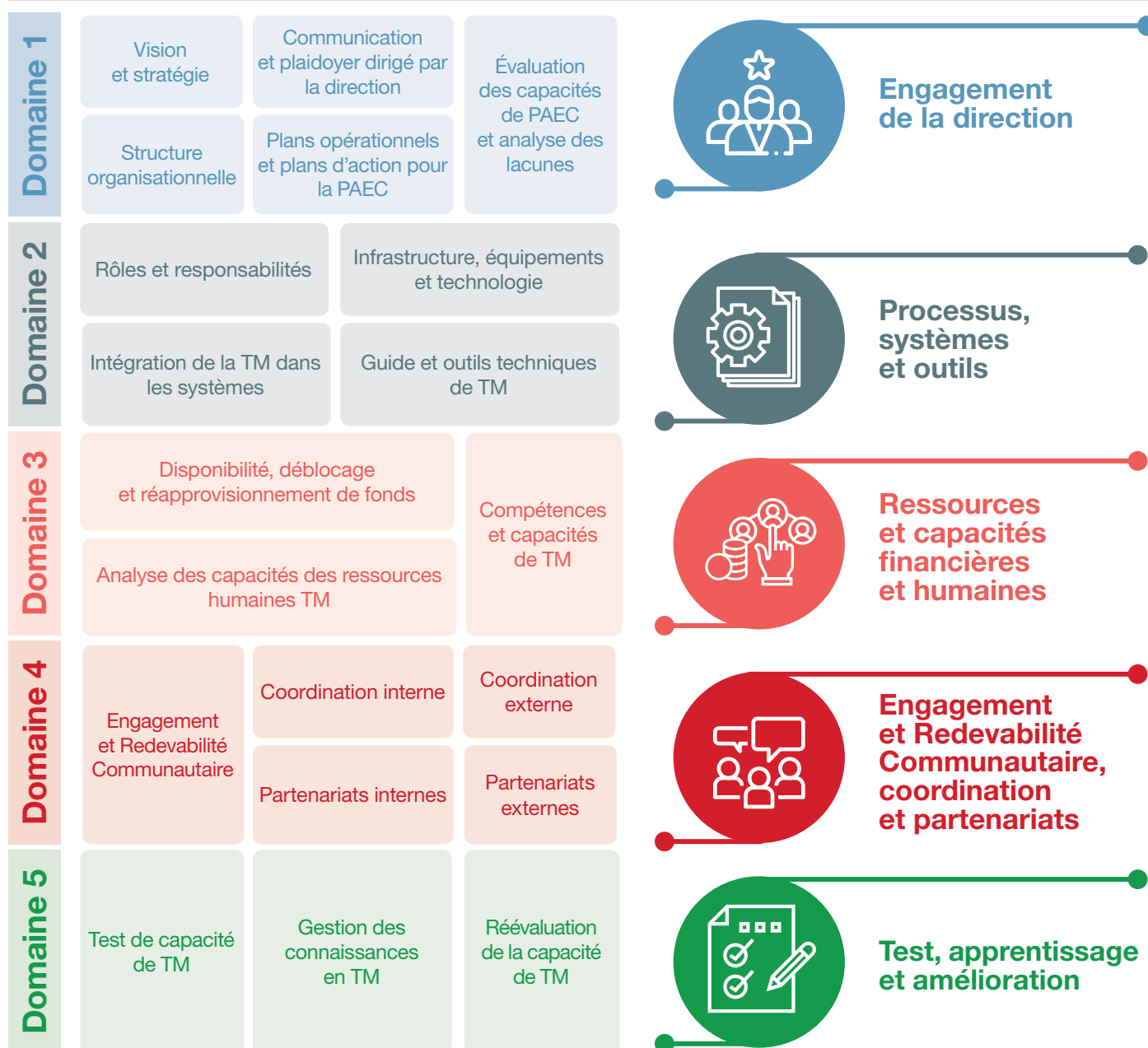
¹ Plate-forme du centre de trésorerie : www.cash-hub.org

² Boîte à outils CiE : www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit

Activités de PAECt

Capacité organisationnelle de SN en TM

La PAEC est une initiative de développement continue de la SN pour consolider les capacités dans 5 domaines clés ci-dessous.

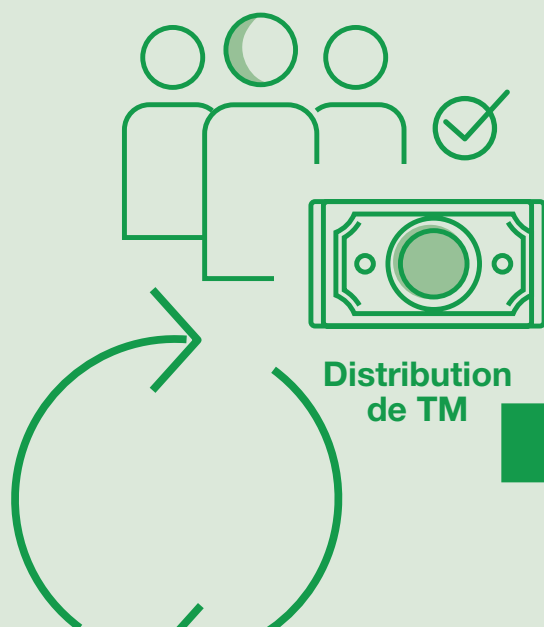


ce appropriée, sous la forme d'une TM modulable,

Capacité opérationnelle de TM

Capacité opérationnelle de TM de la SN, et distribution de TM

Les SN appliquent avec succès et exploitent leur capacité de distribuer la TM dans leurs interventions de réponses



Distribution de TM

Capacité opérationnelle De TM de SN



Incidence

Besoins satisfaits

Les populations vulnérables et sinistrées peuvent satisfaire leurs besoins de manière digne, efficace et adaptée.



Aux fins de ce guide, la définition d’une SN préparée pour la TM est la suivante :

Une SN est préparée à la TM si elle est capable et susceptible d’assurer une assistance appropriée, sous la forme d’une TM modulable, opportune et responsable.

Une PAEC est une initiative de développement de SN en continu qui vise à améliorer l’état de préparation en intégrant TM dans les outils, les systèmes, les procédures et la capacité du personnel de l’organisation, ainsi que le renforcement du soutien actif de la direction pour la TM, la coordination et la communication.

Ces définitions montrent clairement que le but ultime de la PAEC est de mettre en œuvre une TM de meilleure qualité, modulable et opportune. Les SN capables et susceptibles de mettre en œuvre la TM en réponse à une crise ou dans le cadre d’une intervention à plus long terme démontreront que non seulement elles disposent des systèmes, processus, outils et compétences durables pour la mise en œuvre de la TM, mais aussi qu’elles sont susceptibles d’assurer une TM parce que leurs SN envisagent la TM parallèlement à la distribution en nature et en services, en tant qu’interventions de réponses adéquates. La capacité et la probabilité de mettre en œuvre la TM sont améliorées de surcroît par la rapidité et la qualité avec lesquelles une SN peut assurer une TM dans le cadre de sa réponse à la gestion des catastrophes.

Les SN qui investissent dans la PAEC devraient mesurer à la fois la capacité organisationnelle des SN partenaires dans les domaines de travail clés ainsi que leur capacité opérationnelle de TM, mais aussi dans des opérations de plus en plus responsables et opportunes.

Les niveaux opérationnels en TM du Mouvement suivants décrivent les exigences en termes de capacité organisationnelle (systèmes, structures, processus et ressources) afin de pouvoir fournir une TM modulable, opportune et responsable.

De plus amples renseignements peuvent être trouvés au chapitre 3.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 3+
Presque rien en place pour prendre en charge la mise en œuvre de la TM. La SN n’est pas en mesure d’assurer une TM modulable, rapide et responsable qu’avec un soutien externe important.	Les systèmes, structures, processus et ressources de base pour mettre en œuvre la TM sont tous en place mais doivent être améliorés. La SN n’est en mesure d’assurer une TM modulable, rapide et responsable qu’avec un soutien externe limité.	Les systèmes, structures, processus et ressources pour mettre en œuvre la TM sont tous en place à un niveau de qualité suffisant. La SN est probablement en mesure d’assurer une TM modulable, rapide et responsable sans aucun soutien externe.	Les systèmes, structures, processus et ressources pour mettre en œuvre la TM sont tous en place à un niveau de qualité extraordinaire. La SN joue un rôle clé d’influence de l’environnement externe. La SN est probablement en mesure d’assurer une TM modulable, rapide et responsable sans aucun soutien externe et est à même de fournir un soutien TM à d’autres organisations et partenaires du Mouvement.

Figure 2 : Niveaux opérationnels de TM du mouvement



Photo © FICR/Giovanni Zambello

Chapitre 1

Domaines de PAEC



Domaine 1 : Engagement des dirigeants

Aperçu du domaine

L'engagement des managers est essentiel pour que la PAEC rende plus fructueux tous les autres investissements liés à la TM. L'engagement de la direction se compose de cinq éléments principaux : avoir une vision et une stratégie pour la TM (1.1) ; investir dans la structure organisationnelle de la SN pour soutenir la TM (1.2) ; évaluer la capacité et les lacunes actuelles de la TM (1.3) ; élaborer un plan d'action (PoA) TM à partir de cette analyse des lacunes, pour renforcer les capacités (1.4) ; et s'engager dans le plaidoyer de la TM (1.5).

Le domaine 1 est axé sur l'adhésion et l'engagement des cadres supérieurs en ce qui concerne la TM. Il s'agit notamment d'assurer la clarté des ambitions des SN en matière de TM (par exemple, quelles formes d'intervention prendront en compte la TM et s'il existe des endroits spécifiques où la TM est ou n'est pas une option) et d'en tenir compte dans un document de vision et de stratégie pour la TM.

Le domaine 1 implique également l'identification d'un point focal de TM dédié et la création d'un groupe de travail TM (GT TM) pour la gestion des activités de PAEC. Le point focal et le groupe de travail TM devront collaborer avec la direction pour maintenir l'adhésion, les ressources et l'engagement.

Le domaine 1 comprend un engagement à effectuer une évaluation approfondie des capacités TM qui aide la SN 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.

Le domaine 1 comprend la généralisation de la TM dans les plans de préparation et de réponse ainsi que l'élaboration d'un PoA de PAEC spécifique fondé sur l'évaluation des capacités. Le PoA de PAEC pluriannuel détaille les niveaux d'investissement requis pour atteindre le niveau de capacité de TM décrit dans la vision et la stratégie de la SN pour la TM. Ce PoA doit inclure un budget.

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 SN - une mesure importante pour assurer l'intégration de la PAEC et de la TM en général.

Domaine 1 : Composantes

Domaine 1 : Engagement des dirigeants, objectifs visés de la PAEC

Domaine 1 Objectifs principaux :

L'engagement de la direction pour la TM est essentiel pour que la PAEC rende plus fructueux tous les autres investissements liés à la TM. Pour s'assurer que la direction soutienne activement la TM en tant qu'option de réponse et appuie la généralisation de la TM, sur la base d'une compréhension réaliste des niveaux de capacité actuels et mis à jour de la SN en matière de TM 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 organisationnelle	Composante 1.3 Évaluation des capacités de TM et analyse des lacunes	Composante 1.4 Plans opérationnels et TM	Composante 1.5 Plaidoyer dirigé par la direction
- Le comité dirigeant - Direction supérieure - Vision - Plans stratégiques	- Gestion du changement - Soutien du siège aux succursales pour la PAEC - Soutien du siège aux succursales pour la mise en œuvre de la TM - Point focal de TM et GT de TM	- Évaluation des capacités de TM et analyse des lacunes	- Préparation/urgence/PRE - Plans de réponse et/ou récupération - Plan d'action budgétisé pour la PAEC pluriannuelle - Disponibilité de financement de deux ans pour la PAEC	- Communication et plaidoyer internes - Communication et plaidoyer externes
Domaine 1 : objectifs visés du PAEC				
- Vision et stratégie TM élaborées	- Une structure permettant au siège de soutenir les succursales en matière de TM - Un Point focal de TM et GT sont soutenus.	- Une auto-évaluation de capacité organisationnelle en TM pour identifier les lacunes de capacités dans les 5 domaines de PAEC	- Préparation opérationnelle et plans d'interventions avec TM comprise - Plan d'action budgétisé pour la PAEC pluriannuelle	- Répartition des acteurs en TM - Stratégie et matériel de plaidoyer internes et externes

Composante 1.1 : Vision et stratégie

Le soutien et l'adhésion de la direction se sont avérés être le catalyseur le plus efficace pour favoriser les investissements en PAEC, y compris le déblocage de fonds et de personnel pour soutenir la PAEC et sa mise en œuvre. Par conséquent, l'un des principaux fondements de la PAEC est de s'assurer du soutien actif de la direction pour l'intégration de la PAEC et de veiller à ce que la TM soit systématiquement considérée comme une option de réponse. L'obtention de l'aval de la direction elle-même peut prendre d'une semaine à plus d'un an, mais si elle n'est pas obtenue dès le départ, le SN risque de se heurter à un certain nombre de blocages dans le processus de la PAEC.

Les étapes suivantes seront suggérées pour obtenir l'adhésion et l'engagement de la direction.

- **Organiser une réunion de PAEC** avec la direction et la gouvernance pour sensibiliser à la TM et explorer les contraintes et les opportunités pour la TM. Cela pourrait avoir lieu au cours d'une réunion indépendante ou pourrait former un module d'un atelier plus large axé sur le plaidoyer (voir la composante 1.3 ci-dessous).
- **Définir et renseigner une vision claire pour la TM**, dont l'identification de la place de la PAEC au sein de l'organisation et quelle est l'ambition en termes de TM de l'organisation à court, moyen et long terme dans le cadre de la stratégie de gestion des catastrophes et des plans connexes.
- **Décider s'il faut intégrer la TM dans la stratégie de la SN ou développer un document de stratégie TM séparément** soulignant que la TM a des implications pour tous les départements et services, tout en soulignant également la nécessité d'envisager systématiquement la TM comme option de réponse, et en encourageant le recours à la TM par la SN (idéalement avec la TM en tant qu'option d'intervention par défaut).

Composante 1.2 : Structure de l'organisation

Dans ce guide, la structure de la PAEC concerne la structuration des ressources humaines, financières et logistiques au niveau du siège et des branches afin de soutenir la mise en œuvre de la PAEC et de la TM. Il comprend également des systèmes et des processus de soutien à la mise en œuvre de TM, fondés sur des procédures claires qui incluent la TM comme option de réponse.

La structure de la PAEC comprend donc à la fois le siège et les branches de la SN. Bien qu'il soit reconnu que certaines SN ont acquis une capacité de mise en œuvre de la TM au niveau des directions générales en réponse à une crise, le renforcement des processus entre le siège et les branches locales est un élément clé du développement de la PAEC des SN. La mise en place de la structure nécessaire prendra probablement plusieurs mois, car des personnes devront être identifiées, nommées et formées au niveau du siège et des branches pour mener à bien leurs tâches spécifiques liées à la PAEC.

Les éléments suivants sont suggérés pour créer une structure TM :

- Veiller à ce que les ressources humaines, financières et logistiques adéquates soient en place au niveau du siège et des branches (y compris le point focal TM et le GT TM). Ceci est traité dans le domaine 3, composante 3.3 ci-dessous.
- Veiller à ce que le siège puisse fournir un soutien systématique aux branches pendant la mise en œuvre de la TM en déployant du personnel ayant une expérience en TM.
- Assurer le soutien du siège social aux branches pour l'utilisation des systèmes liés à la TM pour le ciblage, l'enregistrement, les mécanismes de distribution, le rapprochement et le suivi.

- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque département impliqué dans la TM au niveau du siège et des succursales et les prendre en compte dans les procédures opérationnelles normalisées (PON) de TM qui sont connues de tous les employés et volontaires concernés.
- Élaborer une politique claire qui définit quand les analyses de situations et de possibilités de réponse, les mesures de conception et de mise en œuvre et les mesures de suivi et d'évaluation doivent être prises en compte grâce à des indicateurs bien définis, ou avant une crise sur la base d'une action anticipative telle que le financement basé sur les prévisions (FbP).
- S'assurer qu'un système est en place pour examiner régulièrement la PAEC et sa mise en œuvre afin d'en évaluer la pertinence, la conformité et l'efficacité.

Composante 1.3 Auto-évaluation des capacités organisationnelles en TM et analyse des lacunes

L'identification des lacunes dans la PAEC implique une évaluation approfondie des capacités organisationnelles en TM et l'identification des lacunes actuelles en matière de capacités à la mise en œuvre de TM. Il convient d'y consacrer suffisamment de temps car c'est une activité importante pour définir les investissements en TM prioritaires dans les autres domaines de PAEC.

L'outil d'auto-évaluation de la capacité organisationnelle de la TM est une liste exhaustive des aspects de la PAEC, structurée autour des cinq domaines et composantes de la PAEC. Il a été conçu pour informer une SN de tous les différents domaines et composantes de la PAEC énumérés en détail dans ce guide. La SN peut évaluer son niveau de capacité pour chacun des domaines de TM inclus dans l'outil d'auto-évaluation pour permettre d'identifier les domaines spécifiques de capacité en TM, forts et faibles, grâce à un ensemble d'indicateurs organisationnels de la PAEC, qui s'échelonnent sur quatre niveaux (1-3 +).

Les étapes suivantes sont suggérées pour effectuer une auto-évaluation de la capacité organisationnelle de la TM et une analyse des lacunes :

- **Le groupe de travail de la SN en matière de TM et le point focal TM appliquent** l'outil d'auto-évaluation de la capacité organisationnelle de la TM et discutent de s'il représente fidèlement la capacité de TM de la SN.
- **Présenter les résultats de l'évaluation des capacités de la TM** à un groupe d'acteurs internes plus large et susciter une discussion sur les atouts et les lacunes.
- **Effectuer une analyse détaillée des lacunes en PAEC** et identifier les domaines prioritaires de développement. Cela prendra probablement deux jours et nécessitera une étude approfondie des structures, systèmes, procédures, personnes, équipements et accords existants des SN, ainsi qu'une évaluation de leur adéquation à la mise en œuvre de la TM.
- **Utiliser les résultats de l'analyse des lacunes de la PAEC** par domaine pour alimenter le PoA PAEC au point 1.4 ci-dessous.
- Ré-appliquer le processus d'auto-évaluation de la capacité organisationnelle de la TM pour mesurer les progrès des SN dans des domaines spécifiques au fil du temps, en particulier après la mise en œuvre de la TM.

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

Le **PoA de PAEC** est élaboré à partir des conclusions et recommandations identifiées par l'auto-évaluation des capacités de la TM et l'analyse des lacunes de préparation. Le GT de TM est responsable de l'élaboration du PoA en consultation avec les responsables et les départements. L'expérience montre que le PoA de PAEC doit inclure les objectifs, les apports et les résultats pour être en mesure de fournir une TM dans différents scénarios de crise ou de relèvement.

Les mesures suggérées pour l'élaboration d'un PoA en PAEC sont notamment :

- La programmation d'une réunion du GT TM pour développer le PoA dans les cinq domaines de PAEC. Commencer par identifier les composants à renforcer et les domaines en question sous chaque composante.
- Identifier les activités qui sont réalistes et réalisables et aider les SN à donner des réponses TM rapides dans des contextes d'urgence et de développement. Aligner ces activités aux plans d'urgence et de préparation / PRE existants.
- Calculer les coûts des activités en utilisant l'expérience de budgétisation de la SN en matière de finances. Le calcul des coûts fonctionne mieux s'il est basé sur les coûts réels et non sur les fonds disponibles. Cela donne à la SN une vue d'ensemble réaliste du niveau d'investissement financier requis. Il sera important d'aligner le PoA de PAEC à la vision, à la stratégie et au calendrier de TM.
- Une fois le PoA TM initial chiffré et élaboré, décider des activités à prioriser et de la séquence de ces activités, ce qui influencera la mobilisation des ressources et les stratégies de partenariat à adopter par la SN pour financer son PoA en PAEC, mais aussi identifiera le niveau de soutien technique nécessaire à la mise en œuvre du plan.
- L'expérience a montré qu'il faut un niveau minimum de stabilité financière dans les investissements de PAEC des SN pour que ceux-ci produisent des résultats qui soient durables. Il est recommandé qu'une SN dispose d'au moins deux ans d'engagement en termes de temps de personnel et de ressources financières pour mener à bien les activités nécessaires à cette fin.
- Présenter le projet de PoA à la direction de la SN pour approbation dans un délai convenu (par exemple, sous quatre semaines suivant l'atelier de consultation initial).
- Le point focal TM gérera et coordonnera l'ensemble du processus et en rendra compte à la haute direction générale.
- Mettre à jour le PoA au fil du temps, en particulier si la SN répond aux crises par la TM.

Encadré 1 : Éléments d'un plan d'action pour la PAEC

- Récapitulatif de l'analyse des lacunes en matière de préparation, pour justifier le plan et les niveaux de priorité d'investissement en PAEC.
- Cadre logique avec les activités, les apports et les résultats, les risques et les hypothèses de la PAEC.
- Diagramme de Gantt avec le plan d'activités et l'emploi du temps, qui indique les durées, étapes et responsabilités individuelles ou départementales.
- Budget au niveau des activités avec planification des ressources et entrées par activité (ressources humaines et financières).
- Plan de suivi et cadre d'évaluation.

Lors de l'élaboration du PoA de TM, la SN doit se concerter et être guidée par les plans d'urgence et de préparation existants qui décrivent les scénarios d'urgence probables et identifier ceux qui peuvent justifier des réponses de TM. Idéalement, les SN devraient généraliser la TM dans les plans de préparation existants, mais le fait d'avoir un PoA PAEC distinct s'est avéré utile pour les SN qui se lancent dans la PAEC.

Le même niveau de conseil et de généralisation est requis pour les plans des SN pour les interventions d'urgence et le relèvement. La TM devrait être intégrée à ces derniers.

Composante 1.5 : Communication et plaidoyer dirigé par la direction

Le plaidoyer est particulièrement important pour la TM car il existe encore des inquiétudes dans le domaine public et au sein des SN concernant le recours abusif à la TM, qui présente un risque de réputation pour les SN. Ces attitudes peuvent constituer des blocages critiques pour l'intensification de la TM dans les situations d'urgence, mais ces problèmes peuvent être résolus par le biais de messages de plaidoyer aux niveaux mondial et national, ainsi qu'en interne. Une grande partie du travail de plaidoyer consiste à démontrer les avantages et les inconvénients de la TM et à montrer les mesures d'atténuation des risques pour atténuer les craintes spécifiques.

Les étapes suivantes sont suggérées pour développer des supports solides de plaidoyer et de communication :

- **Dresser une cartographie des acteurs externes et internes** utiles à la TM.
- **Inclure les populations sinistrées en tant qu'acteurs clés** conformément aux principes d'engagement et de redevabilité communautaire (CEA). À ce stade, les bonnes pratiques consistent à développer une FAQ sur la TM en tenant compte des populations sinistrées.
- **Développer une Foire Aux Questions (FAQ) sur la TM**, qui peut fournir des réponses brèves à des questions typiques sur la TM et être largement diffusée.
- **Rédiger des messages de plaidoyer et de communication pour remédier aux blocages identifiés pour chaque acteur.** Utiliser l'expérience opérationnelle, l'analyse du contexte et de la situation et des consultations supplémentaires pour identifier les messages de communication liés à la TM pour chaque acteur externe et interne, et les méthodes de travail.
- **Organiser des réunions de sensibilisation à la TM** pour diffuser les messages de PAEC et rechercher un soutien supplémentaire de la part des participants pour faire passer les messages plus loin.
- **Solliciter le soutien d'autres partenaires nationaux, régionaux et mondiaux du Mouvement pour aider à développer des documents de plaidoyer et des messages de TM pour différents publics.** Le groupe de travail entre pairs (CPWG) du Mouvement a développé des documents de plaidoyer pour la TM, ainsi qu'un certain nombre d'études de cas, de documents et de matériels audiovisuels disponibles sur la plateforme du **Centre de trésorerie**³ ou sur demande.

Dans l'ensemble, le domaine 1 est susceptible d'être un processus itératif dans lequel l'engagement et l'adhésion de la direction seront nécessaires à différentes étapes d'un parcours d'investissement de SN dans la PAEC. Au fur et à mesure que la SN investit dans d'autres domaines de la PAEC, la direction devra rester informée des progrès pour prendre des décisions sur les prochaines étapes. C'est notamment le cas chaque fois que la SN est en mesure de mettre en œuvre la TM et de faire le point sur les changements dans sa capacité à mettre en œuvre la PAEC.

³ Plate-forme du centre de trésorerie : www.cash-hub.org

Domaine 1 : Liste des points à vérifier

- ✓ Réunion de la direction des SN organisée afin de mobiliser le soutien pour la TM comme option de réponse et soutenir la généralisation de la PAEC
- ✓ Vision de la direction de la SN pour une TM renseignée et structurée
- ✓ Stratégie indépendante ou intégrée de TM de SN développée et alignée aux plans stratégiques
- ✓ Approbation de la gestion du changement de la SN pour l'ajustement de la structure organisationnelle qui peut soutenir la PAEC et sa mise en œuvre au niveau du siège et des succursales
- ✓ Atelier des décisionnaires internes de la SN organisé pour sensibiliser aux niveaux d'engagement TM requis par tous les départements
- ✓ Élaboration et approbation des termes de référence du point focal de la TM
- ✓ Point focal TM identifié et nommé avec un financement minimum de 24 mois, mais de préférence 3 ans
- ✓ Le groupe de travail TM a été formé avec des représentants des départements de la SN qui consacrent au moins 10-15% de leur temps à cette fonction.
- ✓ Le mandat du groupe de travail de TM a été élaboré
- ✓ Point focal de TM et GT de TM soutenus par la direction de la SN
- ✓ Auto-évaluation des capacités organisationnelles de la TM achevée pour tous les domaines avec une consultation à grande échelle
- ✓ Analyse des lacunes et des capacités de TM terminée et approuvée par les principaux acteurs
- ✓ Atelier du plan d'action de la PAEC organisé par le GT de TM
- ✓ Atelier PoA de la PAEC
- ✓ Approbation du PoA pluriannuel budgétisé pour la PAEC
- ✓ Cartographie des acteurs de TM externes réalisée pour identifier tous les acteurs et les catalyseurs potentiels et les blocages à la mise en œuvre et l'adhésion à la TM
- ✓ Messages de communication et de plaidoyer élaborés pour répondre aux doutes identifiés chez les partenaires externes, notamment la CEA adéquate
- ✓ Messages de communication et de plaidoyer élaborés pour remédier aux blocages identifiés des acteurs de la SN en interne
- ✓ Activités de stratégie et d'identification de plaidoyer internes et externes





Photo © FICR / Corrie Butler



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 TM qui sont similaires en termes d'échelle, de rapidité et d'efficacité à d'autres possibilités de réponse telles que les distributions en nature, plus traditionnelles. Cela comprend l'élaboration de procédures opérationnelles normalisées (PON) de TM, qui définissent clairement les rôles et les responsabilités associés à la TM.

Ce domaine couvre tous les systèmes de SN adéquats qui permettent la mise en œuvre de la 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 la TM adéquats pour faciliter la distribution rapide et sécurisée de la TM.

Ce domaine implique également l'adaptation des outils de réponse existants tout au long du cycle de préparation et réponse en cas d'urgence (par exemple dans l'évaluation, la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme) incluent les éléments de la TM nécessaires tels que la faisabilité du marché et l'analyse des risques. Dans certains cas, il faudra développer de nouveaux outils spécifiques relatifs à la TM, comme les préférences des populations sinistrées, et la répartition des prestataires de services financiers (PSF).

Il est essentiel que les processus et outils professionnels courants soient discutés et mis en place en amont et prêts à être adaptés à différents contextes d'urgence.

Composantes du domaine 2

Domaine 2 : processus, systèmes et outils de PAEC et objectifs visés

Domaine 2 : Objectif principal

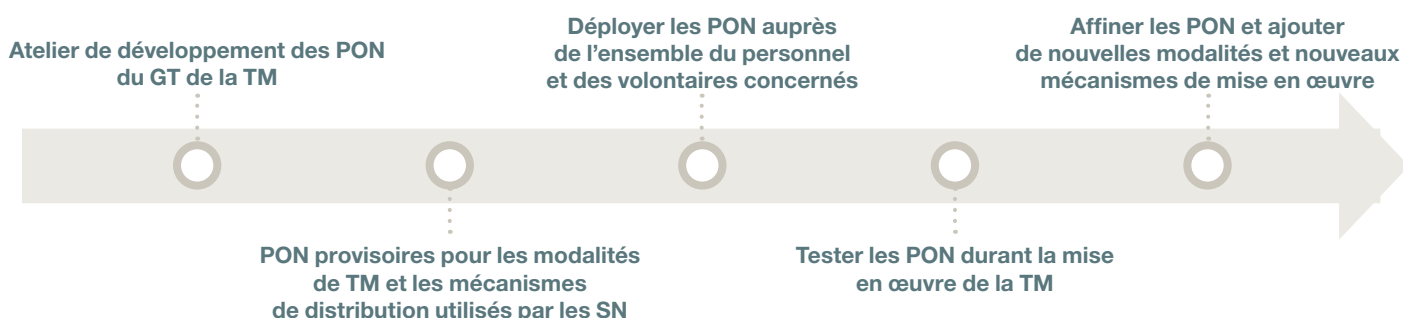
Veiller à ce que la mise en œuvre de la TM par la SN soit guidée par des procédures opérationnelles normalisées (PON) actualisées et intégrer la TM dans tous les processus, systèmes et outils du cycle de gestion des catastrophes.

Composantes du domaine 2			
Composante 2.1 Rôles et responsabilités	Composante 2.2 Intégration de la TM dans les systèmes	Composante 2.3 Infrastructure, équipements et technologie	Composante 2.4 Guide et outils techniques de la TM
- Processus : Rôles et responsabilités / séparation des tâches (PON)	- Systèmes financiers - Systèmes de comptabilité - Systèmes de mobilisation des ressources (avec système de réapprovisionnement compris) - Systèmes de logistique et d'approvisionnement - Systèmes des RH - Mécanismes de distribution - Sécurité - Systèmes de gestion de l'information - Systèmes de gestion des connaissances	- Infrastructure technique et équipement - Outils et systèmes informatiques	- Intégrer la TM dans les outils de cycle de programme existants - Développement d'outils indépendants pour le cycle de programme TM
Domaine 2 : objectifs visés de la PAEC			
- PON de TM - Rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la TM décrits dans les PON et les descriptions de poste	- TM intégrée dans les systèmes de services d'assistance existants (finance, RH, gestion de l'information, logistique et approvisionnement, mobilisation de ressources, sécurité, surveillance et gestion des connaissances)	- La SN dispose de l'équipement et des systèmes informatiques adéquats pour la mise en œuvre de la TM	- Développement et diffusion d'outils TM indépendants - Outils de TM intégrés aux outils de cycle de réponse aux catastrophes existants - Systèmes, outils, PON de PAEC mis à jour

Composante 2.1 : Rôles et responsabilités

L'expérience montre que l'élaboration de PON de TM de haute qualité nécessite l'engagement de tous les départements de la SN impliqués dans les processus et systèmes de prise de décision liés à la TM. Le groupe de travail TM de la SN est donc le mieux placé pour diriger ce processus et obtenir le soutien nécessaire à la direction. L'élaboration de PON n'est pas un travail de longue haleine, mais l'obtention des contributions de tous les départements concernés et l'ajustement des PON en fonction de l'expérience de mise en œuvre est un processus continu depuis les phases préliminaires jusqu'au déploiement parmi le personnel et les volontaires.

Figure 3. Approche échelonnée pour le développement et le déploiement des PON de TM



Le développement de PON va de pair avec l'intégration de la TM dans les systèmes et outils. En plus de l'élaboration des PON, il sera nécessaire de les déployer dans toutes les succursales de SN. Il est recommandé que des séances de sensibilisation et des formations spécifiques aux PON soient développées et déployées afin d'assurer une compréhension maximale par le personnel et les volontaires des SN afin de mieux les préparer à la mise en œuvre de la TM.

Composante 2.2 : Intégration de la TM dans les systèmes

L'expérience montre qu'il est préférable de commencer à intégrer des aspects spécifiques à la TM dans les systèmes existants dès le début dans le cadre de la PAEC et de ne pas attendre la mise en œuvre de la TM elle-même pour découvrir ce qui manque, car cela ralentit les réponses. Il s'agit d'un processus itératif et les SN qui revisitent et révisent leurs systèmes au besoin, après les avoir testés durant la mise en œuvre de la TM, sont en mesure d'y recourir plus systématiquement dans leurs réponses. Les PON de TM devraient représenter les rôles et responsabilités de toutes les fonctions de service de soutien.

Systèmes financiers et comptables

Afin d'assurer une TM, les systèmes financiers et comptables des SN devront possiblement être adaptés pour garantir que les procédures de contrôle financier restent solides et ne restreignent pas la mise en œuvre de la TM.

Les mesures suivantes sont suggérées :

- Passer en revue les niveaux d'autorisation d'approbation et de délégation d'autorité afin d'éviter les problèmes de capacités dans la mise en œuvre.
- Assurer une séparation adéquate des tâches tout au long du processus, notamment la sécurité des actifs et des données des bénéficiaires.
- Conserver une documentation et des registres adéquats.
- Améliorer le système de comptabilité pour suivre les entrées spécifiques à la TM et d'autres structures analytiques pour surveiller et rendre compte de la TM (voir chapitre 3).
- Mettre en place des systèmes de réconciliation entre les données des programmes TM et le suivi financier.
- Élaborer et diffuser des PON claires pour les mécanismes de distribution à mettre en œuvre.
- Engager le personnel des finances dans la cartographie des PSF, l'approvisionnement et la passation de marchés (couverts dans le guide pour les PSF).

Encadré 2 : Caractéristiques d'un système financier efficace prenant en charge la TM

- Les exigences juridiques, financières et d'audit relatives à la programmation au sein de la SN sont identifiées dans les PON de TM de la SN.
- Le niveau des contrôles internes pour l'approbation et la séparation des tâches est clair et bien compris.
- Les systèmes financiers sont fondés sur des approches de gestion des risques appropriées et non pas seulement sur l'aversion au risque.
- Des systèmes de codage comptable sont en place et connus du personnel concerné.
- Les équipes financières proposent des solutions pour différentes modalités de paiement en espèces et en coupons et différents mécanismes de distribution et n'appliquent aucune approche universelle.
- Les évaluations du PSF sont ponctuelles et mises à jour par les finances, les programmes et la logistique.
- Systèmes financiers électroniques, et non sur copie papier.

Systèmes de ressources humaines

Afin de réaliser la TM, les mesures suivantes sont suggérées en ce qui concerne les systèmes de ressources humaines (RH) des SN :

- Intégrer les compétences et l'expérience de la TM dans les profils des RH du programme et du service de soutien existants.
- Identifier et recruter du personnel doté de l'expérience et des compétences requises en TM.
- Assurer des systèmes de déploiement efficaces pour mettre en place le personnel et les volontaires qu'il faut pour concevoir et mettre en œuvre la TM.
- Avoir des systèmes de renforcement des capacités qui améliorent les compétences en TM du personnel et des volontaires.
- Maintenir des pratiques efficaces de fidélisation du personnel et des volontaires afin que ceux dotés des compétences et de l'expérience en TM restent au sein de la SN et soient disponibles.

Les procédures d'identification et de recrutement des RH seront similaires à ceux utilisés pour le recrutement et le déploiement de tout le personnel et des volontaires, mais les descriptions de poste et les procédures de recrutement doivent mettre en évidence les compétences en TM. Les compétences courantes en TM figurent dans le **Cadre de compétences en TM⁴** de la boîte à outils CiE.

Enfin, et surtout, l'utilisation et le maintien du personnel et des volontaires ayant une expérience de la TM doivent être prioritaires afin que la SN ne perde pas sa capacité en matière de TM. Les bonnes pratiques consistent à ne pas surcharger le personnel le plus fort, à établir des systèmes de rémunération et à avoir un programme de développement des compétences graduel, fondé sur les performances. Chaque SN se doit d'identifier les méthodes de fidélisation adaptées à son contexte, tout en reconnaissant que l'expertise TM est très recherchée par de nombreux acteurs humanitaires.

Gestion de l'information

Les systèmes de management de l'information (MI) des SN doivent pouvoir recueillir et gérer des données spécifiques à la TM et garantir leur utilisation en temps opportun et en toute sécurité. Les mesures suivantes sont suggérées :

- Adapter les systèmes de MI de la SN pour garantir que les systèmes de base de données d'enregistrement des destinataires comprennent les informations nécessaires sur le destinataire prévu, conformément aux réglementations de « connaissance de votre client ».
- Assurer les niveaux de protection des données nécessaires pour toutes les informations recueillies et gérées (pour de plus amples renseignements, cf. le **Manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire⁵**).
- Établir des accords de partage de données avec des partenaires humanitaires du secteur privé et autres (tels que l'inclusion de clauses de protection des données avec des tiers).
- Protéger par mot de passe les données sensibles (pour de plus amples renseignements, cf. **Manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire⁵**).
- Faire correspondre le niveau de technologie des systèmes de gestion des données à la taille et à la durée de l'intervention, plutôt que de choisir des systèmes technologiques complexes.

Encadré 3 : Les caractéristiques d'un système de MI de TM efficace sont les suivantes :**- Connaissance des données**

Comprendre les avantages de l'utilisation des données, appliquer de bonnes pratiques en matière de données et créer une culture axée sur les données pour la mise en œuvre de la TM. Les compétences, les connaissances, les attitudes et les structures sociales requises pour que différentes populations aient recours aux données. La maîtrise des données comprend la culture des données, la maîtrise des données et les écosystèmes de données.

- Préparation des données

La préparation des données est la capacité d'utiliser et de gérer de manière responsable et efficace des outils, méthodes et stratégies relatifs aux données. Elle englobe la gouvernance des données (responsabilité et gestion des données), le recueil de données secondaires et une gamme de méthodologies de recueil de données, le stockage et l'infrastructure des données ainsi que le partage et la diffusion des données pour soutenir toutes les étapes d'une intervention de réponse par la TM.

- Prise de décision fondée sur les données

Il s'agit de la capacité d'utiliser des données pour prendre des décisions, en ayant intégré de manière fiable la pensée analytique dans la conception et la mise en œuvre. Cela englobe le recueil de données primaires, le suivi continu, l'évaluation et l'amélioration par l'apprentissage ainsi que l'analyse et la visualisation des données, qui transforment les données en informations (parfois représentées visuellement) pour mieux cerner une situation et soutenir la prise de décision et le compte-rendu relatifs à la TM.

Logistique et approvisionnement

Pour que les systèmes de logistique et d'approvisionnement de la SN puissent prendre en charge la TM, les mesures suivantes sont recommandées :

- Assurer un soutien aux analyses de marché (qui peuvent déjà être en place pour la distribution en nature, mais qui devront désormais être élargies pour prendre en compte la TM).
- Soutenir les exercices de cartographie des commerçants en y ajoutant des tiers tels que les entreprises de télécommunications et les PSF tels que les banques, les institutions financières, les agences de transfert de fonds, les sociétés de téléphonie mobile, etc.
- Soutenir l'identification, la sélection des PSF et la passation de marchés de TM conjointement avec le personnel des finances.
- Le cas échéant, garantir la capacité de se procurer des coupons électroniques et papier dans le cadre des processus d'approvisionnement des SN et calculer les délais associés à chaque option.
- Pré-positionner des stocks de contingence qui comprennent des options de TM en investissant dans des systèmes de conception et de traitement des coupons, des cartes de paiement prêtes à l'emploi et des kits techniques pour l'enregistrement des bénéficiaires TM identifiés ainsi que l'organisation des distributions.

Bien que des accords préalables puissent accélérer la mise en œuvre de la TM pendant une intervention, ils peuvent parfois nécessiter une adaptation pour assurer leur applicabilité à la zone géographique d'opération à l'échelle et à la vitesse requises.

⁴ Cadre de compétences de la TM : <https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/2-Cash-and-Vouchers-Technical-Competency-Framework-for-Surge-DeploymentsAW.pdf>

⁵ Manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire : <https://www.icrc.org/en/data-protection-humanitarian-action-handbook>

Systèmes de mobilisation des ressources

La mobilisation de fonds permet de maintenir le PoA de la PAEC réaliste et conforme aux sources de financement potentielles. L'expérience a montré que l'affectation d'une partie du budget annuel des SN à la mobilisation des ressources TM est une forte mesure de la PAEC qui doit être encouragée.

Encadré 4 : Caractéristiques d'un système de mobilisation des ressources efficace prenant en charge la TM :

- Mise à jour de la cartographie dans le pays des donateurs externes et des acteurs du Mouvement pour identifier et aborder ceux qui pourraient soutenir la TM.
- Se servir du PoA de TM budgétisé sur plusieurs années pour identifier les composantes de financement spécifiques qui peuvent intéresser un bailleur de fonds spécifique, comme la formation, le pilotage ou le soutien au plaidoyer de la TM.
- Compréhension par les SN des flux de financement de TM existants (par exemple ECHO, USAID, FCDO) pour promouvoir les réponses de TM de la SN et évaluation du potentiel de recevoir un financement de TM.
- Intégrer systématiquement la TM dans le Fonds d'urgence pour les secours en cas de catastrophes (FUSC) et les appels d'urgence lors d'une intervention de réponse spécifique, le cas échéant.
- Intégrer systématiquement la TM dans les nouvelles propositions de financement conformément à la vision et à la stratégie de TM de la SN.
- Mise à disposition d'une documentation prête à l'emploi pour la diffusion sur la justification de la SN pour augmenter la capacité de la TM en référence à l'expérience passée, à l'analyse des possibilités de réponse et aux initiatives de la TM nationales, régionales ou mondiales telles que le Grand Marché.
- Plaidoyer pour que des fonds d'urgence spécifiques à la TM soient affectés à la PAEC, comme le prépositionnement des fonds de la TM, par ex. les installations FbP ou mesures d'anticipation.
- Explorer des partenariats potentiels avec le secteur privé qui pourraient contribuer à la mobilisation des ressources ou réduire les frais sur les services de transfert de la TM, par ex. les PSF ou entreprises de télécommunications qui peuvent égaler les dons ou fournir une connexion gratuite aux succursales.

Bon nombre de ces activités peuvent être entreprises sans frais supplémentaires, mais nécessitent l'implication du personnel existant.

Sécurité

Les SN se doivent de mettre à jour leurs protocoles et procédures de sécurité en fonction de leur contexte opérationnel. Les aspects propres à la TM sur la gestion de la sécurité du personnel et des volontaires des SN et de la sécurité de la population sinistrée doivent être pris en compte dans les PON. Des fonds suffisants pour garantir que les risques de sécurité sont minimisés tout au long du cycle de gestion des catastrophes doivent également être alloués. Les processus de gestion des risques pour la TM devraient être pris en compte dans les PON.

Systèmes de suivi

Les mécanismes et systèmes de suivi et de compte rendu des SN doivent tenir compte de la TM pour fournir des données sur le contexte, les procédures et les résultats d'une intervention de réponse par la TM, ce qui permet ensuite aux décideurs de procéder aux ajustements programmatiques adéquats durant la mise en œuvre. Des outils de suivi génériques se trouvent dans la **boîte à outils CiE⁶** dédiée au S&E et devront être adaptés.

Encadré 5 : Types de suivi de TM

- Le **suivi du contexte** aidera à identifier le contexte opérationnel et les risques associés pour la mise en œuvre de la TM ainsi que tout changement de contexte durant la période de l'intervention. Cela aide à identifier tout changement au fil du temps qui peut imposer de revoir les approches de mise en œuvre de la TM. La surveillance des mouvements de population et des prix du marché des biens et services sont des exemples typiques de suivi du contexte.
- Le **suivi du programme** permettra de déterminer si les PON de SN permettent à tous les systèmes du département de s'acquitter de leurs fonctions relatives à la TM pour assurer une réponse efficace. Cela facilite l'identification précoce des embûches dans les systèmes de TM internes qui peuvent entraver la mise en œuvre de la TM. Les rapports de suivi mensuels, qui tirent des informations de la mise en œuvre et des informations financières et des mécanismes de réclamations et feedbacks, sont les exemples les plus typiques de suivi de programme. Le suivi du programme aidera également à identifier l'opportunité et l'exactitude des déboursments prévus de la TM et fournira des données pour tout suivi et évaluation d'incidence.
- Le **suivi des indicateurs opérationnels de la TM** aidera à mesurer les performances de la TM. Ces indicateurs opérationnels sont issus de la mise en œuvre de la TM et peuvent également servir d'indicateurs de substitution pour la PAEC. Ceci est traité plus en détail au chapitre 3.

⁶ Boîte à outils CiE: www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit/monitoring-and-evaluation

Un élément clé du suivi consistera à se concentrer sur des stratégies d'échanges et d'engagement des bénéficiaires et des partenaires qui capturent leurs points de vue. Le feedback et les réclamations des populations sinistrées doivent être étudiés et influencer la conception et la mise en œuvre du programme.

Les évaluations ont un objectif différent de celui du suivi et peuvent aller de simples examens internes après action (EAA) ou à mi-parcours à des processus d'évaluation externe plus formels. Ces évaluations peuvent également être spécifiques à la TM ou se rapporter à l'ensemble de la réponse. Toutes les évaluations doivent saisir des éléments de performances et d'apprentissage spécifiques à la TM.

L'expérience montre que le suivi et l'évaluation doivent figurer parmi les priorités des SN investissant dans la PAEC, car les résultats sur les performances et l'apprentissage peuvent directement servir à réviser et à améliorer les outils et systèmes existants de la TM de SN, et ainsi augmenter le niveau de la PAEC de la SN. En outre, des données de suivi de la TM incohérentes ou mal conçues auront une incidence sur la capacité de mesurer les indicateurs opérationnels de la TM en tant qu'indicateur supplétif de PAEC. Le fait de disposer de données de suivi solides peut également aider à donner une meilleure posture à une SN comme un partenaire clé de choix à la fois au sein du Mouvement et avec des acteurs n'appartenant pas au Mouvement tels que le gouvernement et d'autres agences humanitaires.

Composante 2.3 : Infrastructure, équipements et technologie

Les SN qui investissent dans la PAEC sont encouragées à passer des systèmes papier aux systèmes électroniques. Cela nécessite la mise en place de systèmes informatiques aptes à gérer l'enregistrement, le paiement, le rapprochement et le compte rendu des distributions de la TM. Les bases de données destinées aux destinataires de la TM doivent être gérées en toute sécurité et peuvent nécessiter des investissements dans de nouveaux équipements et infrastructures de télécommunications.

L'expérience a montré que cela peut se faire progressivement et que certains outils et systèmes informatiques spécifiques à la TM peuvent être achetés (par exemple Red Rose) et ne nécessitent pas forcément une révision des systèmes de mise en œuvre des SN. Cependant, il est probable que les fonctions des services d'appui devront être de plus en plus numérisées si l'on veut atteindre une vitesse et une échelle importante.

Composante 2.4 : Guide et outils techniques de la TM

Intégration et généralisation des outils de la TM

L'expérience montre que lorsque les SN intègrent des outils de la TM dans les outils et processus existants du cycle de programme, ils sont nettement plus faciles à déployer et à utiliser. Bien qu'un certain degré de développement d'outils spécifiques à la TM soient nécessaires, beaucoup d'entre eux peuvent être intégrés aux outils existants. Cela nécessite la participation des membres du GT de TM et du personnel de la SN, dotés de connaissances des outils, des systèmes et des processus utilisés dans la réponse à la gestion des catastrophes et aussi dans la programmation sectorielle à plus long terme.

Suggestions d'outils de cycle de programme prioritaires dans lesquels la TM devrait être intégrée :

- Outils d'analyse nécessaire.
- Outils d'analyse de situation.
- Analyse des possibilités de réponses.
- Outils de gestion des risques.
- Modèles de budgets et PoA.
- Procédures et plans d'urgence, par exemple PRE.
- Outils de plans d'urgence.
- Outils de suivi, comme le suivi post-distribution (PDM)
- CEA/ Responsabilité envers les personnes affectée (RPA)/Outils de communication et feedback.
- Outils de gestion des connaissances et de l'information.

L'expérience montre que déléguer la tâche de développement d'outils de TM à une seule personne est moins utile pour une SN que d'adopter une procédure par laquelle le personnel et les volontaires du SN s'engagent en collaboration, en mettant en commun leur expertise, sous la direction du point focal TM.

Développement d'outils spécifiques à la TM

En utilisant la **boîte à outils CiE⁷** comme point de départ, la SN doit **adapter les outils de la TM de indépendants de la boîte à outils CiE** (pas nécessairement tous, mais ceux qui sont considérés comme les plus importants et les plus utiles) pour s'assurer qu'ils sont bien adaptés au contexte local. Cela peut impliquer la modification des outils pour s'assurer qu'ils sont adéquats d'un point de vue culturel. Cela a déjà eu lieu pour le point focal de la TM et les mandats écrits du GT, le PoA de PAEC de la SN et les PON de la TM.

La boîte à outils CiE contient de nombreux d'outils. Il incombera au point focal de TM et au GT de la TM de se familiariser avec les outils et de décider lesquels doivent être développés pour la SN.

⁷ Boîte à outils CiE : www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit

Suggestions d'outils de développement spécifiques à la TM prioritaires :

- Procédures d'action précoce ou accords pré-catastrophe au sein de la SN et avec les partenaires du Mouvement et hors du Mouvement.
- Outils d'étude faisabilité de la TM (analyse des systèmes de marché, préférences des populations touchées, plans des FSP, analyse des risques TM).
- Cibler des approches pour la TM qui pourraient se concentrer sur les zones géographiques les plus touchées par des catastrophes naturelles et/ou une certaine vulnérabilité, et des critères sur capacité à faire face, appuyée par une compréhension de la cartographie des dangers et des saisons.
- Mécanismes d'engagement et de feedback des utilisateurs (CEA/RPA) et outils de communication de la TM bidirectionnelle.
- Outils de S&E tels que le PDM et sondages post-paiements.
- Cartographie des mécanismes de distribution de la TM et des partenaires potentiels, avec prenant en compte protection sociale et la réaction aux chocs.
- Accords préalables avec les PSF sur les mécanismes de distribution.
- Systèmes de gestion de l'information avec la TM intégrée tels que les systèmes d'enregistrement, de protection des données et de paiement et de vérification de l'identité (cartes, coupons, etc.).
- FAQ de la TM pour les acteurs des SN ainsi que les acteurs externes.

En outre, il peut s'avérer nécessaire de traduire certains des outils de la boîte à outils CiE dans la ou les langues locales afin qu'ils soient plus faciles d'utilisation pour le personnel et les volontaires.

Dans l'ensemble, le domaine 2 nécessitera probablement des investissements considérables car tous les processus, systèmes et outils sont intégrés pour inclure les éléments de la TM utiles. Cela devrait être fait conformément au PoA pluriannuel de la PAEC et lorsque des ressources supplémentaires sont nécessaires par rapport aux prévisions initiales, cela devrait être souligné aux décideurs afin de ne pas ralentir les investissements de PAEC.

Les SN peuvent demander un soutien technique au Mouvement pour ce processus et se rappeler que toutes les mesures qui nécessitent un soutien financier doivent être prises en compte dans le PoA pluriannuel calculé de la PAEC.

Domaine 2 : Checklist

- ✓ Atelier de développement de PON de TM avec les membres du GT de TM
- ✓ Élaboration des PON de la TM par les SN, y compris les modalités de la TM et les mécanismes de prestation utilisés par les SN
- ✓ Diffusion des PON de la TM par les SN auprès du personnel et des bénévoles du siège et des succursales concernés
- ✓ Rôles et responsabilités de la TM indiqués dans les PON
- ✓ Formation aux PON de la TM développée et déployée
- ✓ Tous les systèmes de SN (finances et comptabilité, ressources humaines, gestion des informations et des données, logistique et achats, mobilisation des ressources, sécurité, suivi et évaluation) doivent comprendre des éléments de la TM adéquats pour permettre une TM modulable, responsable et opportune.
- ✓ La SN dispose de l'équipement et des systèmes informatiques adéquats pour la mise en œuvre de la TM
- ✓ Outils spécifiques à la TM pour la SN, développés au moyen d'une boîte à outils CiE
- ✓ TM de SN intégrée dans les outils de gestion des catastrophes existants



Photo © FICR / Raefah Makki

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 de la TM. En termes de financement, le domaine 2 recouvre les systèmes de traitement des paiements de la TM. Le domaine 3 recouvre les ressources financières en termes de capacité à accéder au financement disponible pour la mise en œuvre de la TM, notamment les processus de déblocage des fonds appropriés et le réapprovisionnement des fonds qui peuvent répondre aux situations d'urgence et aux contextes de développement.

En termes de ressources humaines, le domaine 1 a identifié la nécessité d'avoir un point focal de la TM dédié à la SN et un groupe de travail de la TM nommé pour diriger le processus PAEC et encadrer les processus de PAEC. Des investissements supplémentaires en ressources humaines seront nécessaires. Le domaine 2 a identifié la nécessité d'éclaircir les rôles et responsabilités de la TM dans les PON, ce qui doit figurer sur les descriptions de poste et dans le déploiement des PON.

Le domaine 3 consiste alors à identifier le personnel actuel et la capacité des volontaires et à identifier les investissements supplémentaires nécessaires pour la PAEC. La cartographie des compétences en matière de TM du personnel des programmes et des services de soutien et des volontaires aide à identifier les domaines à consolider grâce à des plans de renforcement des capacités appropriés, qui comprennent une variété d'approches d'apprentissage sur le tas, d'apprentissage entre pairs et de formation. Ceux-ci doivent être traités par des approches internes de développement des compétences et compléter les systèmes des RH de recrutement et de rétention de l'expertise en TM externe traitée au domaine 2.

Domaine 3 : Composantes

Domaine 3 : Ressources, capacités financières, humaines et objectifs visés

Domaine 3 : Objectifs principaux :

Veiller à ce que le financement de la SN disponible pour la TM soit débloqué en temps opportun et que les besoins de renforcement des capacités en matière de TM du personnel et des volontaires soient identifiés et traités à des niveaux de financement appropriés.

Domaine 3 : Composantes				
Composante 3.1 Disponibilité, déblocage et réapprovisionnement de fonds	Composante 3.2 Analyse des capacités des ressources humaines TM	Composante 3.3 Compétences et capacité TM ; leadership et décisionnaires	Composante 3.4 Compétences et capacités en TM ; personnel du programme	Composante 3.5 Compétences et capacités TM ; personnel des services support et volontaires
- Capacités de déblocage et réapprovisionnement de fonds pour la TM	- Répartition des compétences du personnel en TM analyse des lacunes en RH et plans de renforcement des capacités	- Connaissances en TM et compétences en prise de décisions	- TM Conformité et capacité étudier la faisabilité - Options de réponse TM capacité de conception - TM Capacités de mise en œuvre - Suivi TM capacité	- Capacités d'élargissement de la TM RH - Capacités d'élargissement des finances et de la trésorerie pour la TM - Capacités d'élargissement pour la mobilisation des ressources financières TM - Capacités d'élargissement pour l'approvisionnement et la logistique de la TM - Capacités d'élargissement de la TM, TIC - Capacités d'élargissement de la TM, sécurité
Domaine 3 : objectifs visés				
- Processus de déblocage et réapprovisionnement de fonds établi	- Répartition des compétences du personnel en TM analyse des lacunes en RH - Plan(s) de consolidation des capacités développé(s) avec formation et autres approches de renforcement des capacités possibles pour le personnel et les volontaires	- Atelier et événements de sensibilisation pour soutenir la direction dans le parcours du contexte de la TM et des principaux problèmes stratégiques	- Descriptions de poste pour chaque fonction SN révisées comportent des tâches spécifiques à la TM - Formations développées ou adaptées des formations courantes du Mouvement - Formations effectuées - Apprendre grâce à des opportunités identifiées	- Descriptions de poste pour chaque fonction SN révisées comportent des tâches spécifiques à la TM - Formations Développées ou adaptés des formations courantes du Mouvement - Formations effectuées - Apprendre grâce à des opportunités identifiées

Domaine 3 : Ressources, capacités financières, humaines et objectifs visés

Composante 3.1 : processus de déblocage, réapprovisionnement et disponibilité de fonds pour le TM

L'expérience a montré que le déblocage en temps opportun des fonds pour la mise en œuvre de la TM est un élément clé d'une réponse rapide. Des systèmes financiers peuvent être en place pour la mise en œuvre de la TM, mais le déblocage de ces fonds n'est pas toujours aussi rapide que nécessaire, ce qui retarde la procédure. L'affectation de fonds à l'action et à la mise en œuvre précoce de la TM est un moyen fiable d'assurer la rapidité. Pour de plus amples renseignements, cf. **chapitre Action monétaire précoce du manuel FbP⁸**. La possibilité d'utiliser ces fonds et de les reconstituer grâce à des systèmes de mobilisation de ressources supplémentaires traités au domaine 2 est essentielle.

Les mesures suivantes sont suggérées :

- Identifier les valeurs des transferts d'argent liquide pour une action précoce et une mise en œuvre immédiate à partir des informations et de l'expérience existantes. Ceux-ci peuvent être mis à jour à mesure que de plus amples renseignements deviennent disponibles.
- Identifier les montants et les délais d'approbation et de déblocage pour l'utilisation de ces fonds, et simplifier les processus associés en veillant à ce que les fonds soient pré positionnés le plus géographiquement proche possible.
- Identifier les mécanismes de réapprovisionnement qui peuvent garantir que ces fonds soient facilement disponibles pour une action précoce future et la mise en œuvre de la TM.



Composante 3.2 : Analyse des capacités des ressources humaines TM

Les SN sont fortes d'une riche expérience dans le développement des capacités de leur personnel et de leurs volontaires conformément à leur vision et à leur stratégie, et devraient veiller à ce que le développement des capacités en TM soit identifié, financé et mis en œuvre dans ce cadre. L'expérience montre que l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités des ressources humaines en TM structuré qui comprend une approche étape par étape pour investir dans le personnel et les volontaires des SN est essentielle pour augmenter les capacités en TM dans une SN et garder une vue d'ensemble réaliste de ce qui peut être réalisé. Les mesures suivantes sont suggérées :

- Réaliser une cartographie des capacités en TM de l'ensemble du personnel et des volontaires.
- Identifier les lacunes en matière de capacités et de compétences en TM.
- Développer une installation de consolidation des capacités qui identifie la manière dont les compétences internes seront consolidées.
- Identifier les compétences qui doivent être acquises grâce à des procédures de recrutement externes.
- Financer le plan de consolidation des capacités TM et le déployer.

Le cadre de compétences techniques en TM du Mouvement identifie les compétences requises pour le personnel et les volontaires de la SN pour effectuer des tâches tout au long du cycle de gestion des catastrophes.

L'auto-évaluation de la capacité organisationnelle de la TM au domaine 1 peut être effectuée grâce à un plan de consolidation des capacités en TM plus approfondi pour le personnel et les volontaires des départements de la SN. Ce plan doit définir les meilleures approches pour consolider les capacités, qui sont susceptibles d'inclure une formation professionnelle, un apprentissage entre pairs avec des collègues des SN et potentiellement d'autres SN, ainsi que du coaching et du mentorat.

Encadré 6 : Caractéristiques d'un plan efficace de renforcement des capacités en TM de SN

- Maintenir à jour les descriptions de poste pour les fonctions impliquant une TM en fonction des compétences en TM. Reportez-vous aux rôles TM d'urgence de la FICR et aux descriptions de poste standard (DP) ainsi qu'à ceux d'autres SN.
- Tenir à jour une base de données de la capacité en TM par département et fonction de SN.
- Identifier le personnel et les volontaires de la SN qui peuvent assurer une formation liée à la TM, agir en tant que mentors/entraîneurs et offrir des possibilités de formation sur le tas au plus grand nombre de membres du personnel et de volontaires de la SN que possible.
- Identifier les supports de formation liés à la TM accessibles en ligne et les rendre disponibles dans la langue professionnelle du personnel et des volontaires.
- S'assurer que les formations liées à la TM sont adaptées à différents publics tels que la direction et les décideurs, le personnel du programme et les volontaires, ainsi que le personnel et les volontaires des services de soutien, par exemple, les décideurs auront besoin de compétences différentes.
- Récompenser le personnel et les volontaires qui suivent activement des cours de formation en ligne dans le cadre du développement de leurs capacités.
- Identifier le personnel et les volontaires qui peuvent être proposés pour des formations spécifiques à la TM du Mouvement telles que la formation pratique sur les transferts monétaires d'urgence (PECT), la formation à l'évaluation et à l'analyse de marché (MAAT) ou les formations de GT de la TM externes, en s'assurant qu'un petit atelier contenu principal de la formation soit présenté.

Le Mouvement a élaboré un certain nombre de modèles inclus dans la boîte à outils CiE, ainsi que des supports spécifiques à la consolidation des capacités, principalement sous la forme de **supports de formation**⁹ auxquels les SN peuvent accéder et s'adapter. Des cours et des opportunités externes existent également par le biais d'organisations et de réseaux nationaux, de plus amples renseignements peuvent être trouvés via le **partenariat d'apprentissage financier**¹⁰.

Un soutien technique supplémentaire peut être demandé à la région de la FICR et à Genève et à tout GT de TM régional du Mouvement.

Une fois le plan de consolidation des capacités en TM développé, il doit être financé et déployé. Les opportunités de renforcement des capacités doivent être saisies et un déploiement systématique des activités de formation et de mentorat doit avoir lieu dans tous les départements de SN concernés.

Composante 3.3 : Compétences et capacités en TM ; direction et décisionnaires

Le domaine 1 a souligné l'importance d'obtenir dès le départ l'adhésion et l'engagement de la direction à l'égard de la PAEC. Organiser des événements de sensibilisation et soutenir la direction pour naviguer dans le contexte et les questions clés de la TM est essentiel pour garantir le niveau de compréhension nécessaire à la prise de décision au sujet de la TM. Ces séances de sensibilisation devraient apporter des connaissances pour la prise de décision. Le **guide de la FICR sur l'engagement de la direction**¹¹ sur la TM est un bon point de départ.

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

Composante 3.5 : Compétences et capacités en TM ; personnel des services support et volontaires

Les composantes 3.4 et 3.5 doivent être abordées de manière simultanée, mais aussi calculées et prises en compte dans le PoA de PAEC. Les mesures suivantes sont suggérées :

- Développer des descriptions de poste pour chaque fonction SN qui comportent des tâches spécifiques à la TM.
- Assurez-vous que les PON de TM indiquent les rôles et les responsabilités de chaque fonction.
- Développer des cadres d'évaluation des compétences avec des compétences spécifiques à la TM.
- Créer des plans de développement des compétences pour chaque poste de la SN avec une fonction de TM qui décrit les possibilités d'apprentissage et de développement.

Le personnel et les volontaires du programme doivent être remis à niveau dans toutes les compétences spécifiques à la TM liées au cycle de programme. Le personnel et les volontaires du service de soutien doivent être perfectionnés dans l'application des systèmes, des outils et des processus qui appuient la mise en œuvre de la TM.

Les SN doivent vérifier leur capacité de formation interne afin de pouvoir concevoir et mettre en œuvre ces formations. Bien que les supports existent au sein du Mouvement, il peut être nécessaire de les adapter au contexte et à la langue de la SN.

Dans l'ensemble, le domaine 3 consiste à identifier les capacités de financement de TM utiles et les capacités en ressources humaines requises pour la mise en œuvre de la TM. La disponibilité du financement en temps opportun et le personnel et les volontaires dotés des compétences adéquates permettront une mise en œuvre de la TM de meilleure qualité. L'intégration des rôles et responsabilités de la TM dans les descriptions de poste et dans les plans de développement des compétences du personnel permettront à une SN d'améliorer sa PAEC dans le domaine 3. Le domaine 5 fournit davantage de conseils sur la façon dont le personnel et les volontaires peuvent apprendre en faisant.

Domaine 3 : Checklist

- ✓ Mise en place de procédures de déblocage et de réapprovisionnement des fonds TM pour permettre une action et une mise en œuvre rapides de TM
- ✓ Répartition des compétences du personnel en TM analyse des lacunes en RH
- ✓ Plan de développement des capacités du personnel et des volontaires de TM
- ✓ Distribution de formations en TM adaptées aux différents groupes cibles
- ✓ Plan de renforcement des capacités en TM pour la direction
- ✓ Plan de consolidation des capacités de TM pour le personnel et les volontaires du programme
- ✓ Plan de consolidation des capacités en TM pour le personnel et les volontaires des services de soutien

⁹ Les supports de formation se trouvent en section Formation et développement de la plateforme du Centre de trésorerie : www.cash-hub.org/training-and-development

¹⁰ Partenariat d'apprentissage financier : www.cashlearning.org

¹¹ Guide du FICR sur l'engagement de la direction: https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/IFRC-CTP-engaging-National-Society-leadership_EN.pdf



Photo © ARC/Meer Abdullah

Domaine 4 : Engagement communautaire et la redevabilité (CEA), coordination et partenariats



Aperçu du domaine

Le domaine 4 examine la manière dont la Société nationale interagit avec les acteurs internes et externes dans ses activités de TM.

L'engagement et la redevabilité communautaires (CEA) sont au cœur de la mise en œuvre de la TM et nécessitent la mise en place de mécanismes de communication bidirectionnels solides et sûrs qui peuvent servir à fournir des informations aux communautés affectées ainsi que pour recueillir des informations auprès d'elles.

La coordination et les partenariats forment un autre aspect clé du domaine 4 qui permet de garantir une approche cohérente entre intervenants de la TM travaillant dans le même domaine, et également de minimiser les risques de sécurité ainsi que d'autres risques, tels que l'inflation. Une coordination efficace avec les acteurs externes comprend la participation à des plates-formes et des structures de coordination en TM communes. La coordination interne et les partenariats au sein de la Société nationale et du Mouvement favorisent une meilleure compréhension du contexte, des besoins non satisfaits et des possibilités de distributions spécifiques à la TM. Cela maximise les ressources et favorise l'apprentissage partagé sur la PAEC et sa mise en œuvre.

Le dernier élément du domaine 4 concerne les partenariats externes qu'une Société nationale développe avec des acteurs hors du Mouvement, par exemple avec un gouvernement pour la protection sociale. Celles-ci sont importantes pour promouvoir le partage des ressources et des connaissances et pour combiner les forces de différents partenaires pour appuyer des interventions de TM plus efficaces.

Domaine 4 : Composantes

Domaine 4 : Ressources, capacités humaines pour la PAEC et objectifs visés

Domaine 4 : Objectif principal

Veiller à ce que la PAEC et sa mise en œuvre permettent de garder en priorité les besoins des populations sinistrées dans les interventions de la SN et que les capacités des multiples acteurs de TM soient maximisées grâce à des mécanismes de coordination et de partenariat qui renforcent les capacités de réponse TM de la SN.

Domaine 4 : Composantes				
Composante 4.1 Communication bidirectionnelle avec les communautés sinistrées	Composante 4.2 Coordination interne	Composante 4.3 Partenariats internes	Composante 4.4 Coordination externe	Composante 4.5 Partenariats externes
- Communication sur la TM avec les communautés sinistrées concernés - De la communauté sinistrée dans le cycle de programme - Feedback de réclamations et feedbacks	- Coordination nationale - Coordination du Mouvement	- Partenariats avec les partenaires du Mouvement	- Participation locale - Collaboration et coordination régionale/ mondiale - Réceptivité	- Partenariats avec des acteurs externes - Liens de protection sociale avec le gouvernement
Domaine 4 : objectifs visés				
- Matériel et systèmes de communication bidirectionnels / CEA pour les réclamations et des mécanismes de retours d'informations développés - Fiche de FAQ de TM renseignée	- Contributions au PoA de PAEC de la SN de tous les partenaires notées dans un seul plan - Procédures de coordination compris dans les PON de TM - Mécanisme de coordination interne établi	- Partenariats TM existants ou potentiels avec d'autres composantes du Mouvement cartographiés - Partenaires en TM engagés dans la principale planification PAEC et les activités d'apprentissage	- Feuille de FAQ de TM renseignée - Participation au groupe de travail de TM national - Participation aux initiatives de coordination mondiales et régionales	- Partenariats externes potentiels de TM cartographiés et analysés, avec les liens potentiels avec la protection sociale - Partenariats avec des acteurs externes (le cas échéant)

Composante 4.1 : Engagement communautaire et la redevabilité

La engagement communautaire et redevabilité (CEA) engagent les communautés dans le dialogue en gérant les informations envoyées et reçues des communautés touchées et en intégrant leur feedback dans les processus de prise de décision du programme. L'expérience montre que les SN engagées dans la TM qui établissent des systèmes de communication bidirectionnelle efficaces avec les communautés touchées font face à moins d'embûches lors de la mise en œuvre de la TM et sont mieux placés pour aborder les problèmes de gestion des risques. Le Mouvement met l'accent sur le CEA pour toutes ses réponses (**boîte à outils CEA¹²**).

Les mesures suivantes sont suggérées pour que la PAEC intègre la CEA :

- Établir la confiance, gérer les attentes et encourager la participation et la collaboration en fournissant des informations claires et opportunes sur la réponse de la TM, telles que qui est ciblé et pourquoi, les délais de transfert et la durée de l'intervention.
- Recueillir des informations et feedback des communautés de destinataires via différents canaux.
- Identifier des systèmes solides de feedback et de réclamations, sûrs, faciles à utiliser et accessibles à tous les membres de la communauté.
- Rechercher un soutien de la communauté en gérant les attentes (**Plan de redevabilité et communication avec les bénéficiaires¹³**).
- Cf. également les documents de communication des risques et engagement communautaire (RCCE) au **Centre d'engagement communautaire de la FICR¹⁴**.

Composante 4.2 : Coordination interne

Il est important que les SN engagées dans la mise en œuvre de la TM consacrent du temps et des ressources humaines pour soutenir les efforts de coordination interne et externe.

La coordination nationale de la TM consiste à s'assurer que la coordination entre les ministères concernés ou entre le siège et les branches et entre le siège est en place et efficace. La coordination du mouvement pour la TM implique de maintenir des liens avec les SN, la FICR et le CICR dans la région dans le cadre de la PAEC. En outre, le Mouvement offre un soutien par PAEC par le biais du CPWG, qui coordonne l'expertise technique de la TM et met les résultats à la disposition de toutes les SN. Ceux-ci doivent être consultés et utilisés dans le cadre des travaux de PAEC. Les points focaux de TM de SN doivent rester attentifs aux initiatives spécifiques TM dans la région.

Composante 4.3 : Partenariats internes

Les partenariats des SN avec les partenaires du Mouvement seront divers et iront du partenariat à court terme au partenariat à long terme. L'expérience a montré que pour la PAEC, des partenariats offrant à la fois un soutien technique et financier pour la TM peuvent être envisagés.

Composante 4.4 : Coordination externe

Une coordination externe est nécessaire pour accéder et contribuer au partage d'informations sur l'évaluation et l'analyse de la situation et des besoins, notamment la faisabilité de la TM autour de la fonction du marché, l'analyse des risques et les préférences des communautés sinistrées. La coordination de la TM, par exemple par le biais des GT de TM nationaux, est également essentielle à la conception du programme en termes de détermination de la valeur du transfert monétaire, d'examen des options de mécanisme de distribution, de négociation avec les PSF et d'affinage des approches de ciblage et de suivi. Les organes de coordination des interventions humanitaires seront généralement structurés par secteur, dans quel cas la TM est une modalité d'option de réponse, et les GT en TM seront souvent mis en place pour des questions liées à la TM non spécifiques au secteur. Le point focal de TM de la SN et les autres membres du personnel concernés se doivent de participer régulièrement à toutes les réunions de coordination en TM nationales et régionales lorsque cela est possible et lorsqu'elles existent dans le cadre de leurs activités de PAEC et devraient rechercher à assumer un rôle de coordination ou de présidence.

L'expérience a montré que les SN n'accordent pas toujours la priorité à la coordination externe, même lorsqu'elles mettent en œuvre la TM et ont des connaissances locales spécifiques qui peuvent faire défaut à d'autres acteurs. Alors que cela était autrefois souvent dû au manque de capacités en ressources humaines, les SN mettant en œuvre la TM sont de plus en plus conscientes que la participation à ces forums apporte également des solutions aux problèmes rencontrés par tous les acteurs de la TM. Dans certaines situations de conflit où les destinataires prévus de la TM sont situés dans des zones qui ne sont pas contrôlées par le gouvernement, la SN devra coordonner tous les éléments de son intervention de TM avec les groupes qui maintiennent le contrôle.

Composante 4.5 : Partenariats externes

Les partenariats externes des SN comprennent non seulement les PSF et les entreprises de télécommunications, mais aussi le secteur privé. Il peut s'agir d'investissements dans les systèmes de TM et de technologie de l'information. La distribution de la TM permet généralement aux SN d'acquérir du savoir-faire technique dans des domaines tels que la technologie de l'information ou la prestation de services, par ex. la prestation de la TM par l'intermédiaire des PSF. Les SN devraient en tenir compte dans leur PoA de la PAEC.

Les SN peuvent également s'engager dans des partenariats avec d'autres acteurs humanitaires ou de développement tels que les ministères du gouvernement lorsqu'ils établissent des liens avec la protection sociale, les acteurs communautaires locaux ou les institutions universitaires et de recherche, conformément à leur contexte et à leur vision de la TM. Un exemple typique est celui d'une SN qui est partenaire de mise en œuvre d'une agence des Nations Unies. Dans l'ensemble, la TM offre des opportunités pour de nouveaux partenariats et la SN est souvent un partenaire de choix pour les acteurs du développement et de l'humanitaire.

¹² Boîte à outils CEA : www.communityengagementhub.org/guides-and-tools/cea-toolkit/

¹³ Feuille de route pour la responsabilité et la communication avec les bénéficiaires : https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2018/12/M4_2_0-Roadmap-1.docx

¹⁴ Centre d'engagement communautaire de FICR : www.communityengagementhub.org

Le rôle unique des SN à l'échelle nationale en tant qu'auxiliaire du gouvernement consiste à fournir des points d'entrée de partenariat importants pour travailler avec les gouvernements nationaux et locaux dans les interventions en cas de catastrophe ainsi qu'avec les systèmes de protection sociale. Il est possible de trouver des ressources utiles sur la [page dédiée à la protection sociale et financière¹⁵](#), de la plate-forme du Centre de trésorerie.

Dans l'ensemble, le domaine 4 implique un certain nombre d'activités liées à la PAEC autour de l'établissement de relations avec les acteurs internes et externes pour assurer une meilleure collaboration et une utilisation coordonnée des ressources et des connaissances pour la mise en œuvre de la TM. Les partenariats de SN avec des acteurs en TM internes et externes peuvent être construits au fil du temps ou peuvent résulter d'une mise en œuvre de la TM spécifique en réponse à une crise. Toutes les SN devraient investir dans une CEA satisfaisante dans le cadre de leurs investissements en PAEC conformément aux meilleures pratiques.

Domaine 4 : Checklist

- ☒ Systèmes et outils de communication bidirectionnelle développés et diffusés
- ☒ Systèmes de coordination interne en place avec les acteurs nationaux et du Mouvement
- ☒ Partenariats internes en place avec les acteurs du Mouvement
- ☒ Systèmes de coordination externe en place avec les acteurs en TM externes tels que les GT en TM nationaux
- ☒ Partenariats externes, tels que le gouvernement et le secteur privé spécifiques à la TM identifiés et poursuivis



© Photo FICR/ Juozas Cernius



Domaine 5 : test, apprentissage et amélioration

Aperçu du domaine

Le domaine 5 se concentre sur la capacité en TM de la SN en testant des systèmes, des procédures et des outils par le biais de simulations ou de pilotes, ou lors d'une intervention impliquant la TM. Au niveau du personnel, le domaine 5 favorise les échanges d'apprentissage entre pairs, à la fois au niveau national et avec d'autres SN, et plaide pour le déploiement du personnel au sein d'équipes nationales et régionales de réponse aux catastrophes (NDRT/RDRT) ou via des registres RH d'experts en TM.

Les examens internes et les évaluations externes des interventions en TM sont également considérés comme des moyens importants de tirer des leçons et d'aider à améliorer la TM à l'avenir. 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.

Tout apprentissage doit être bien documenté et partagé par le biais de la plate-forme de gestion des connaissances de la SN. 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'externe afin de contribuer à l'apprentissage pour les praticiens et les acteurs de la TM.

¹⁵ Page Web sur la protection sociale et financière: www.cash-hub.org/resources/cash-and-social-protection

Domaine 5 : Composantes

Domaine 5 : Test, apprentissage et amélioration par rapport aux objectifs visés de PAEC

Domaine 5 : Objectif principal

Mettre à l'épreuve les investissements de 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
- Tests financement et conception de TM - Mise en œuvre de la TM	- Apprentissage entre pairs TM SN - Apprentissage TM de la SN par la pratique avec les urgences NDRT/RDRT/TM - Documentation et diffusion de l'apprentissage de la TM	- Auto-évaluation des capacités organisationnelles de TM après test, mise en œuvre ou examen après action
Area 5 Deliverables		
- Analyse des antécédents de PAEC et de sa mise en œuvre de la TM - Simulation ou pilote TM - Résultats d'apprentissage par la simulation en TM	- Résultats d'apprentissage entre pairs - Résultats de déploiements d'urgences de TM - Évaluation de la PAEC - Apprentissage documenté - Apprentissage diffusé	- Mise à jour de l'auto-évaluation des capacités organisationnelle de TM

Composante 5.1 : tests, financement et conception de la TM

Les tests permettent aux SN de mettre en pratique tous leurs investissements dans le cadre de la PAEC. La capacité en TM peut être testée par une simulation ou un exercice pilote, et/ou par une véritable intervention de TM. Tout cela nécessite la consolidation d'un élément d'apprentissage, d'examen et de documentation afin que l'apprentissage soit bien capté et renforcer davantage les capacités en PAEC de la SN, avec l'appui des systèmes de gestion des connaissances de TM de la SN.

L'expérience montre que les SN qui consacrent du temps et des ressources à des simulations et/ou aux pilotes dans le cadre de leurs activités de PAEC sont plus à même d'améliorer leurs procédures, systèmes et outils. Cela implique la planification de la simulation / expérience pilote, sa mise en œuvre, puis la tenue d'un atelier sur les leçons apprises pour capturer et nourrir l'apprentissage. Tous les exercices de simulation ou pilotes prévus doivent être pris en compte dans le budget de la TM ou de planification d'urgence. L'adhésion et l'engagement de la direction à ce type de révision et d'apprentissage est un facteur clé de réussite.

Les mesures suivantes sont suggérées pour tester la capacité en TM :

- Effectuer des exercices de simulation pour tester les outils de la TM, les procédures, les systèmes, les conseils, le personnel et les volontaires, les partenariats, la communication et la coordination.
- Inviter les participants d'un éventail d'acteurs internes et externes (par exemple de différents départements, succursales, communautés, autorités locales et autres organisations) à participer à des simulations.
- Envisager d'utiliser Desktop Simulations, avec un scénario choisi. Celles-ci impliquent le personnel et les volontaires de la SN ainsi que des acteurs externes et sont généralement menées dans un environnement de bureau par le biais de travaux de groupe et de discussions.
- Envisager d'utiliser des simulations d'exercice sur le terrain, avec un scénario sélectionné. Celles-ci impliquent le personnel et les volontaires de la SN ainsi que des acteurs externes pour la simulation d'une intervention et sont généralement menées dans un environnement plus proche de celui d'une vraie intervention.
- Obtenir le soutien des partenaires du Mouvement et de la région de la FICR et de Genève en envoyant la rédaction d'une simulation de demande de FUSC pour le feedback de la FICR.
- Intégrer la TM dans les outils et approches de simulation existants. Les SN ayant moins d'expérience dans ce domaine peuvent s'appuyer sur les guides existants et demander un soutien supplémentaire de la FICR/CICR/SN pour réaliser des simulations.
- Réaliser des expériences pilotes de TM dans des circonstances de réponse réelles ou quasi réelles en vue de l'apprentissage des domaines de réussites et des domaines à améliorer, avant d'ajuster les procédures, systèmes et outils pour un élargissement.
- Utiliser les résultats du projet pilote pour transmettre les connaissances et les compétences parmi le personnel et les volontaires du siège et des succursales.
- Participer à une expérience pilote de TM interagences par le biais du GT en TM national du pays ou d'autres activités conjointes interagences.

Mise en œuvre de la TM

L'expérience a montré que le personnel et les volontaires de la SN chargés de la gestion des catastrophes apprécient l'apprentissage par la pratique dans des situations réelles. Cela se voit le plus souvent lorsque le personnel de la SN du siège ou d'une branche différente travaille avec une autre branche pour faire l'expérience directe de leur mode de travail. Il s'agit d'un moyen commun pour une SN de déployer une expertise interne. Ce type d'apprentissage doit être budgétisé dans le PoA de la PAEC et les leçons apprises doivent contribuer aux mises à jour de la PAEC de la SN.

Les mesures suivantes sont suggérées pour tester la capacité en TM lors de la mise en œuvre réelle de la TM :

- Apprentissage entre pairs : exposer le personnel et les volontaires des SN à la façon dont leurs pairs travaillent dans d'autres SN est un moyen très pratique de développement des compétences.
- Les SN peuvent proposer d'accueillir des pairs d'autres SN et les incorporer dans les activités de la PAEC ou dans la mise en œuvre de la TM.
- Les SN peuvent envoyer du personnel dans d'autres SN (généralement dans la même région) pour participer aux activités ou à la mise en œuvre de la PAEC.
- Réponse aux urgences de TM : Exposer le personnel et les volontaires des SN aux modes de travail lors d'une intervention d'urgence TM afin qu'ils travaillent aux côtés du personnel du Mouvement doté d'une expertise en TM.
- Affecter un membre de l'équipe dédié pour travailler aux côtés du membre de l'équipe de la TM d'urgence, avec un accent particulier sur l'apprentissage par la pratique.
- Proposer à un membre du personnel formé de RDRT/NDRT/TM de travailler aux côtés d'un expert TM dans la réponse, également appelée observation.

L'apprentissage durant les interventions de la TM s'est avéré être l'approche la plus convoitée et la plus réussie pour la consolidation des capacités et l'apprentissage car les participants sont en mesure de :

- travailler avec des praticiens en matière de TM plus expérimentés.
- tester des systèmes, processus et outils dans des environnements simulés ou réels.
- discuter de ce qui fonctionne et de ce qui doit être amélioré à partir d'exemples réels.

Cela permet ensuite à l'individu de faire des recommandations concrètes sur la manière d'améliorer, d'affiner et d'adapter les outils, procédures et modèles de TM de la SN à son contexte local et d'avoir une meilleure compréhension de la capacité opérationnelle réelle de TM et de l'état de préparation de la SN.

Encadré 7 : Bonnes opportunités d'apprentissage par la pratique

Intégrer la TM dans :

- Évaluation de la vulnérabilité et des capacités.
- Cartographie des risques et dangers.
- Cartographie des marchés et principaux produits.
- Évaluation des modalités potentielles de transferts monétaires et mécanismes de distribution.
- Préférences des populations.
- CEA en action.
- Approches de ciblage (critères géographiques / de vulnérabilité).
- Calcul des valeurs de fonds accordés par secteur.
- Planification d'encaissement.
- Distributions de la TM.
- Rapprochement au sein de la SN et avec les partenaires / PSF.
- Analyse de la base de données des capacités de HR de la société nationale.
- SN et avec les partenaires / PSF.
- Activités et simulations d'action précoce de la TM.

Composante 5.2 : Gestion des connaissances de la TM

Une fois la mise en œuvre de la simulation / expérience pilote terminée, un atelier d'une journée sur les leçons apprises devrait être organisé avec tous les participants et les décideurs des SN. L'atelier identifiera les réussites et les difficultés constatées des différents points de vue du personnel, des volontaires et des acteurs externes, et participera à des recommandations pour l'amélioration des procédures, systèmes et outils de PAEC de la SN. L'expérience montre que ces ateliers sont très appréciés des participants à la simulation et aux expériences pilotes car ils laissent le temps de réfléchir et de s'entendre sur les voies à suivre.

Les mesures suivantes sont suggérées pour la gestion des connaissances en TM :

- Organiser un atelier pour discuter de ce qui a été réussi et de ce qui pourrait être amélioré après chaque mise en œuvre de TM.
- Noter les leçons apprises sur la mise en œuvre de la TM.
- Diffuser les conclusions et recommandations des ateliers d'apprentissage à travers les SN afin de promouvoir une consolidation des capacités en TM supplémentaires.
- Envisager de communiquer et de promouvoir les bonnes pratiques et d'apprendre de l'expérience en PAEC, à la fois en interne pour les partenaires du Mouvement et en externe avec d'autres acteurs et réseaux.
- Partager des études de cas ainsi des webinaires et des supports audiovisuels sur la plate-forme du Centre de trésorerie, afin de diffuser l'apprentissage de la mise en œuvre de la TM (en écrivant à : contact@cash-hub.org).
- Évoquer le financement de la gestion des connaissances spécifiques à la TM dans le PoA de PAEC, qui devrait également comprendre des ressources pour traduire les documents.

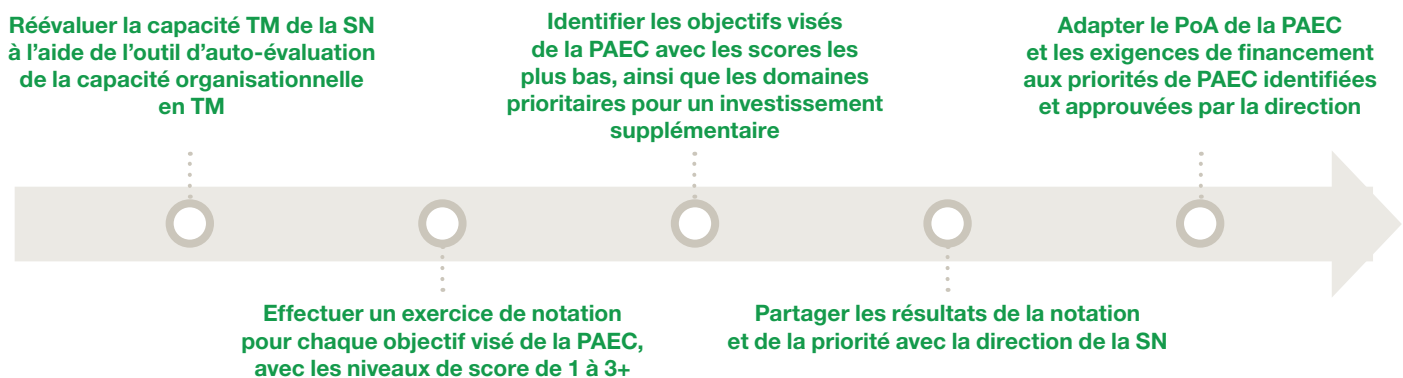
Composante 5.3 : Réévaluation de la capacité de la TM

Les SN devraient réévaluer leur capacité en TM à chaque test, en particulier si une SN clôture un projet de PAEC, afin d'obtenir une mesure réaliste de leur niveau de PAEC. L'approche la plus universelle de l'examen interne de la PAEC de SN consiste à organiser un atelier participatif d'apprentissage des leçons dirigé par le point focal TM de la SN et le GT en TM.

Cela permettra à la SN de :

- Identifier les domaines de progrès liés à la TM conformément à l'outil d'auto-évaluation des capacités organisationnelles en TM.
- Identifier les lacunes existantes en matière de capacité en TM.
- Mettre à jour le PoA de PAEC de la SN.
- Présenter les résultats à la direction et aux décisionnaires de la SN pour obtenir l'adhésion à d'autres investissements dans le cadre de la PAEC.
- Les utiliser pour la mobilisation des ressources.

Figure 4. Réévaluer la capacité organisationnelle de PAEC ; un atelier participatif sur les leçons apprises



Cet exercice permet à la SN de discuter des domaines de priorité afin de progresser dans un niveau, de consolider et de maintenir la capacité à un certain niveau ou de relever les niveaux opérationnels du Mouvement en matière de TM conformément à la vision et à la stratégie de la TM de la SN. Bien que l'échelle puisse changer d'une réponse à l'autre ou d'une année à l'autre, les SN devraient chercher à améliorer et à maintenir leurs résultats par rapport aux indicateurs de qualité et de rapidité. Des conseils supplémentaires sur la mesure des niveaux opérationnels de PAEC et la TM du Mouvement se trouvent au [chapitre 3](#).

Dans l'ensemble, le domaine 5 est l'application pratique des investissements de la PAEC à ce jour en vue de tester et d'affiner. Les leçons tirées de la mise en œuvre de la TM dans un contexte de simulation ou de mise en œuvre réelle peuvent être maximisées si elles sont renseignées et diffusées afin que d'autres investissements en PAEC puissent être considérés comme prioritaires.

Domaine 5 : Checklist

- ✓ Simulation de la TM de la SN ou expérience pilote planifiée, budgétisée et mise en œuvre
- ✓ Opportunité d'apprentissage entre pairs à la SN dans le pays / dans un autre pays identifiée, budgétisée et terminée
- ✓ Opportunité d'apprentissage par la pratique de la SN lors de l'intervention d'urgence de TM identifiée, budgétisée et terminée
- ✓ Atelier de TM sur les leçons apprises organisé par la SN
- ✓ Leçons et bonnes pratiques de SN renseignées et diffusées en interne et en externe
- ✓ Évaluation de la capacité en TM de la SN et analyse des lacunes effectuées par le point focal de la TM et le GT
- ✓ La SN a noté ses objectifs visés de dans la PAEC de 1 à 3+
- ✓ Les SN ayant une expérience de mise en œuvre de la TM pour mesurer leur niveau opérationnel à l'aide des indicateurs opérationnels du mouvement et fournir ces données au mouvement (voir le chapitre 3 pour de plus amples renseignements)
- ✓ Modification des PON de la TM, outils, procédures et guides des SN en fonction des recommandations des personnes impliquées dans l'apprentissage entre pairs et les réponses d'urgence
- ✓ Mise à jour du PoA de préparation pluriannuelle à la TM de la SN pour intégrer les changements de capacité
- ✓ La direction de la SN est entièrement mise à jour sur le processus de PAEC

