



Programmes de transferts monétaires : mobiliser les dirigeants des Sociétés nationales

Conseils et ressources relatifs à la sensibilisation interne



Aide humanitaire et Protection civile

Nous remercions la Direction générale de l'aide humanitaire et de la protection civile (ECHO) pour sa précieuse contribution à l'élaboration de cette publication de la Fédération internationale sur les programmes de transferts monétaires.

© Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2014.

Toutes les parties de cette publication peuvent être citées, copiées, traduites dans d'autres langues ou adaptées aux besoins locaux sans un accord préalable de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à condition que la source soit clairement indiquée. Toute demande de reproduction à des fins commerciales doit être adressée directement au Secrétariat de la Fédération internationale (secretariat@ifrc.org).

Toutes les photos utilisées dans cette publication sont la propriété de la Fédération internationale, sauf mention contraire. Photo de couverture : Andreas von Weissenberg/Croix-Rouge finlandaise.

Rapport préparé par Ben Mountfield pour la Fédération internationale.

Case postale 303
CH-1211 Genève 19
Suisse
Téléphone : +41 22 730 42 22
Fax : +41 22 733 03 95
Courriel : secretariat@ifrc.org
Site Web : www.ifrc.org

Programmes de transferts monétaires
1251800 01/2014 F

Suivez-nous sur :



Programmes de transferts monétaires

mobiliser les dirigeants des Sociétés nationales

Conseils et ressources relatifs à la sensibilisation interne

La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est le plus vaste réseau humanitaire de volontaires au monde, qui atteint 150 millions de personnes chaque année par le biais de ses 189 Sociétés nationales. Ensemble, nous œuvrons avant, pendant et après les catastrophes et les urgences sanitaires pour répondre aux besoins et améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables. Nous agissons de façon impartiale, sans distinction fondée sur la nationalité, la race, le sexe, les croyances religieuses, la classe ou les opinions politiques.

Guidés par la *Stratégie 2020* – notre plan d'action collectif pour faire face aux défis humanitaires majeurs de

la décennie – nous sommes déterminés à « sauver des vies et changer les mentalités ».

Nous tenons notre force de notre réseau de volontaires, du savoir-faire acquis dans les communautés, de notre indépendance et de notre neutralité. Nous nous employons à améliorer les normes humanitaires, en tant que partenaires du développement et en intervenant en cas de catastrophe. Nous persuadons les décideurs d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt des personnes vulnérables. Ce faisant, nous rendons les communautés saines et sûres, réduisons les vulnérabilités, renforçons la résilience et encourageons une culture de paix dans le monde entier.

Table des matières

Section 1. Introduction	5
Préambule	5
Objectif	5
Quand utiliser ce guide	6
Sensibilisation	6
Gestion du processus de sensibilisation	7
Résumé du processus	8
Chronologie et étapes essentielles	9
.....	
Section 2. Guide	11
Étape 1. Analyser la situation	11
Analyser la situation externe	11
Analyser la situation interne	12
Étape 2. Définir l'objectif	13
Étape 3. Définir le public cible	15
Étape 4. Choisir les sensibilisateurs	16
Étape 5. Élaborer l'approche	18
Durée de la réunion	19
Approche directe ou indirecte ?	19
Se concentrer sur les points positifs	19
Répondre aux préoccupations	19
Pression des pairs	20
Étape 6. Chercher et sélectionner les preuves appropriées	20
Types de preuves	20
Ressources disponibles	21
Trouver d'autres documents provenant de la région	22
Choisir les éléments : matrice des études de cas et des problèmes	22
Approche large	23
Étape 7. Planifier la réunion	24
Obtenir l'attention des participants	24
Approche et durée	24
Considérations liées à la réunion	25
Étape 8. Tenir la réunion	25
Confirmer l'hypothèse	25
Aborder les problèmes	25
Conclusion	26
Étape 9. Après la réunion	26
.....	
Section 3. Élaboration des plans de réunion	27
Introduction aux programmes de transferts monétaires au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	29
Aperçu du module	29
Ressources	29
.....	

Plan du module : Introduction aux programmes de transferts monétaires	30
L'environnement externe et les programmes de transferts monétaires	33
Aperçu du module	33
Ressources	33
Plan du module : tendances des programmes de transferts monétaires	33
Analyse des options d'intervention	36
Aperçu du module	36
Ressources	36
Plan du module : analyse des options d'intervention	37
Définir les préoccupations et les contraintes relatives aux programmes de transferts monétaires	38
Aperçu du module	38
Ressources	38
Partie I : définir les sujets de préoccupation	38
Partie II, option 1 : classement par paires	39
Partie II, option 2 : empilement proportionnel	39
Partie III : valider la liste des priorités	39
Études de cas et notes d'information générales	40
Approche	40
Combien de temps prévoir ?	40
Les risques des approches par petits groupes	40
Exemple d'étude de cas : le typhon Ketsana au Viet Nam	41
Aperçu	41
Liste de questions potentielles	41
Conclusion et planification des activités	42
Aperçu du module	42
.....	
Section 4. Supports de séance	43
Une introduction aux programmes de transferts monétaires	43
Tendances Croix-Rouge et Croissant-Rouge en matière de programmes de transferts monétaires	46
Tendances des donateurs dans les programmes de transferts monétaires	47
Tendances des programmes de transferts monétaires par secteur et groupe sectoriel	52
.....	
Annexes	
Annexe 1. Plaider la cause des transferts monétaires	57
Avantages	57
Préoccupations liées aux espèces	58
La base factuelle	59
Annexe 2. Défis rencontrés par les programmes de transferts monétaires et exemples de solutions	60
Annexe 3. Modèle de rapport de formation	64
Annexe 4. Liste des participants	65
.....	



1.

Introduction

Préambule

Compte tenu de sa portée mondiale et de sa capacité de mise en œuvre à grande échelle, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (la Fédération internationale) est idéalement placée pour devenir un leader mondial des programmes de transferts monétaires dans les situations d'urgence. Entre 2008 et 2010, elle a pu renforcer ses principes, ses orientations et son expérience au niveau institutionnel et collaborer avec le *Cash Learning Partnership* (CaLP) pour élaborer et dispenser des formations sur les programmes de transferts monétaires dans les situations d'urgence à l'intention des travailleurs humanitaires. Ce partenariat a été formalisé en 2010, avec le soutien d'ECHO, pour intensifier le renforcement des capacités dans le secteur humanitaire. Il s'agissait notamment de mener conjointement des activités de sensibilisation des parties prenantes clés afin de promouvoir la prise en considération adéquate des transferts monétaires en tant que mécanisme viable d'assistance humanitaire.

Bien que l'*Overseas Development Institute* (ODI) déclare, dans la Revue des bonnes pratiques 2011, que les organisations ne devraient pas avoir besoin d'« experts financiers », il n'en reste pas moins nécessaire à court terme d'accroître leurs compétences et leur assurance en la matière et de promouvoir la prise en considération systématique des programmes de transferts monétaires, afin qu'elles les incluent parmi leurs outils opérationnels. Du point de vue de la Fédération internationale, cela signifie que nous devons peut-être faire preuve d'initiative pour aider et soutenir les Sociétés nationales afin d'« ouvrir la voie » à la prise en considération des interventions fondées sur les transferts monétaires.

Objectif

Ce guide contient les ressources nécessaires pour organiser, à l'intention des hauts responsables d'une Société nationale, une séance de sensibilisation à la nature des programmes de transferts monétaires ainsi qu'aux défis et avantages qu'ils présentent. Comme les Sociétés nationales travaillent dans des contextes différents, le matériel devra être adapté à leur objectif spécifique. Pour cela, les organisateurs doivent avoir une bonne compréhension des contraintes internes et externes des Sociétés nationales. Cette séance devrait aborder de manière explicite ces contraintes et les différents obstacles. À des fins de clarté, nous utilisons dans ce guide le terme de « réunion » de façon générique, mais il pourrait également s'agir d'un atelier, d'une séance d'information ou d'une autre forme d'activité.

Afin que la réunion atteigne son but:

- les participants doivent avoir un rôle de décideurs ou avoir de l'influence au sein de leur Société nationale et auprès de leurs interlocuteurs au sein des gouvernements. Ils doivent être là de leur plein gré (même s'ils sont sceptiques au sujet des programmes de transferts monétaires), être au courant du sujet de la réunion et pouvoir y assister dans son intégralité;
- le « sensibilisateur principal » qui animera la réunion doit être expérimenté et avoir de bonnes compétences de facilitation afin de maintenir l'intérêt des participants et de diriger efficacement l'atelier ou la réunion. Bien qu'il n'ait pas besoin d'être un « expert » des transferts monétaires, il doit bien connaître les ressources à disposition et les problématiques en présence. Dans certaines situations, il peut être utile de bénéficier du soutien technique d'une personne ayant une bonne expérience des transferts monétaires;
- la réunion doit être bien préparée. Les activités préliminaires permettant de définir les principaux problèmes doivent être terminées à temps. L'objectif de la réunion doit être communiqué par écrit aux participants. Le titre de la réunion (sensibilisation, information, réunion, atelier) doit être adapté au contexte;
- il faut allouer à la réunion des ressources humaines et financières suffisantes. Il faut par exemple pouvoir couvrir les frais de déplacement et de repas des facilitateurs, et peut-être même des participants, en fonction des usages locaux.

Quand utiliser ce guide

Utilisez ce guide si:

- vous travaillez dans une Société nationale qui pourrait tirer avantage de l'intégration des programmes de transferts monétaires parmi ses outils d'intervention en cas de situation d'urgence;
- des contraintes techniques, sociales ou politiques entravent l'intégration des programmes de transferts monétaires parmi ses outils d'intervention en cas de situation d'urgence;
- vous voyez une possibilité d'engager la Société nationale dans une discussion qui pourrait faire pencher la balance en faveur des programmes de transferts monétaires.

Sensibilisation

Sensibilisation interne et externe

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (le Mouvement) a toujours mené des activités de sensibilisation, bien qu'il n'ait pas toujours désigné ainsi ses activités visant à persuader et à influencer les faiseurs d'opinion et les décideurs. La Fédération internationale commence à formaliser ces efforts sous le nom de diplomatie humanitaire et certaines orientations préliminaires utiles sont déjà disponibles. Cependant, il n'existe pas de conseils équivalents pour la sensibilisation interne, qui s'inscrit peut-être dans les efforts plus généraux de développement organisationnel.

Sensibilisation en faveur des programmes de transferts monétaires

Ce guide a été élaboré pour faciliter la sensibilisation des collaborateurs de la Société nationale aux programmes de transferts monétaires. Le résultat final du processus de sensibilisation variera en fonction du contexte, mais l'objectif reste le même, à savoir:

encourager la Société nationale à prendre systématiquement en considération les programmes de transferts monétaires comme outil possible d'intervention, parallèlement à d'autres possibilités, en fonction du contexte, de la situation, des besoins et des capacités.

Dans le but de :

fournir les ressources nécessaires à l'analyse des obstacles qui s'opposent à l'utilisation des transferts monétaires au sein de la Société nationale, utiliser ces mêmes ressources pour planifier et animer une réunion ou un atelier à l'intention des dirigeants, qui permettra d'explorer les possibilités et les contraintes associées aux programmes de transferts monétaires, et ainsi promouvoir la prise en considération des transferts monétaires dans le cadre d'un processus d'analyse des options d'intervention.

La réunion doit contribuer à mettre en place un environnement opérationnel interne où toutes les modalités d'assistance peuvent être étudiées en fonction de leurs avantages et de leur utilité dans le contexte. Dans certains cas, les dirigeants de la Société nationale devront peut-être changer d'attitude et de comportement.

Pour obtenir un réel changement de comportement, il est indispensable de comprendre et d'éliminer les obstacles qui s'y opposent. Il ne s'agit pas simplement de fournir des informations.

Cette réunion doit s'inscrire dans un processus plus général de renforcement des capacités, d'information et de persuasion, qui peut prendre du temps et nécessiter l'intervention d'un certain nombre d'acteurs ; elle ne peut constituer une intervention isolée.

L'un des principaux enseignements tirés de l'élaboration et de la mise en œuvre de ce matériel est que la sensibilisation est un processus, et non un événement. En fait, on la présente souvent sous forme de cycle. Bien que les étapes clés figurent ci-dessous sous forme linéaire, l'ensemble du processus est progressif et il est probable que seuls de petits progrès seront accomplis à chaque étape.

Gestion du processus de sensibilisation

Au départ se trouve la décision d'engager le dialogue avec la Société nationale au sujet de l'utilisation des transferts monétaires, qui peut être motivée par différents facteurs. Simultanément émerge la possibilité d'utiliser ce guide, si nécessaire avec d'autres ressources, dans le cadre d'une séance de sensibilisation, d'une réunion, d'un atelier ou d'un forum avec les dirigeants et les décideurs de la Société nationale.

Une seule et même personne peut éventuellement jouer le rôle de planificateur principal du processus et de sensibilisateur principal de la séance. Le planificateur principal aura été désigné au début du processus ou l'aura peut-être lancé. Le sensibilisateur principal dirigera la réunion et peut être désigné à ce moment, ou un peu plus tard – ce point est couvert à l'étape 4.

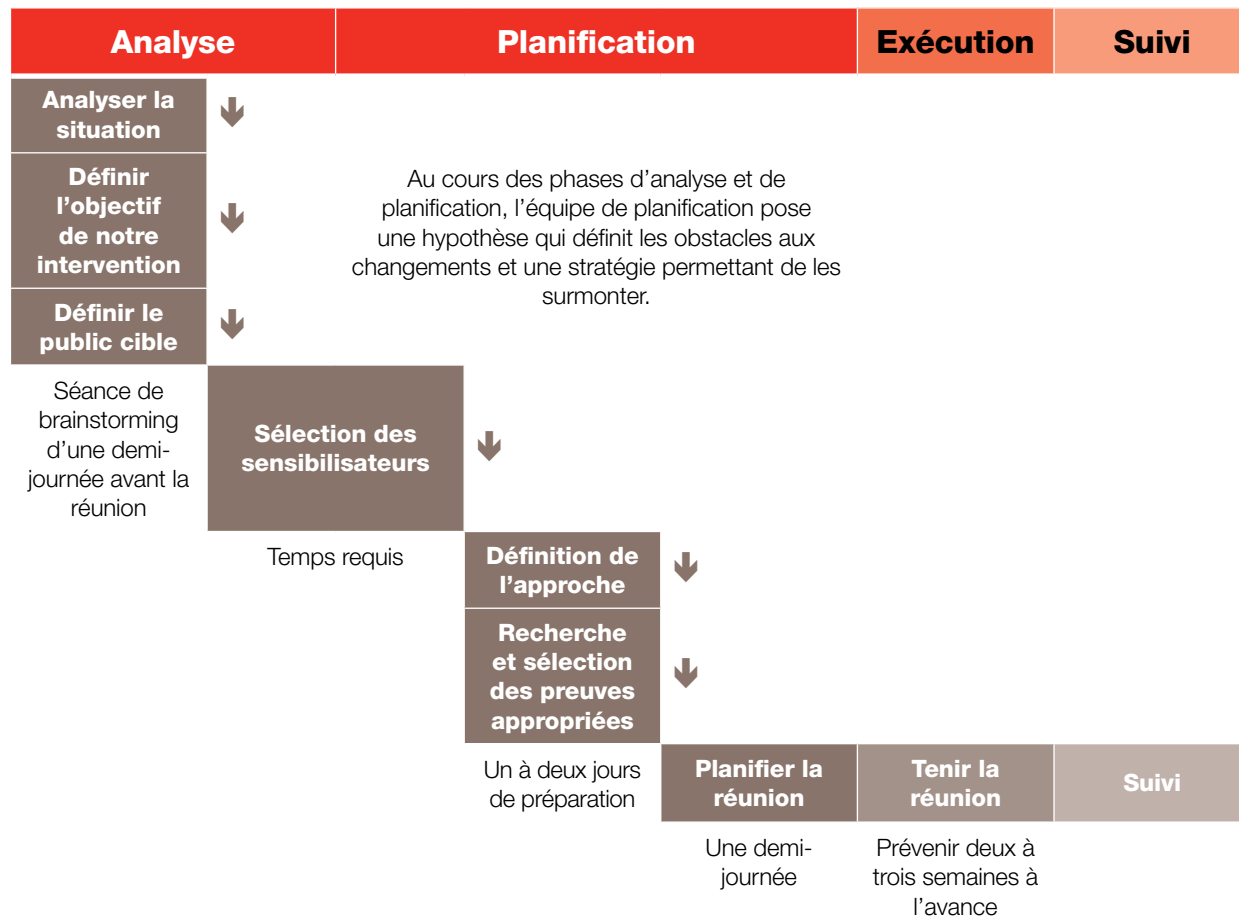
Le planificateur principal sera un haut représentant de la Fédération internationale ayant certaines responsabilités en matière de développement organisationnel : éventuellement le chef de délégation ou une personne de fonction équivalente dans la zone. Il peut déléguer une partie de la planification pratique à d'autres, mais l'expérience montre qu'il est difficile de susciter un réel engagement dans le cadre d'un processus de sensibilisation à partir d'un point de vue purement technique.

Résumé du processus

La synthèse ci-dessous vise spécifiquement à encourager les Sociétés nationales à intensifier leurs programmes de transferts monétaires, mais elle peut facilement être adaptée à d'autres problématiques.

Analyser la situation	À l'étape 1, nous étudions le contexte général, interne et externe. Nous recensons les parties prenantes clés et clarifions et cherchons à bien comprendre l'environnement dans lequel les objectifs de la sensibilisation doivent s'inscrire.
Définir l'objectif de notre intervention	L'étape 2 consiste à définir avec précision le résultat que nous voulons atteindre, d'abord en essayant de comprendre quels obstacles s'élèvent entre notre position actuelle et un engagement accru à l'égard des programmes de transferts monétaires. Ces obstacles peuvent être humains, institutionnels, juridiques ou autres. En identifiant les obstacles au changement, nous ciblons nos activités de sensibilisation. À ce stade, nous pouvons aussi nous demander s'il y a une marge de manœuvre.
Définir le public cible	À l'étape 3, nous identifions les principaux décideurs, dirigeants et personnes influentes de la Société nationale. Ils auront probablement un rapport avec les obstacles au changement ou auront une influence en la matière. Il peut s'agir de représentants de la gouvernance, de membres de la direction ou de personnes extérieures influentes. Nous devons faire en sorte qu'ils nous consacrent de leur temps et leur attention.
Choisir les sensibilisateurs	L'étape 4 pose la question : qui entreprendra le processus même de sensibilisation ? La personne doit pouvoir obtenir et conserver l'attention du public cible. Elle doit avoir suffisamment d'expérience technique personnelle et d'assurance pour être persuasive et pouvoir répondre à des questions imprévues. Il peut être difficile de trouver une personne qui satisfasse à ces deux critères. Dans ce cas, vous trouverez peut-être utile d'envisager de désigner deux sensibilisateurs.
Élaborer l'approche	À l'étape 5, nous disposons d'une hypothèse : nous connaissons les obstacles aux changements que nous voulons surmonter, les personnes que nous devons influencer pour y parvenir et ceux qui se chargeront de les influencer. Nous devons maintenant étudier quelle approche sera la plus efficace. Nous nous penchons sur les craintes et les préoccupations, sur les aspects positifs et sur la cohérence avec les politiques et le mandat. L'analyse de la situation nous aidera à choisir la bonne approche.
Chercher et sélectionner les preuves appropriées	À l'étape 6, nous devons chercher des sources appropriées de preuves. Celles-ci devraient, dans l'idéal, être adaptées au contexte, c'est-à-dire à la situation, au public cible et aux principaux problèmes définis comme obstacles au changement. Il peut être difficile de trouver des preuves appropriées.
Planifier la réunion	À l'étape 7, nous devons faire quelques préparatifs avant d'envoyer l'invitation formelle à la réunion. Le titre et le thème de la réunion devront être choisis avec soin. Il faudra que les participants prévoient suffisamment de temps à y consacrer. Il pourrait être difficile de se mettre d'accord sur une réunion plus longue, ou d'utiliser l'ensemble du matériel dans un laps de temps plus court. L'approche générale de la réunion doit être examinée en fonction des usages locaux et des participants. Doit-elle être formelle ? Informelle ? Quels sont les points d'action sur lesquels nous espérons parvenir à un accord ?
Pendant la réunion	L'étape 8 consiste à instaurer une atmosphère décontractée et conviviale, à trouver un lieu adéquat et à fournir des rafraîchissements. Veiller à ce que le président de la réunion soit bien choisi.
Suivi	L'étape 9 a trait à ce qui doit être fait après la réunion. Il est important d'écrire aux participants pour les remercier d'avoir donné de leur temps et leur rappeler tout point d'action qui aurait été défini durant la réunion. Il peut être nécessaire d'organiser des réunions de suivi entre les spécialistes techniques ou les dirigeants. Le processus de changement engagé par la réunion doit faire l'objet d'un suivi. De plus, les retours d'informations sur la valeur de ce guide sont également les bienvenus, ainsi que les propositions d'amélioration.

Chronologie et étapes essentielles





2. Guide

Cette section décrit plus en détail les étapes mentionnées dans le diagramme qui figure dans l'introduction.

Étape 1. Analyser la situation

Dans la première étape, nous étudions le contexte général, interne et externe. Nous recensons les parties prenantes clés et clarifions et cherchons à bien comprendre l'environnement dans lequel les objectifs de la sensibilisation doivent s'inscrire.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyser la situation	Définir l'objectif de notre intervention	Définir le public cible	Choisir les sensibilisateurs	Élaborer l'approche	Chercher et sélectionner les preuves appropriées	Planifier la réunion	Tenir la réunion	Suivi

Le planificateur principal dirige une séance préliminaire de brainstorming avec des responsables techniques. Cette séance couvre les étapes 1 à 4.

Les étapes 1 à 3 consistent en grande partie en une liste de questions de départ, organisée sous un ensemble de titres. Ceux-ci visent à définir les domaines qui peuvent être considérés, mais ils ne seront pas tous adaptés à chaque contexte. Ils peuvent être utilisés pour lancer les discussions durant les réunions de planification ou de manière plus formelle pour produire une analyse écrite plus détaillée.

Analyser la situation extérieure

Expérience externe des transferts monétaires

Le pays concerné a-t-il de l'expérience en matière d'utilisation des transferts monétaires, que ce soit par le biais de l'intervention d'une Société nationale partenaire, d'une ONG internationale ou locale, d'une organisation à base communautaire ou d'un programme gouvernemental de protection sociale ? Y a-t-il par exemple des versements d'allocations ou un système qui aide les personnes très vulnérables par des versements mensuels ou annuels d'espèces ?

Dans quel contexte ces programmes de transferts monétaires ont-ils été mis en œuvre et à quelle échelle ? Ont-ils été lancés en réponse à une catastrophe naturelle ou à d'autres événements ?

Étudiez l'expérience des diverses Sociétés nationales partenaires dans le pays. Vous pourrez certainement vous appuyer sur l'expérience du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ce qui aura un effet persuasif puissant.

Autre contexte externe

Quel est le degré de stabilité et de sécurité dans le pays, en particulier dans les zones les plus susceptibles d'être frappées par une catastrophe ?

Quel est l'état du secteur bancaire ? La population utilise-t-elle d'autres moyens pour obtenir ou transférer de l'argent, tels que les systèmes traditionnels, les organismes de transfert de fonds ou les bureaux de poste ? Quelle part de la population sait lire et compter ou possède un compte bancaire ? Quelle est la couverture du réseau de téléphonie mobile et est-il possible de transférer de l'argent par le biais du réseau mobile ? Dans quelle mesure les cartes de débit ou de crédit sont-elles répandues ? La population cible possède-t-elle une carte d'identité délivrée par le gouvernement ?

Le gouvernement a-t-il une position, officielle ou non, sur l'utilisation d'espèces par les organisations ?

Quelle est l'image du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et de la Société nationale hôte auprès du public et des autorités ?

Analyser la situation interne

Parties prenantes

Qui sont les principales parties prenantes participant aux discussions sur les programmes de transferts monétaires au sein de la Société nationale ? Sont-elles toutes internes à cette Société ?

Comprennent-elles des représentants de la gouvernance, de la direction ou des deux ? Certaines sont-elles particulièrement réticentes à l'égard des programmes de transferts monétaires et sont-elles en mesure de les bloquer ? Certaines y sont-elles au contraire favorables ?

Ont-elles une expérience des programmes de transferts monétaires ? Visons-nous à engager la discussion, à passer d'une discussion à un programme pilote, à étendre le programme ou à nous concentrer sur la préparation ?

Quelle est l'influence des départements techniques en matière de prise de décisions de haut niveau ou d'élaboration de politiques ? Y a-t-il des personnes clés qui ont travaillé ailleurs comme délégués avant de réintégrer la Société nationale et qui pourraient plaider en faveur des programmes ?

Quelle est l'influence de la Fédération internationale : peut-elle s'appuyer sur de précédents succès en matière de sensibilisation ?

Existe-t-il des Sociétés nationales partenaires ayant de l'influence, en faveur ou contre les programmes de transferts monétaires ? Des délégués ont-ils acquis ailleurs une expérience des programmes de transferts monétaires ?

Contraintes et préoccupations

Quels sont, de notre point de vue, les principaux sujets de préoccupation de la Société nationale et les principales contraintes qu'elle rencontre ? Il est utile

d'essayer de vérifier ces informations auprès des dirigeants de la Société nationale si l'occasion se présente. Il est aussi utile de trianguler ces résultats préliminaires avec d'autres parties prenantes telles que les Sociétés nationales partenaires et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR).

Les questions généralement répertoriées à ce stade peuvent être réparties en trois catégories :

Préoccupations	Contraintes	Contexte
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques de corruption (avant la distribution) • Utilisation inappropriée, redistribution (après la distribution) • Visibilité et risque pour la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement peu sûr • Réticence du gouvernement à laisser la Société nationale utiliser des programmes de transferts monétaires • Risques d'inflation 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes et processus des programmes de transferts monétaires • Comparaison avec l'aide en nature • Objectifs des donateurs • Alerte précoce et préparation aux programmes de transferts monétaires

Possibilités

Il est important de définir les possibilités tout en cartographiant les préoccupations et les contraintes.

D'autres organisations interviennent-elles dans les programmes de transferts monétaires ? Y a-t-il une attente ou une acceptation croissante à l'égard des programmes de transferts monétaires dans le pays ?

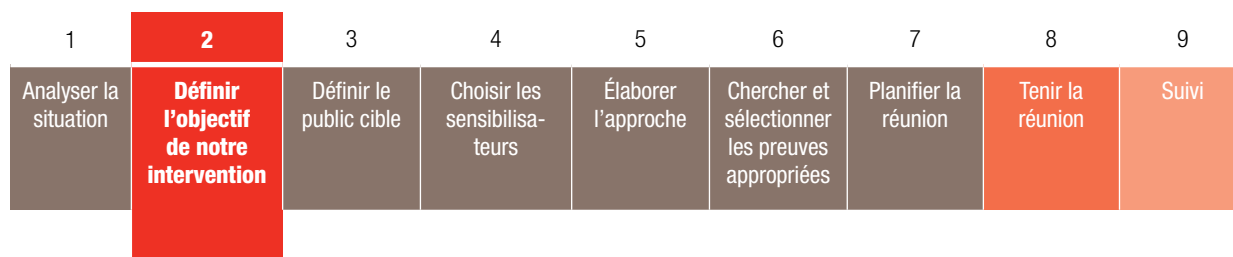
Est-il possible de mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires en phase pilote, à petite échelle ou dans des zones où la Société nationale a plus de capacités ?

Les programmes de transferts monétaires peuvent-ils être utilisés dans le cadre d'une approche complémentaire pour contribuer à la réalisation d'un objectif plus général ?

Si les principales préoccupations sont liées au manque de visibilité, d'expérience ou de systèmes, est-il possible de mettre en œuvre des projets pilotes à petite échelle, d'encadrer des personnes clés ou peut-être d'organiser un échange de personnel avec une Société nationale de la région ayant plus d'expérience et dont on pourrait s'inspirer ?

Étape 2. Définir l'objectif

L'étape 2 consiste à définir avec précision le résultat que nous voulons atteindre, d'abord en essayant de comprendre quels obstacles s'élèvent entre notre position actuelle et un engagement accru à l'égard des programmes de transferts monétaires. Ces obstacles peuvent être humains, institutionnels, juridiques ou autres. En identifiant les obstacles au changement, nous ciblons nos activités de sensibilisation. À ce stade, nous pouvons aussi nous demander s'il y a une marge de manœuvre.



Le but de la réunion sera propre au contexte local. À l'étape 1, vous aurez répertorié les obstacles au changement. Ce sont des objectifs importants pour vos processus de sensibilisation.

Obstacles possibles au changement:

- Un président de Société nationale très axé sur les opérations, qui aime la visibilité que donnent les distributions de secours et qui pense que les personnes qui reçoivent des transferts monétaires dépenseront cet argent en alcool et en tabac.
- Un gouvernement qui assure un contrôle très strict sur les distributions de secours et qui utilise des processus bien établis pour superviser les distributions d'articles;
- Des préoccupations liées à la redistribution des fonds à l'ensemble de la communauté, et donc aux dommages que cela pourrait causer à l'image du Mouvement;
- L'impression que la situation locale est unique (elle l'est, bien sûr) et que les programmes de transferts monétaires ne peuvent donc pas fonctionner dans ce contexte.

Une fois les principaux obstacles au changement de comportement définis, la planification peut se concentrer sur la façon de les surmonter.

Il est utile de fixer pour la réunion un objectif clair, lié aux obstacles au changement qui ont été définis. L'énoncé de cet objectif permet de structurer les exposés et peut servir de cadre de référence pour évaluer les résultats.

Les bonnes pratiques voudraient normalement que les principaux objectifs de la réunion soient transmis à la Société nationale dans le cadre du processus de planification. Cependant, nous pouvons décider de ne pas être trop explicites si l'un des obstacles est une personne.

En plus de cet énoncé d'objectif établi par les hauts responsables, il peut être utile de définir quelques objectifs spécifiques à viser. Lorsqu'une Société nationale a de sérieuses préoccupations au sujet de l'utilisation des transferts monétaires, ou lorsqu'une personne influente y est fortement opposée, il faudra éventuellement modifier les attentes, ou mener une sensibilisation par des voies parallèles pendant une durée prolongée.

Les résultats suivants sont donnés en exemple. Il est peu probable qu'ils soient tous applicables dans un seul contexte.

Les participants auront une meilleure compréhension de l'utilisation des programmes de transferts monétaires au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Les participants auront répertorié et étudié, à la lumière des expériences menées ailleurs, les possibilités et les contraintes que présente leur contexte spécifique en matière de transferts monétaires.

Les participants auront la possibilité d'exprimer leurs préoccupations au sujet des risques que présentent les programmes de transferts monétaires et de débattre de la possibilité et de la façon d'atténuer ces risques avec des spécialistes techniques.

Les participants pourront considérer l'analyse des options d'intervention comme un moyen d'envisager l'ensemble des réponses possibles face à une situation d'urgence.

Les participants élaboreront un plan d'action pour étendre et renforcer la capacité de leur Société nationale de mener un programme de transferts monétaires.

Les participants prendront les mesures de préparation nécessaires pour mettre rapidement en œuvre un programme de transferts monétaires.

Étape 3. Définir le public cible

À cette étape, nous identifions les principaux décideurs, dirigeants et personnes influentes de la Société nationale. Ils auront probablement un rapport avec les obstacles au changement ou auront une influence en la matière. Il peut s'agir de représentants de la gouvernance, de membres de la direction ou de personnes extérieures influentes. Nous devons faire en sorte qu'ils nous consacrent de leur temps et leur attention.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyser la situation	Définir l'objectif de notre intervention	Définir le public cible	Choisir les sensibilisateurs	Élaborer l'approche	Chercher et sélectionner les preuves appropriées	Planifier la réunion	Tenir la réunion	Suivi

Identifier les dirigeants

Les dirigeants désignent ici à la fois les membres de la gouvernance et de la direction, en fonction du contexte. Les structures varient en fonction des Sociétés nationales et il est important de cibler les véritables faiseurs d'opinion et décideurs. Les conventions et le protocole peuvent exiger d'inviter un certain nombre de représentants, mais il est nécessaire de veiller à ce que seuls les principaux acteurs soient invités.

Participation

Dans tous les cas, la réunion visera à sensibiliser les participants aux programmes de transferts monétaires, dans l'espoir qu'ils prendront en considération l'utilisation de ce type de programmes parallèlement à l'aide en nature. Pour plus d'efficacité, il est important de savoir dès le départ qui, au sein de la Société nationale, prend les décisions et qui peut s'y opposer. Les décideurs forment le principal public cible, mais il peut être utile d'inviter également d'autres personnes.

Certaines des activités proposées sont participatives, donc le groupe devrait être composé de personnes de niveau d'expérience et hiérarchique équivalent: les membres de la direction ne voudront peut-être pas mener ces activités en présence de collaborateurs subalternes. Avec une bonne facilitation, il est possible d'utiliser des techniques participatives avec un groupe de cadres.

La taille du groupe dépendra du contexte et de l'objectif visé. Les groupes plus restreints permettent d'avoir des discussions plus intimes, mais peuvent rendre les approches participatives plus difficiles.

Il peut être souhaitable d'inclure dans certains cas des représentants des Sociétés nationales partenaires – mais cela dépendra du contexte local et de l'expérience et de l'engagement des personnes. Par ailleurs, on peut envisager d'inclure des représentants du gouvernement, mais cela ne devrait se faire que sur les conseils de la Société nationale. Vous pouvez envisager d'organiser deux réunions distinctes, voire plus.

Si le groupe est trop restreint, nous risquons de ne pas inclure des personnes clés dont l'influence est moins visible, mais néanmoins réelle. S'il est trop large, il peut être nécessaire de le diviser en sous-groupes puis de se rassembler en séance plénière, ce qui prend plus de temps.

Une stratégie permettant de garantir la présence de hauts responsables consiste à demander une réunion extraordinaire du conseil de direction, une réunion de l'équipe dirigeante ou une réunion annuelle régionale sur la gestion des catastrophes.

Étape 4. Choisir les sensibilisateurs

Cette étape pose la question suivante: qui entreprendra le processus même de sensibilisation? La personne doit pouvoir obtenir et conserver l'attention du public cible. Elle doit avoir suffisamment d'expérience technique personnelle et d'assurance pour être persuasive et pouvoir répondre à des questions imprévues. Il peut être difficile de trouver une personne qui satisfasse à ces deux critères. Dans ce cas, vous trouverez peut-être utile d'envisager de désigner deux sensibilisateurs.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyser la situation	Définir l'objectif de notre intervention	Définir le public cible	Choisir les sensibilisateurs	Élaborer l'approche	Chercher et sélectionner les preuves appropriées	Planifier la réunion	Tenir la réunion	Suivi

Il y a plusieurs options possibles pour le rôle de sensibilisateur principal. Chacune d'entre elles a ses avantages et ses inconvénients.

On ne peut pas fournir d'instructions simples et universelles pour surmonter cette difficulté. Le choix du bon sensibilisateur, ou de la bonne combinaison de sensibilisateurs, constitue peut-être la partie la plus délicate du processus et la solution dépendra entièrement des circonstances et des possibilités locales.

Il est possible, dans certaines circonstances, que le sensibilisateur principal soit une personne extérieure à la Fédération internationale. Si c'est le cas, celle-ci devrait être représentée dans l'équipe, car il faudra présenter du matériel propre à l'ensemble de la Fédération.

Il est crucial de prévoir suffisamment de temps pour trouver le bon sensibilisateur et veiller à ce qu'il soit disponible à la fois pour la réunion elle-même et pour la préparation de la réunion. Veillez à ce qu'il possède le bon mélange d'autorité et de savoir-faire technique, ainsi que les compétences linguistiques nécessaires pour le pays concerné.

Un expert technique

Un praticien expérimenté des programmes de transferts monétaires est un choix attrayant pour la sensibilisation. Il pourra donner des exemples tirés de sa propre expérience et plaider de façon convaincante en faveur des transferts monétaires. Il aura des réponses rapides et persuasives aux questions difficiles.

Par contre, il sera probablement inconnu des membres de la Société nationale et aura certainement un profil technique et non de dirigeant ou de cadre. Il n'aura peut-être pas le profil adéquat pour garantir une bonne participation à la réunion.

L'expert technique peut être un délégué ou un consultant. Dans ce dernier cas, il devrait avoir une bonne connaissance de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et comprendre la structure et les préoccupations de la gouvernance et de la direction. Dans l'idéal, il devrait avoir une certaine expérience des programmes de transferts monétaires dans le pays et avoir une grande expérience dans d'autres pays.

Si les principaux soucis de la Société nationale sont d'ordre technique, c'est un choix adéquat. Par exemple, si la Société nationale se montre disposée en principe, mais a des objections liées à la sécurité, à l'impact sur le marché ou aux modalités de mise en œuvre, une approche technique sera probablement productive.

Une personne de confiance et expérimentée

Il peut s'agir d'un collaborateur haut placé du Secrétariat de la Fédération internationale ayant des liens avec la gouvernance et la direction. Les dirigeants de la Société nationale le connaissent probablement déjà, ne serait-ce que de nom. Son intervention assurera la présence des participants à la réunion. Du fait de sa position, il pourra par exemple faciliter les séances participatives, ce qu'un expert technique pourrait avoir du mal à faire.

Cependant, cette personne sera moins susceptible de connaître les détails des programmes de transferts monétaires, même si elle est favorable à cette approche et a supervisé des opérations où elle était mise en œuvre. Elle aura peut-être du mal à répondre aux questions ou aux difficultés imprévues. Il pourrait donc être utile qu'elle intervienne en partenariat avec un expert technique.

Cette personne peut se révéler être un sensibilisateur idéal, en particulier si l'obstacle est lié à la réceptivité. Si, par exemple, un membre influent de la direction a une approche traditionnelle ou ne fait pas « confiance » aux bénéficiaires pour utiliser des espèces de façon raisonnable, ce sensibilisateur aura plus de chances de garder son attention et d'ouvrir son esprit.

Approche de pairs à pairs

Le meilleur candidat pour ce rôle sera peut-être un pair dirigeant. Un membre reconnu de la direction d'une Société nationale voisine, où les programmes de transferts monétaires ont été intégrés à la boîte à outils d'intervention après des discussions fructueuses, une fois les obstacles surmontés et peut-être en prenant quelques risques.

Même si cette personne n'a pas nécessairement une compréhension approfondie des programmes de transferts de fonds dans une perspective mondiale ou la réponse technique à chaque question pertinente, elle pourra – si le choix est le bon – présenter des arguments convaincants concernant la capacité de la Société nationale de surmonter les défis et de mettre en œuvre une approche nouvelle et appropriée.

Une fois encore, un pair peut travailler en partenariat avec un expert technique. Son intervention pourrait être particulièrement utile si la principale préoccupation est liée à un manque de confiance et à un manque d'expérience. Il peut facilement exposer ses réalisations, ce qui renforce l'affirmation : « Nous l'avons fait avec succès ; vous aussi, vous pouvez le faire ».

Local mais externe

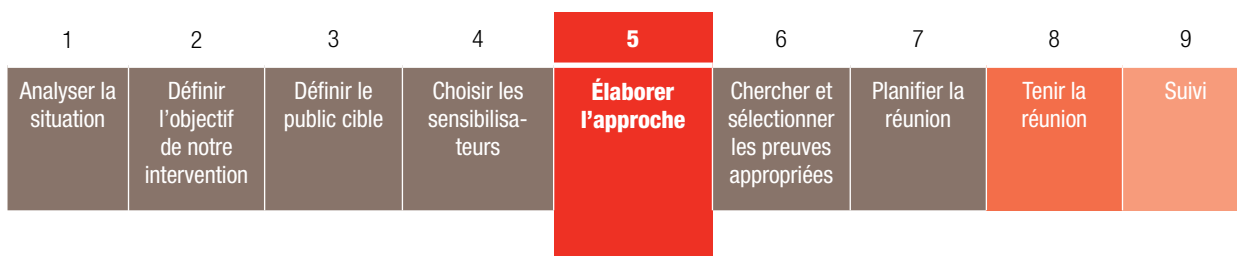
Cette personne pourrait provenir d'une organisation paire dans le pays, par exemple d'une ONG. Elle aura à la fois la connaissance du contexte local et l'expérience pratique de la mise en œuvre de programmes de transferts monétaires dans le même environnement que la Société nationale. Les dirigeants de la Société nationale le connaîtront peut-être de réputation. En fonction du contexte, une figure d'autorité sera peut-être quand même nécessaire pour convoquer la réunion. Si c'est le cas, il faut prévoir plus de temps pour les recherches sur le contexte et l'analyse du degré de sensibilisation des acteurs externes durant la phase préparatoire.

Société nationale partenaire

Dans de nombreux cas, les Sociétés nationales partenaires présentes dans le pays devraient pouvoir apporter leur soutien. Souvent, elles auront l'expérience nécessaire pour démontrer la possibilité de mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires dans le contexte en question et pourront répondre aux questions en apportant des connaissances et des perspectives locales. Si la Société nationale partenaire a de l'expérience mais ne compte pas de personnalité adéquate, envisagez d'inviter un représentant qui peut formuler des commentaires durant les discussions et sera donc votre allié.

Étape 5. Élaborer l'approche

Nous disposons maintenant d'une hypothèse: nous connaissons les obstacles aux changements que nous voulons surmonter, les personnes que nous devons influencer pour y parvenir et ceux qui se chargeront de les influencer. Nous devons maintenant étudier quelle approche sera la plus efficace. Nous nous penchons sur les craintes et les préoccupations, sur les aspects positifs et sur la cohérence avec les politiques et le mandat. L'analyse de la situation nous aidera à choisir la bonne approche.



Dans le graphique illustrant la voie à suivre, les étapes 5 et 6 peuvent être entreprises ensemble.

Durée de la réunion

À ce stade, il est important de déterminer combien de temps vous pouvez raisonnablement consacrer à la réunion. Dans l'idéal, il faudrait pouvoir consacrer une journée entière aux programmes de transferts monétaires, mais ce n'est pas réaliste dans la plupart des cas. Une séance d'information d'une heure ne suffit pas à définir les préoccupations des dirigeants d'une Société nationale et à y répondre de façon adéquate (ce qui est certainement le minimum), et cela ne justifierait pas le temps et les efforts investis dans ce guide. Pour plus de détails, voir l'étape 7.

Il peut être possible de se « greffer » sur un autre événement, par exemple une réunion du Conseil, ce qui augmentera le nombre de personnes présentes, mais peut ajouter des contraintes en termes de temps disponible.

Approche directe ou indirecte ?

Si la Société nationale est franche au sujet de ses préoccupations relatives aux programmes de transferts monétaires, il peut être approprié de lancer une discussion sur la base de faits concrets. Une telle séance peut être présentée comme un exercice de persuasion, de sensibilisation, qui se concentre sur les tendances et les enseignements tirés au niveau mondial et s'attaque directement aux préoccupations.

Dans certains cas, les problèmes peuvent être moins évidents. Par exemple, il se peut que les participants accordent un intérêt de façade au concept, mais que des difficultés extérieures, notamment un manque de préparation et/ou d'autres besoins humanitaires pressants, aient la priorité. Si c'est le cas, la réunion peut être présentée différemment, comme une occasion d'explorer conjointement les problèmes ou d'informer les dirigeants des tendances mondiales.

Durant la réunion elle-même, la Fédération internationale aura la possibilité de présenter des informations. L'approche choisie et le matériel lui-même sont cruciaux. Il existe essentiellement trois façons d'aborder le sujet, et à chaque fois le facilitateur devra utiliser des preuves concrètes pour étayer ses arguments.

Se concentrer sur les points positifs

Les programmes de transferts monétaires ont de nombreux aspects positifs qui sont déjà mentionnés dans l'introduction ainsi que dans les projets de supports de séance à l'annexe 1 :

- un impact de qualité pour les populations touchées ;
- la flexibilité, le choix et la dignité pour les bénéficiaires ;
- de meilleures possibilités de redevabilité à l'égard des bénéficiaires ;
- un bon rapport coût-efficacité ;
- la possibilité de conduire en temps opportun des interventions rapides qui associent les secours et le relèvement ;
- la possibilité de travailler efficacement dans divers secteurs et de répondre à une variété de besoins.

Répondre aux préoccupations

Pour que la sensibilisation soit efficace, elle doit tenir compte du point de vue du public cible. Étant donné les circonstances, il est peu probable qu'elle puisse aborder les nombreux avantages des programmes de transferts monétaires. Nous devons commencer par définir (ou confirmer) les préoccupations de la Société nationale et les obstacles qu'elle rencontre pour mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires, qui peuvent comprendre :

- les problèmes de visibilité et les risques pour la réputation ;

- la corruption et l'insécurité;
- les risques d'utilisation inappropriée;
- les problèmes liés à la rapidité et à la mise à l'échelle;
- le manque d'expérience, de compétences et de systèmes.

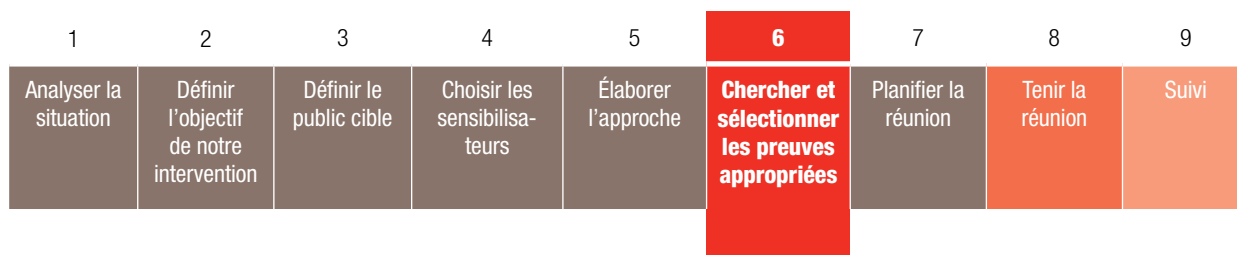
Pression des pairs

Cette approche est peut-être plus un complément aux deux premières qu'une alternative directe. Dans certaines circonstances, il peut s'agir du moyen le plus simple d'obtenir l'attention des sceptiques. Il s'agit essentiellement d'un appel à la Société nationale : *vous ne voulez pas rester sur le bord de la route!* Les principaux donateurs sont favorables aux programmes de transferts monétaires et certains commencent à demander : *pourquoi n'avez-vous pas recours à ce type de programmes?*

Là encore, il ne sert à rien de fixer des normes, si ce n'est pour dire qu'une sensibilisation efficace prendra en considération les préoccupations, et visera à infirmer les idées fausses et à confirmer celles qui sont vraies. Il faut présenter des moyens efficaces et concrets d'atténuer les risques et les préoccupations, et vanter les avantages de l'approche. Il faut encore une fois mettre l'accent sur l'idée que la distribution d'espèces est juste un outil parmi d'autres, et non la réponse à tous les problèmes.

Étape 6. Chercher et sélectionner les preuves appropriées

Une fois l'approche définie, nous devons chercher des sources appropriées de preuves. Celles-ci devraient, dans l'idéal, être adaptées au contexte, c'est-à-dire à la situation, au public cible et aux principaux problèmes définis comme obstacles au changement. Il peut être difficile de trouver des preuves appropriées.



Types de preuves

Il existe essentiellement trois sortes de preuves qui peuvent être utilisées dans cette situation. Ce sont :

- des preuves établissant que les craintes relatives aux programmes de transferts monétaires sont infondées ou que les risques peuvent souvent être atténués. Ce type de preuves comprend les exemples de bonnes pratiques d'autres Sociétés nationales, notamment les situations où des Sociétés nationales ont surmonté une contrainte particulière et, en résultat, géré un programme efficace de transferts monétaires;
- des preuves que l'environnement extérieur, et en particulier celui des donateurs, évolue. On attend de plus en plus des Sociétés nationales qu'elles prennent en considération les programmes de transferts monétaires parallèlement aux autres formes d'intervention humanitaire;

- des preuves que l'environnement interne évolue. Il peut s'agir de lignes directrices, de bonnes pratiques ou de signes que les programmes de transferts monétaires sont de plus en plus courants dans les interventions humanitaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ces preuves peuvent jouer avec les craintes – pas nécessairement exprimées – qu'une Société nationale se retrouve à la traîne du secteur et/ou des autres Sociétés nationales de la région.

Ressources disponibles

Il existe une variété croissante et importante de ressources sur les programmes de transferts monétaires, notamment des conseils techniques provenant de la Fédération internationale et d'autres sources, ainsi que diverses études de cas accompagnées de documentation. Cependant, il n'existe pas de bibliothèque centralisant ces ressources, et on ne dispose que d'une documentation restreinte sur les défis que les organisations ont surmontés lorsqu'elles ont mis en œuvre des programmes de transferts monétaires.

Conseils techniques

La Fédération internationale a publié un manuel de la meilleure qualité et des plus accessibles sur les programmes de transferts monétaires: les *Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires*. Il vaut la peine de prendre des exemplaires de ce manuel pour les distribuer à la réunion, car il permet de confirmer que les programmes de transferts monétaires sont vus comme un élément courant des interventions d'urgence.

S'il apparaît lors de la réunion que la crédibilité des programmes de transferts monétaires constitue une préoccupation clé, il peut aussi être utile de présenter la section 4.2 du document *Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes* du projet Sphère (*Normes Sphère*) sur les programmes de transferts monétaires (pages 231 et suivantes).

Si l'argument qui aura probablement le plus de poids est sans doute la pression des donateurs, les lignes directrices d'ECHO relatives aux programmes de transferts monétaires peuvent être utiles, de même que les documents de l'*Humanitarian Emergency Response Review* (HERR) du DFID dont on aura choisi des extraits.

Preuves génériques

Il existe une multitude de preuves de programmes efficaces de transferts monétaires. Elles sont disponibles sous forme de comptes rendus de programmes, d'études de cas et de rapports d'évaluation indépendants. Une bonne source pour ce type de documents est la page des ressources du site web du CaLP. Une approche consiste à parcourir les documents qui s'y trouvent pour trouver des rapports de la même région et vérifier s'ils sont utiles.

Cependant, la plupart de ces documents sont relativement complexes et les rapports se concentrent généralement sur des aspects très différents de ceux que nous voulons aborder.

Il existe de brèves études de cas qui illustrent des concepts et des problèmes clés, notamment dans *La Revue des bonnes pratiques*, mais elles ont le problème inverse: elles tendent à être trop brèves pour être vraiment utiles dans les discussions.

Preuves tirées des programmes Croix-Rouge/Croissant-Rouge

La Croix-Rouge et le Croissant-Rouge disposent également d'une importante source de preuves établissant que les programmes de transferts monétaires

peuvent apporter une réponse de qualité aux populations touchées par une catastrophe. Ces preuves sont disponibles pour le monde entier, chaque zone illustrant tous les types de contexte. Une fois encore, le problème est que nos documents sont soit relativement longs et ne portent pas que sur les problèmes qui nous intéressent, soit trop succincts pour être vraiment utiles.

En termes d'études de cas, la seule à disposition nous vient du Viet Nam. Elle aborde le type de questions auxquelles les Sociétés nationales sont confrontées lorsqu'elles mettent en œuvre des programmes de transferts monétaires pour la première fois. Il est clairement nécessaire de documenter ces programmes et de produire d'autres documents.

Trouver d'autres documents provenant de la région

Le manque de documentation appropriée ne signifie pas que la situation est désespérée. Il y aura presque certainement, dans la même zone, de bons exemples de programmes de transferts monétaires soutenus par la Fédération, mis en œuvre dans des situations semblables par des Sociétés nationales avec lesquelles les participants entretiennent peut-être des liens étroits. Ils ne sont peut-être pas encore documentés de façon très accessible, mais les expériences sont disponibles et peuvent servir de source d'inspiration.

De plus, il existe un nombre considérable de programmes qui ont été mis en œuvre avec le soutien de la Société nationale partenaire et qui ont peut-être été documentés. Ces programmes ne sont pas encore compilés dans une base de données unique et nombre d'entre eux n'ont pas été documentés – ou la documentation est peut-être difficilement accessible.

Choisir les éléments : matrice des études de cas et des problèmes

La sensibilisation doit s'appuyer sur des preuves. La matrice ci-dessous fait le lien entre les études de cas qui existent déjà sur divers sujets. Elles ont été produites à l'issue de discussions avec les Sociétés nationales et d'autres parties prenantes.

Ce tableau contient toutes les études de cas disponibles fin 2012. De nouvelles études sont encore en cours d'élaboration. Avec le temps, ce tableau permettra d'utiliser une plus grande quantité d'études de cas de diverses manières. Certaines approches figurent à la section 3.

Échelle de notation :

- 1 = bien détaillée et enseignements tirés
 2 = informations utiles
 3 = passable

	Modalité	Mécanisme de transfert	Secteur	Préoccupations			Contraintes			Contexte			
				Corruption avant la distribution	Corruption après la distribution	Visibilité et risque pour la réputation	Environnements peu sûrs	Réticence du gouvernement	Risques d'inflation	Systèmes et processus des programmes de transferts monétaires	Comparaison avec l'aide en nature	Objectifs des donateurs	Alerte précoce et préparation aux programmes de transferts monétaires
Séisme à Yogyakarta (2006)	TEC	GC	L							3	3		
Tempête Noël aux Bahamas (2007)	TEI	ChB	-										
Ouragan Dean en Jamaïque (2007)	TEC	B	MS										
Cyclone Sidr au Bangladesh (2007)	TEC	Ba	MS							2	3		
Cyclone Sidr au Bangladesh (2007)	TEC	E	L							3	3		
Typhon Ketsana au Viet Nam (2009)	TEC & TEI	E	MS & L	3	1	3				3	2		2
Séisme en Haïti (2010)	TEC	-	L										
Séisme au Chili (2011)	TEC	CPP	L										
Typhon Megi aux Philippines (2011)	TEC	B	L							2	3		

Modalité : TEI : transferts d'espèces inconditionnels ; B : bons ; TEC : transferts d'espèces conditionnels ; ACT : programmes « argent contre travail »

Mécanisme de transfert : TP : téléphones portables ; E : espèces ; BE : bons pour espèces ; Ba : banque ; ChB : chèque bancaire ; P : poste ; GC : espèces par l'intermédiaire d'un groupe communautaire ; CPP : carte prépayée

Secteur : MS : moyens de subsistance ; L : logement

Approche large

Un des défis de la réunion consistera à trouver le bon équilibre entre les différentes approches. Le matériel se prête bien à une approche participative et au travail, aux exercices et aux jeux de groupe. Le public peut, en fonction du contexte et de sa composition, être plus à l'aise dans un environnement formel. Le matériel a été conçu pour être utilisé de manière participative, et c'est là l'approche qui est recommandée.

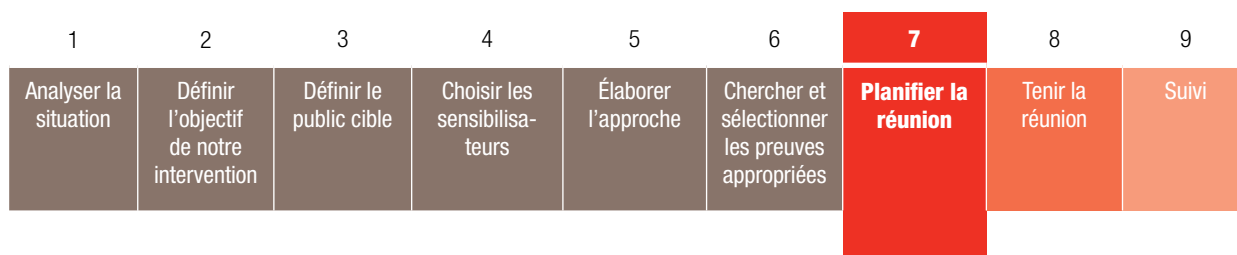
Quelle que soit l'approche adoptée, il est important que le facilitateur adopte une attitude positive. Il faut donner aux participants la possibilité d'exprimer leurs préoccupations, mais le facilitateur ne devrait pas concéder que les programmes de transferts monétaires sont « impossibles » dans le contexte en présence. On entend souvent dire que le contexte est unique, et c'est toujours vrai, mais l'expérience tirée d'autres contextes peut néanmoins être utile.

Les expériences sont transférables et raisonnables. Ainsi, les programmes de transferts monétaires fonctionnent dans presque tous les contextes où ils ont été mis en œuvre, alors que nombre d'entre eux pourraient être considérés comme uniques, notamment la Somalie, Gaza ou Sri Lanka durant le conflit. Il y aura des obstacles et des difficultés, mais il est généralement possible de les surmonter. L'approche devrait donc consister à chercher conjointement des solutions à ces défis et à partir du principe (ou sembler partir du principe) que la Société nationale a l'intention de les surmonter et de rejoindre le groupe croissant de Sociétés nationales qui incluent les transferts monétaires parmi leurs outils d'intervention.

Étape 7. Planifier la réunion

Quelques travaux de préparation doivent être faits avant de lancer une invitation formelle à la réunion, qui doit être adressée aux participants du niveau approprié. Le titre et le thème de la réunion devront être choisis avec soin. Il faudra que les participants prévoient suffisamment de temps à y consacrer dans leur agenda, ce qui peut devoir être effectué bien en amont. Il pourrait être difficile de se mettre d'accord sur une réunion plus longue, ou d'utiliser l'ensemble du matériel dans un laps de temps plus court.

L'approche générale de la réunion doit être examinée en fonction des usages locaux et des participants. Doit-elle être formelle? Informelle? Quels sont les points d'action sur lesquels nous espérons parvenir à un accord?



Obtenir l'attention des participants

Une fois la réunion formellement fixée, une invitation formelle doit être envoyée. Il convient de prêter attention aux points suivants :

- le titre de la réunion ;
- le nom et le rôle du facilitateur (sensibilisateur principal) ;
- l'objectif de la réunion, les résultats attendus ;
- la durée de la réunion.

Les participants doivent être invités à confirmer leur disponibilité et leur présence. Aucun modèle de format n'a été fourni pour cette invitation, car il dépendra de l'objectif de la réunion et de la culture et des usages locaux. Cependant, il est fortement recommandé d'envoyer une invitation écrite à tous les participants plutôt qu'un courriel (ou en plus d'un courriel), car cela contribue à donner un côté sérieux à la réunion.

Approche et durée

Il est possible de tenir une simple séance de « sensibilisation » ou d'« information » en utilisant le matériel fourni en annexe. L'utilité d'une réunion de ce type, qui peut durer une heure, est probablement limitée, mais elle ne demanderait pas le même niveau de préparation. Elle ne devrait pas être considérée comme une initiative de sensibilisation en soi, mais pourrait servir de point de départ.

Cette réunion devrait au moins donner à la Société nationale la possibilité d'exprimer ses préoccupations et offrir l'occasion de présenter des preuves qui y répondent. Si le temps à disposition ne le permet pas, il est peu probable que la réunion remplisse ses objectifs.

Des modèles de plans de réunion figurent à la section 3, tandis que la section 4 contient un plan de réunion et des ressources, notamment des propositions d'approches pour utiliser efficacement les études de cas.

Considérations liées à la réunion

La structure finale dépendra des problématiques traitées, du temps à disposition et de la sélection des études de cas. Le nombre de participants constitue également un facteur clé : au sein d'un groupe plus conséquent, il sera nécessaire de présenter les opinions des groupes en séance plénière.

S'il est nécessaire de disposer de services de traduction, il faudra prévoir plus de temps et revoir vos ambitions en conséquence. L'adaptation des plans de réunion proposés demandera du temps. Les sensibilisateurs devront prévoir assez de marge afin que cela soit effectué bien à l'avance. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet à la section 3.

Étape 8. Tenir la réunion

Instaurez une atmosphère décontractée et conviviale, trouvez un lieu adéquat et fournissez des rafraîchissements. Veillez à ce que le président de la réunion soit bien choisi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyser la situation	Définir l'objectif de notre intervention	Définir le public cible	Choisir les sensibilisateurs	Élaborer l'approche	Chercher et sélectionner les preuves appropriées	Planifier la réunion	Tenir la réunion	Suivi

Confirmer l'hypothèse

Dans de nombreux cas, il sera important de donner aux participants l'occasion de confirmer l'hypothèse. L'objectif est double :

- Premièrement, cela confirme que la préparation a bien défini les principales questions en jeu. S'il apparaît que ce n'est pas le cas, le principal facilitateur devra peut-être apporter quelques modifications de dernière minute au programme prévu.
- Deuxièmement, cela permet aux participants d'exprimer leurs craintes et de se sentir écoutés, avant qu'on tente de les persuader de revoir leur position. Sans cela, il est peu probable que la sensibilisation atteigne son but.

Il est recommandé que quelqu'un prenne des notes des éléments clés de la réunion.

Aborder les problèmes

Dans de nombreux cas, le temps dévolu à la réunion sera probablement limité par la nature du public. Des efforts doivent être déployés dès le départ pour obtenir suffisamment de temps afin de pouvoir tenir une discussion approfondie

sur les problématiques, et cela peut s'avérer difficile. Une fois que la réunion est en cours, il faut prévoir suffisamment de temps pour que chaque problématique soit traitée jusqu'au bout. Si les participants jugent qu'on les a pressés de passer au point suivant sans que le problème ait été résolu de manière satisfaisante, on ne pourra certainement pas les persuader.

Dans les réunions plus importantes, les participants devront être divisés en plusieurs groupes. Veillez à ce que chaque groupe comprenne un partisan des programmes chargé d'éviter – si possible – que le groupe n'exprime à nouveau une position négative. Le partisan doit pouvoir présenter des preuves et orienter la discussion vers d'autres perspectives, évoquer des possibilités d'atténuer les risques et donner des exemples pertinents de bonnes pratiques.

La séance plénière rassemblant l'ensemble des participants devra ensuite être dirigée avec soin par le sensibilisateur principal. Si, malgré tous les efforts fournis, des préoccupations devaient persister, il peut être particulièrement efficace qu'un groupe présente avec conviction un contre-argument positif à une position négative.

Conclusion

Si la réunion progresse bien, elle validera l'hypothèse et mettra en lumière les vraies préoccupations. Ensuite, elle compensera ces préoccupations par des expériences et des preuves. Enfin, elle peut s'appuyer sur ces progrès par le biais de la planification des activités.

Aucun format n'a été fourni pour la planification des activités, car elle dépendra sans doute largement du contexte.

Étape 9. Après la réunion

Il est important d'écrire aux participants pour les remercier d'avoir donné de leur temps et leur rappeler tout point d'action qui aurait été défini durant la réunion. Il peut être nécessaire d'organiser des réunions de suivi entre les spécialistes techniques ou les dirigeants. Le processus de changement engagé par la réunion doit faire l'objet d'un suivi. De plus, les retours d'informations sur la valeur de ce guide sont également les bienvenus, ainsi que les propositions d'amélioration.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyser la situation	Définir l'objectif de notre intervention	Définir le public cible	Choisir les sensibilisateurs	Élaborer l'approche	Chercher et sélectionner les preuves appropriées	Planifier la réunion	Tenir la réunion	Suivi

La réunion doit aboutir à deux résultats :

- Un plan d'action : une brève liste des domaines où les représentants de la Société nationale admettent que l'action est appropriée. Chaque point d'action devrait indiquer le nom de la personne responsable ainsi qu'un délai associé à la tâche.
- Un bref rapport à communiquer au coordonnateur des programmes de transferts monétaires à Genève et au coordonnateur de la gestion des catastrophes/des transferts monétaires de la zone. Un modèle figure à l'annexe 4 : Rapport de formation et à l'annexe 5 : Liste des participants.

3. Élaboration des plans de réunion

Cette section contient des plans de réunion en modules pour six réunions potentielles. Cela ne signifie pas que chaque module doit être utilisé dans chaque cas. Deux options sont fournies : l'option minimale et l'option globale. Voici les modules qui sont présentés ici :

1. Une introduction aux programmes de transferts monétaires au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
2. L'environnement externe et les programmes de transferts monétaires
3. L'analyse des options d'intervention
4. La définition des préoccupations et des contraintes locales en matière de mise en œuvre des programmes de transferts monétaires.
5. Les études de cas
6. Conclusion et planification des activités

Le plan du module consacré aux études de cas définit une approche générale pour l'utilisation d'une des nombreuses études de cas qui existent sur les programmes de transferts monétaires. Cette approche devrait être utilisée de manière flexible, afin de répondre au mieux aux problèmes définis durant la phase de conception et confirmés lors de l'atelier ou de la réunion.

Option minimale

L'option minimale nécessite au moins deux heures, mais il est préférable d'avoir plus de temps à disposition.

Phase	Contenu	Approche	Questions clés
Introduction : contexte et sensibilisation (45 minutes)	Introduction aux programmes de transferts monétaires au sein du Mouvement	Exposé	Qu'est-ce que les programmes de transferts monétaires ? Politiques, pratique, portée et échelle
	L'environnement externe et les programmes de transferts monétaires	Exposé	Tendances des donateurs, autres organisations
Préoccupations et contraintes (30 minutes)	Préoccupations et contraintes liées aux programmes de transferts monétaires	Participative/ <i>brainstorming</i>	Définies par la Société nationale Validation de l'hypothèse
Bonnes pratiques et preuves (30 minutes)	Exemples de bonnes pratiques menées ailleurs	Exposé et discussion	Définies par le contexte et l'analyse de la situation, car elles doivent être en grande partie préparées à l'avance
Conclusion (15 minutes)	Planification des activités, prochaines étapes	Participative	

Structure proposée pour l'ensemble de la réunion

La structure de l'ensemble de la réunion proposée ci-dessous couvre l'option complète – cela ne signifie pas que tous les modules soient nécessaires dans tous les contextes.

Phase	Contenu	Approche	Questions clés
Introduction : contexte et sensibilisation (75 minutes)	Introduction aux programmes de transferts monétaires au sein du Mouvement	Exposé	Qu'est-ce que les programmes de transferts monétaires ? Politiques, pratique, portée et échelle
	L'environnement externe et les programmes de transferts monétaires	Exposé	Tendances des donateurs, autres organisations
	Analyse des possibilités d'intervention	Exposé et participative	Étape importante et souvent absente du processus d'évaluation et de conception, peut permettre de fonder les options de programmes de transferts monétaires sur des bases solides
Contraintes et préoccupations (45 minutes)	Préoccupations et contraintes liées aux programmes de transferts monétaires	Participative	Définies par la Société nationale Validation de l'hypothèse de départ
Corps principal (en fonction des besoins)	Études de cas	Participative	Déterminées par l'analyse de la situation et du contexte, car elles doivent être en grande partie préparées à l'avance
Conclusion (30 minutes)	Planification des activités, prochaines étapes	Participative	

Introduction aux programmes de transferts monétaires au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Aperçu du module

Pourquoi ce module est-il important ?

L'approche adoptée est fondée sur une base factuelle solide. Les exemples de programmes de transferts monétaires Croix-Rouge/Croissant-Rouge sont utilisés pour illustrer certains concepts essentiels de ce type de programmes, mais l'objectif réel est de prouver que cette approche est bien acceptée dans le monde et que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge jouent déjà un rôle prééminent dans ce domaine.

But du module

Illustrer la variété des projets de transferts monétaires, mieux faire connaître la terminologie associée et fournir une base pour le reste de l'atelier de sensibilisation.

Objectifs

À la fin de ce module, les participants seront capables de :

- décrire les programmes de transferts monétaires en tant que mode d'assistance de plus en plus couramment accepté au sein du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ;
- définir certains des principaux mécanismes de transfert et certaines des modalités essentielles des programmes de transferts monétaires.

Principaux messages pédagogiques

À la fin du module, le facilitateur aura couvert les points suivants :

- Qu'est-ce qu'un programme de transferts monétaires ?
- Pourquoi certaines Sociétés nationales choisissent-elles les programmes de transferts monétaires plutôt que les approches conventionnelles ?
- Différents types de modalités des programmes de transferts monétaires (accompagnés d'exemples)
- Différents types de mécanismes de mise en œuvre (accompagnés d'exemples)
- Cartes mondiales et régionales de récents projets de programmes de transferts monétaires.

Ressources

Présentation PowerPoint: partie 1 de *CTP presentation.ppt*

Supports imprimés: Voir la section consacrée aux supports imprimés

Graphique: Global CTP map.png

Également incorporé à la présentation.

Plan du module: Introduction aux programmes de transferts monétaires

N°	Texte ou contenu de la diapositive	Points de discussion
1	Titre/bienvenue	
2	<p>Contenu:</p> <p>Qu'est-ce qu'un programme de transferts monétaires ?</p> <p>Pourquoi certaines Sociétés nationales choisissent-elles les programmes de transferts monétaires ?</p> <p>Approches des programmes de transferts monétaires.</p> <p>Modalités de transfert.</p> <p>Carte des programmes Croix-Rouge / Croissant-Rouge de transferts monétaires.</p>	<p>Cette diapositive ne fait qu'introduire celles qui vont suivre.</p> <p>Il vaut la peine de souligner que cette présentation constitue une rapide introduction aux programmes de transferts monétaires afin de s'assurer que nous utilisons les termes de la même manière, et que les présentations suivantes étudieront en détail les problèmes et les contraintes associés aux programmes de transferts monétaires.</p> <p>Si des questions sont soulevées durant cette séance (qu'en est-il des risques de corruption/inflation/etc.), elles doivent être prises au sérieux et notées en attendant, en mentionnant clairement qu'elles seront abordées lors de séances ultérieures.</p>
3	<p>Qu'est-ce qu'un programme de transferts monétaires ?</p> <p>Les programmes de transferts monétaires consistent à fournir une assistance au moyen d'espèces et de bons au lieu de distribuer de la nourriture ou du matériel.</p> <p>Ce n'est pas un objectif de programme en soi, mais un moyen de mise en œuvre.</p>	<p>Soulignez que l'aide humanitaire consiste à transférer des ressources aux personnes qui en ont besoin. Comme les personnes sont toutes différentes, et que l'aide a tendance à être uniforme, les ressources sont souvent échangées ou troquées après une distribution. Les programmes de transferts monétaires consistent simplement à transférer des espèces ou d'autres instruments d'échange, tels que bons ou coupons.</p> <p>Ces programmes ne sont pas nouveaux, mais relativement «tendance».</p>
4	<p>Pourquoi certaines Sociétés nationales choisissent-elles les programmes de transferts monétaires ?</p> <p><i>Avantages sur le plan humanitaire:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités et dignité; • Choix et flexibilité; • Transfert de pouvoir; • Lien entre les secours et le relèvement; • Efficace dans tous les secteurs et quels que soient les besoins. <p><i>Avantages pratiques:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon rapport coût-efficacité; • Effet multiplicateur; • Soutien au commerce local lié au relèvement économique; • Moins de frais pour les bénéficiaires. 	<p>Le nombre de Sociétés nationales qui choisissent d'inclure les programmes de transferts monétaires dans leurs options est en augmentation. Pourquoi y font-elles appel? Les principales raisons qu'elles évoquent figurent sur cette diapositive. Il vaut la peine de se pencher sur chacun de ces éléments afin de définir une base sur laquelle s'appuieront les études de cas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les bénéficiaires sont traités comme des partenaires actifs dans leur propre relèvement, plutôt que comme des bénéficiaires passifs. • Ils participent aux décisions concernant les détails de l'assistance qu'ils reçoivent plutôt que de subir une approche uniforme pour tous. • Cette méthode est moins condescendante, donne moins de pouvoir à l'organisation et aux autorités et davantage aux personnes touchées. • Elle aide à faire le lien entre les secours immédiats et le relèvement à long terme. • Elle peut être extrêmement efficace dans les contextes où les besoins sont variés ou lorsqu'une réponse coordonnée est nécessaire entre divers secteurs – ou les deux. • Les distributions d'espèces sont souvent moins coûteuses à gérer, car les frais de logistique sont absorbés par le marché et car il n'y a pas de pertes le long de la chaîne d'approvisionnement. Comme les produits sont choisis par les bénéficiaires, il est beaucoup moins probable qu'ils soient revendus à un prix inférieur à celui du marché, ce qui rend l'aide beaucoup plus efficace. • Les dépenses passent dans l'économie locale et favorisent un relèvement plus général, générant souvent des effets multiplicateurs. • Les frais des bénéficiaires, en particulier en termes de déplacement et de transports, sont réduits.

Plan du module: Introduction aux programmes de transferts monétaires

N°	Texte ou contenu de la diapositive	Points de discussion
5	<p>Approches des programmes de transferts monétaires</p> <p>Les programmes de transferts monétaires peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assortis ou non de conditions ; • destinés à une large gamme de secteurs ; • ponctuels ou répétés ; • généraux ou destinés à des groupes cibles spécifiques ; • mis en œuvre seuls ou en partenariat avec des organes du gouvernement. 	<p>Les conditions prennent deux formes liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que les bénéficiaires fournissent une contribution en espèces ou en travail pour leur propre projet ou un projet d'intérêt public – par exemple les programmes « argent contre travail » ; • que les bénéficiaires dépensent l'aide de façon définie à l'avance avec l'organisation – par exemple pour du matériel agricole ; <p>... ou les deux – par exemple lorsqu'une aide est destinée à un projet d'élevage de chèvres, et que le bénéficiaire doit dépenser l'argent pour du matériel approprié et construire un abri pour chèvres avec le matériel acheté.</p> <p>Dans les situations d'urgence, il est plus courant de fournir une aide inconditionnelle ; dans les projets de relèvement initial, les conditions sont plus courantes. Mais il n'existe pas de règles strictes.</p> <p>Veillez relever que les conditions font augmenter le coût de la conception et du suivi, et risquent de réduire la qualité de l'impact pour les bénéficiaires en réduisant la flexibilité et le choix. Elles ne devraient donc être utilisées que lorsqu'elles sont vraiment justifiées.</p> <p>Les programmes de transferts monétaires sont utilisés dans divers secteurs tels que les secours d'urgence, les abris, les moyens de subsistance, l'agriculture, la santé et l'éducation. Des exemples suivront dans les études de cas. Ils peuvent aussi être utilisés pour atténuer les risques avant une crise si les indicateurs d'alerte précoce montrent que c'est approprié – des activités telles que la réduction du cheptel peuvent se fonder sur la distribution d'espèces.</p> <p>Des bons sont parfois utilisés pour garantir le respect des conditions et/ou éviter certains risques apparents pour la sécurité. Il existe essentiellement deux types de bons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les bons ayant une valeur monétaire d'un montant fixe : un bon qui peut être dépensé pour l'achat de matériel agricole d'une valeur de 100 dollars É.U. ; • les bons ayant une valeur en nature pour une quantité fixe d'un produit donné, par exemple 25 kg de semences, où le bénéficiaire choisit lui-même la variété.
6	<p>Modalités de transfert</p> <p>Les espèces peuvent être transférées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en espèces – de main à main ; • par chèque ; • par transfert sur compte bancaire ; • par des sociétés de transferts de fonds ; • par la poste ; • par bon ; • par cartes prépayées ; • par téléphone portable. 	<p>Nous utilisons l'expression « modalités de transfert » pour décrire la façon dont les ressources sont transmises aux bénéficiaires.</p> <p>Il existe de nombreuses options et la meilleure solution dépend de plusieurs facteurs.</p>
7	<p>Cartographie des programmes Croix-Rouge et Croissant-Rouge de transferts monétaires</p> <p>Carte du monde indiquant les programmes de transferts monétaires</p>	<p>Voir annexe 4 et le fichier .png associé.</p>

Plan du module: Introduction aux programmes de transferts monétaires

N°	Texte ou contenu de la diapositive	Points de discussion
8	<p>Cartographie des programmes Croix-Rouge et Croissant-Rouge de transferts monétaires</p> <p>Carte de la zone indiquant les programmes de transferts monétaires.</p>	<p>Elle devra être préparée sur place et devrait inclure des projets bilatéraux.</p>
9	<p>Diapositive récapitulative</p> <p>Qu'est-ce qu'un programme de transferts monétaires ?</p> <p>Pourquoi certaines Sociétés nationales choisissent-elles les programmes de transferts monétaires ?</p> <p>Approches des programmes de transferts monétaires</p> <p>Modalités de transfert</p> <p>Cartographie des programmes Croix-Rouge/Croissant-Rouge de transferts monétaires</p>	

L'environnement externe et les programmes de transferts monétaires

Aperçu du module

Pourquoi ce module est-il important ?

Le contexte externe évolue : d'autres acteurs utilisent de plus en plus des programmes de transferts monétaires et les donateurs les favorisent de plus en plus. Les évaluations comparatives entre les programmes d'aide en nature et de transferts monétaires deviennent courantes. Les Sociétés nationales seraient bien avisées de rester à la pointe de ce processus de changement.

But du module

Présenter un aperçu de la tendance marquée en faveur des transferts monétaires et prouver que le Mouvement joue un rôle prééminent.

Objectifs

À la fin du module, les participants seront capables de :

- définir les principales tendances en matière de programmes de transferts monétaires et d'action humanitaire ;
- décrire les tendances en termes de soutien des donateurs aux programmes de transferts monétaires.

Principaux messages pédagogiques

À la fin du module, le facilitateur aura couvert les points suivants :

- acceptation croissante des programmes de transferts monétaires ;
- tendance croissante des organisations à prendre en considération les transferts monétaires parallèlement aux autres options d'intervention ;
- promotion des donateurs en faveur des programmes de transferts monétaires ;
- activités des autres organisations présentes dans le contexte.

Ressources

Présentation PowerPoint: partie 2 de *CTP presentation.ppt*

Document distribués: Voir la section sur les supports de cours

Plan du module: tendances des programmes de transferts monétaires

N°	Texte ou contenu de la diapositive	Points de discussion
1	Titre/bienvenue	
2	Contenu : <ul style="list-style-type: none"> - Premiers programmes de transferts monétaires - Tendances générales des programmes de transferts monétaires - Tendances des organisations en matière de transferts monétaires - Tendances des donateurs en matière de transferts monétaires - Recherches et publications 	Cette diapositive ne fait qu'introduire celles qui vont suivre.

Plan du module: tendances des programmes de transferts monétaires

N°	Texte ou contenu de la diapositive	Points de discussion
3	<p>Premiers programmes de transferts monétaires</p> <p>Guerre franco-prussienne, 1870-1871</p> <p>Argent contre travail comme prévention de la famine en Inde, fin du 19^e siècle</p> <p>Inondations à Galveston, Texas, 1900</p> <p>Réponse à la famine par distribution d'espèces en Inde, 1948</p> <p>Grands projets « argent contre travail » en Inde, années 70</p> <p>Grands projets « argent contre travail » au Botswana, années 80</p>	<p>Perspective historique : le programme de prévention de la famine par distribution d'espèces du Raj des Indes britanniques.</p> <p>Programme « argent contre nourriture » de l'UNICEF en Éthiopie, 1983-1985, 100 000 bénéficiaires.</p> <p>De nombreux pays possèdent des programmes de protection des indigents, souvent par distribution d'espèces, de bons ou de coupons.</p> <p>Les programmes « argent contre travail » ont une longue – et pas toujours honorable – histoire, en particulier dans les situations de relèvement.</p> <p>Le récent intérêt (en particulier au sein du Mouvement) est vraiment né avec le tsunami dans l'océan Indien, bien qu'il y ait bien d'autres exemples antérieurs.</p>
4	<p>Tendances générales des programmes de transferts monétaires</p> <p>Axés sur les secteurs de l'alimentation et des moyens de subsistance – une expansion apparaît, en particulier dans l'hébergement.</p> <p>Axés sur le relèvement et le relèvement initial – malgré certaines utilisations d'espèces sans conditions dans les situations d'urgence, mais rarement à grande échelle.</p> <p>Travail en cours pour une intensification plus rapide, la préparation et la planification d'urgence, et l'évaluation des marchés.</p>	<p>Voir document distribué: Tendances des programmes de transferts monétaires par secteur et par groupe sectoriel</p> <p>Le plus souvent utilisés dans les secteurs de l'alimentation et des moyens de subsistance et en particulier, mais non exclusivement, pour le relèvement (initial)</p> <p>Utilisation croissante dans l'hébergement, et la Fédération internationale y joue un rôle important.</p> <p>Possibilités d'utilisation dans d'autres secteurs, mais ce n'est pas encore une pratique courante.</p> <p>Efforts visant à améliorer la préparation aux distributions d'espèces avant les catastrophes, dans la planification d'urgence et les évaluations de marchés.</p>
5	<p>Tendances des organisations en matière de programmes de transferts monétaires</p> <p>Création du CaLP</p> <p>PAM pour répondre aux besoins alimentaires</p> <p>Soutien du HCR en matière de rapatriement</p> <p>Tendances au sein de la Fédération internationale</p>	<p>Selon le site web du CaLP:</p> <p>Né de la volonté de réunir les enseignements tirés de l'intervention d'urgence suite au tsunami en 2005, le CaLP rassemble aujourd'hui Oxfam Grande-Bretagne, la Croix-Rouge britannique, Save the Children, le Conseil norvégien pour les réfugiés et Action contre la faim/ACF international. Les cinq organisations du comité directeur se sont réunies pour soutenir le renforcement des capacités, les recherches et l'échange d'informations sur les programmes de transferts monétaires en tant qu'outil efficace pour fournir une aide en temps de crise.</p> <p>En 2010, le CaLP a noué un partenariat avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles activités pour 2011 avec le soutien d'ECHO.</p> <p>Cela fait des années que le PAM s'intéresse aux transferts monétaires et mène des recherches. Base politique récente de la stratégie du PAM. Formation pour la direction et l'administration. L'argent servant à financer le changement provient d'ECHO et de ses propres ressources. Nouvel outil d'analyse des marchés pour les aider à choisir entre les interventions en nature et en espèces.</p> <p>Tendances au sein de la Fédération – nombre de projets par année...</p> <p>Tendances en termes de protection sociale, relèvement, intervention d'urgence, planification d'urgence.</p>

Plan du module : tendances des programmes de transferts monétaires

N°	Texte ou contenu de la diapositive	Points de discussion
<p>6</p> <p>7</p>	<p>Tendances des donateurs en matière de programmes de transferts monétaires</p> <p><i>DG ECHO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • possède une politique relative aux programmes de transferts monétaires ; • promeut ces programmes auprès de ses pairs ; • suit activement les dépenses allouées aux programmes de transferts monétaires : la tendance est à la hausse. <p><i>DFID</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'HERR a évoqué la possibilité d'une approche privilégiant les transferts monétaires. • Le DFID encourage une utilisation plus systématique des approches novatrices, notamment des transferts monétaires <p><i>USAID</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de restriction quant à l'utilisation des fonds de l'OFDA pour les programmes de transferts monétaires • L'OFDA a observé une expansion rapide de l'utilisation des programmes de transferts monétaires, qui ont plus ou moins doublé ces dernières années. <p><i>En général</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucun donateur ne limite activement l'utilisation des programmes de transferts monétaires. • Aucun donateur n'a mentionné de contraintes liées à des politiques internes. 	<p>Voir document distribué : Tendances des donateurs en matière de programmes de transferts monétaires</p> <p>Collectivement, les trois plus gros donateurs semblent soutenir activement l'utilisation de programmes de transferts monétaires. Les principaux donateurs ne sont pas seulement disposés à financer des programmes de transferts monétaires, mais sont aussi des partisans actifs de cette approche. Il est manifeste que les préoccupations antérieures relatives à des risques accrus pour la réputation liés à l'utilisation abusive des programmes de transferts monétaires ont été apaisées – aucun de ces donateurs n'y a fait allusion parmi les contraintes majeures. Le message d'ensemble est que les procédures et les politiques de financement des principaux donateurs ont en grande partie été adaptées afin de faciliter le financement de programmes de transferts monétaires. En bref, la qualité de la proposition importe plus que la modalité proposée.</p> <p>Les donateurs de second rang – environ 16 donateurs représentent la totalité moins 3 % du reste de l'aide humanitaire – peuvent être placés sur une ligne. On trouve à une extrémité plusieurs donateurs « progressifs » qui étaient parmi les premiers innovateurs et partisans des programmes monétaires – par exemple la Direction suisse du développement et de la coopération. Ces donateurs ont activement encouragé le développement de programmes de transferts monétaires en finançant des programmes pilotes, des recherches et le renforcement des capacités de leurs partenaires.</p> <p>À l'autre extrémité, on trouve les donateurs qui reconnaissent qu'ils sont encore en train de se familiariser avec les programmes de transferts monétaires – par exemple ACDI et AusAID. Plusieurs des donateurs mineurs renforcent activement leurs connaissances en matière de transferts monétaires afin de mieux pouvoir apprécier, superviser et évaluer les programmes de transferts monétaires.</p>
8	Diapositive récapitulative	

Analyse des options d'intervention

Aperçu du module

Pourquoi ce module est-il important ?

L'analyse des options d'intervention est une partie essentielle de l'intervention d'urgence, qui se trouve entre l'évaluation des besoins et le début de la mise en œuvre. Elle est souvent négligée par les acteurs humanitaires, qui passent parfois directement de l'évaluation sur le terrain à la distribution des articles qu'ils ont généralement en stock.

Une fois que le concept de comparaison ou d'analyse des options d'intervention est lancé, il constitue un excellent forum pour débattre des avantages de diverses modalités en fonction des priorités définies par la Société nationale. Cela signifie que les programmes de transferts monétaires peuvent être étudiés sur la seule base de leurs avantages par rapport à d'autres options.

Ce module devrait être utilisé quand :

- le temps disponible pour la réunion est suffisant – au moins une demi-journée ;
- il semble qu'une meilleure compréhension du processus serait bénéfique à la prise en considération des programmes de transferts monétaires.

But du module

Faire connaître le concept d'analyse des options d'intervention et faire comprendre l'utilité d'appliquer cette approche au moment de la conception de stratégies de programmes dans le but d'ouvrir la voie à un éventuel programme de transferts monétaires.

Objectifs

À la fin du module, les participants seront capables de :

- décrire l'importance de l'analyse des options d'intervention en tant qu'élément de la conception de programmes ;
- appliquer les concepts fondamentaux d'analyse des options d'intervention à une situation locale.

Principaux messages pédagogiques

À la fin de ce module, le facilitateur aura couvert les points suivants :

- l'analyse des options d'intervention est un aspect important et souvent négligé du processus d'évaluation des besoins et de conception des programmes ;
- l'analyse des options d'intervention peut plaider (ou non) en faveur des programmes de transferts monétaires dans un cadre donné et faciliter une prise de décisions efficace.

Ressources

Présentation PowerPoint: partie 3 de *CTP presentation.ppt*

Plan du module: analyse des options d'intervention

N°	Texte ou contenu de la diapositive	Points de discussion
1	Titre/bienvenue	
2	<p>Contenu :</p> <p>Qu'est-ce que c'est et où s'insère-t-elle ?</p> <p>Réflexion sans limite</p> <p>Définition de critères</p> <p>Évaluation des options d'intervention</p> <p>Recommandations</p>	Cette diapositive ne fait qu'introduire les diapositives à venir.
3	<p>Qu'est-ce que c'est et où s'insère-t-elle ?</p> <p>Diagramme</p>	<p>Expliquer le diagramme.</p> <p>Importance de documenter les conclusions détaillées des évaluations.</p> <p>Nécessité d'examiner toutes les options sur un pied d'égalité et de faire son choix de façon transparente et objective.</p>
4	<p>Réflexion sans limite</p> <p>Inclure toutes les réponses potentielles aux besoins définis</p> <p>N'écarter aucune possibilité à ce stade</p>	<p>N'écarter ni ne rejetez quoi que ce soit à ce stade!</p> <p>Soyez ouverts aux nouvelles idées et approches.</p> <p>Si elles ne sont pas applicables, le processus d'évaluation le démontrera.</p>
5	<p>Critères d'évaluation</p> <p>Les critères d'évaluation peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les priorités et les capacités de la Société nationale • les priorités et les capacités de la population touchée • le moment et la saison • l'impact probable et le rapport coût-efficacité • la durabilité potentielle et ses liens avec le relèvement • les ressources à disposition 	<p>Nécessité de définir ensemble les critères au début du processus.</p> <p>Ce ne sont là que des exemples.</p> <p>Les critères peuvent aussi inclure les liens avec la stratégie du gouvernement, l'impact sur l'environnement, les liens avec les programmes existants et les plans des autres acteurs.</p> <p>Si le temps à disposition le permet, demandez aux participants d'en trouver d'autres. Puis demandez-leur de classer les catégories dans l'ordre de priorité.</p>
6	<p>Évaluation des options d'intervention</p> <p>Évaluez chaque option en fonction de chaque critère.</p> <p>Tous les facteurs n'ont pas la même importance – ajoutez un coefficient.</p> <p>Comparez les options afin de définir et de justifier les approches les plus appropriées.</p>	<p>Chaque intervention potentielle devrait être évaluée par rapport à chaque critère individuellement.</p> <p>C'est-à-dire que vous ne devriez pas attribuer une note faible à l'impact potentiel pour la seule raison que vous pensez que les ressources sont limitées – ces critères sont considérés séparément.</p> <p>Dans une intervention intégrée ou de grande ampleur, il se peut que vous deviez procéder à une évaluation pour chaque secteur, puis comparer les recommandations pour vous assurer qu'elles soient complémentaires.</p>
7	<p>Documentation</p> <p>L'analyse des options d'intervention permet de justifier l'approche choisie.</p> <p>Elle permet une comparaison objective entre les possibilités.</p> <p>Elle accroît la qualité du programme.</p> <p>Elle est très utile pour communiquer.</p>	<p>La documentation vous montre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pourquoi certaines options ont été choisies ; • pourquoi les autres ont été rejetées. <p>Elle est utile si vous devez soutenir une approche non conventionnelle, et particulièrement au moment de l'évaluation du programme pour expliquer le choix de la modalité d'intervention.</p>
8	Diapositive de conclusion	

Définir les préoccupations et les contraintes relatives aux programmes de transferts monétaires

Aperçu du module

Pourquoi ce module est-il important ?

Les programmes de transferts monétaires soulèvent certaines problématiques bien réelles qui doivent être traitées par les processus d'analyse des options d'intervention et de conception de programme. Un certain nombre de questions « pièges » sont également souvent soulevées. Nombre d'entre elles devraient être étudiées au moment de la conception d'interventions d'aide en nature ou en espèces.

But du module

Lancer la discussion au sujet des préoccupations et des contraintes liées aux programmes de transferts monétaires afin de pouvoir classer les questions clés par ordre de priorité.

Objectifs

À la fin de ce module, les participants seront capables de :

- formuler les principales contraintes et préoccupations associées aux transferts monétaires dans le contexte local.

Résultats

Une liste des questions clés prioritaires propres à ce contexte et à la Société nationale.

Ressources

- Post-it de grande taille
- Tableau à feuilles mobiles double taille (ou plus pour les groupes plus nombreux)
- 100 pièces de monnaie en devise locale (ou plus pour les groupes plus nombreux)

Partie I : définir les sujets de préoccupation

En travaillant par deux, avec des post-it, les participants prennent dix minutes pour débattre et définir au moins cinq facteurs qui rendent les programmes de transferts monétaires difficiles, risqués ou inappropriés dans le contexte local. Inscrivez chaque point sur un post-it.

Placez tous les post-it ensemble sur un mur et rassemblez tous les participants :

- si le même point est mentionné plus d'une fois, enlevez tous les post-it sauf un – mais inscrivez la fréquence sur le post-it ;
- pendant 5 à 10 minutes, en discussion avec l'ensemble du groupe, répartissez-les en catégories. Le but de cette partie de l'exercice est de susciter une discussion initiale sur les facteurs et de les voir plus clairement. Essayez de faire en sorte que le groupe définisse les catégories. Par exemple :
 - les facteurs sur lesquels on peut influencer, et les autres ;
 - les facteurs internes et externes ;
 - les facteurs qui sont toujours vrais et ceux qui ne le sont que dans certaines circonstances ;
 - les facteurs qui ne sont liés qu'aux transferts monétaires et ceux qui sont liés aux distributions d'espèces et de ressources en nature.
- Essayez de réduire la liste à environ six ou huit priorités ou groupes de priorités pour l'étape suivante.

Partie II, option 1 : classement par paires

Utilisez le tableau à feuilles mobiles.

Le classement par paires est un moyen de comparer des groupes de facteurs, de problèmes ou d'options afin de produire un classement. On procède en considérant chaque paire tour à tour et en se demandant : « lequel est le mieux » (lequel est le plus approprié/disponible/acceptable, etc.).

Dans le cas présent, les outils sont utilisés pour définir et classer les préoccupations relatives aux programmes de transferts monétaires. On inscrit les notes dans un tableau triangulaire et on les compare. On trouve les formats nécessaires dans de nombreuses sources, notamment dans les lignes directrices sur les techniques d'évaluation rurale participative et la boîte à outils de l'évaluation de la vulnérabilité et des capacités. On obtient finalement un classement de l'ensemble des options par ordre de priorité.

Partie II, option 2 : empilement proportionnel

L'empilement proportionnel est souvent utilisé pour mesurer les revenus ou les dépenses dans un ménage. La personne interrogée commencera par définir les catégories de dépenses puis répartira 100 (ou 20, ou 50) jetons – haricots, cailloux, brin de paille – entre les différentes options pour en attribuer une part à chacune. C'est une approche visuelle qui se prête bien aux discussions de groupe et peut produire des résultats relativement précis.

Dans le cas présent, on peut utiliser des pièces de monnaie comme jetons et les répartir entre les différentes craintes et préoccupations sur la table ou sur le tableau.

Les deux méthodes fournissent un classement ou une hiérarchisation des préoccupations et une possibilité de valider – ou de contredire – l'hypothèse qui sert de base au module. Elles offrent aussi un moyen efficace et relativement rapide de mettre les problèmes – littéralement – sur la table et de faire en sorte que les représentants de la Société nationale aient une chance de décrire chacun d'entre eux de façon approfondie.

Partie III : valider la liste des priorités

Dans la dernière partie de cet exercice, présenter à nouveau l'hypothèse au groupe. C'est important, car ce sont les sujets auxquels le groupe s'intéressera durant la partie principale de l'atelier.

Croisez la liste avec les problèmes qui ont été mentionnés lors des discussions menées avant l'atelier. S'il y a des surprises, repérez-les et présentez-les au groupe. Obtenez un consensus sur les principaux sujets de discussion pour le reste du module.

Études de cas et notes d'information générales

À ce stade, une seule étude de cas est présentée dans ce guide : celle du Viet Nam. D'autres études de cas sont en cours d'élaboration et des études de cas déjà disponibles peuvent évidemment être utilisées si leur contenu est adapté à la situation.

Cette section illustre une proposition d'approche générale de l'utilisation des études de cas qui permet d'explorer les problèmes clés de la sensibilisation aux programmes de transferts monétaires.

L'étude de cas du Viet Nam, ci-dessous, comprend une liste de questions possibles. Le but n'est pas qu'elles soient toutes explorées en détail. Le nombre de questions choisies dépendra des facteurs suivants :

- nombre de participants et nombre de sous-groupes ;
- approche adoptée : si les groupes travaillent sur les mêmes questions ou non ;
- pertinence par rapport à l'environnement local.

Les questions devraient être choisies avec soin, car certaines d'entre elles peuvent se chevaucher.

Approche

- Présenter une brève introduction de la méthode, et introduire l'étude de cas elle-même
- Répartir les participants en plusieurs groupes si nécessaire – désigner une personne ressource dans chaque groupe
- Définissez les questions à débattre – tableau à feuilles mobiles ou projecteur – en étant plutôt spécifique que général
- Prévoir suffisamment de temps pour la discussion au sein du groupe
- Demander à tous les groupes de présenter leurs conclusions en plénière/au facilitateur
- Répondre aux conclusions des groupes (voir annexe 2 pour des exemples de réponses).

Combien de temps prévoir ?

Le temps nécessaire dépendra beaucoup de l'approche adoptée. Il est important que les groupes aient l'impression d'avoir suffisamment de temps pour débattre des questions de façon approfondie. Par ailleurs, il est essentiel que lorsque des préoccupations persistent, elles soient reconnues et que, si nécessaire, le facilitateur propose une autre perspective qui sera débattue.

Les risques des approches par petits groupes

Il y a un risque à utiliser une approche de discussions par petits groupes sans sensibilisateur : que le groupe renforce l'opinion ou les préjugés existants malgré le contenu de l'étude de cas.

Dans l'idéal, chaque groupe devrait comprendre un sensibilisateur. Si ce n'est pas possible, le facilitateur doit observer tous les groupes d'aussi près que possible et peut devoir intervenir pour réorienter la conversation ou mettre en avant des aspects de l'étude de cas qui passent inaperçus.

Les modules prévus sur les études de cas doivent suivre le format suivant :

- une étude de cas écrite, de deux à 12 pages ;
- une page supplémentaire facultative qui met l'accent sur les informations spécifiques à leur utilisation lors de la réunion ;
- un exercice pour les participants, qui peuvent former un ou plusieurs groupes ;
- une séance en plénière s'il y a plus d'un groupe.

Exemple d'étude de cas : le typhon Ketsana au Viet Nam

Aperçu

Synopsis de l'étude de cas

La Croix-Rouge du Viet Nam utilisait déjà les distributions d'espèces dans les programmes de protection sociale avant de les inclure parmi ses outils d'intervention d'urgence en 2009. Le Viet Nam est un pays exposé aux catastrophes naturelles et connaît une véritable « saison ». On peut prédire le moment, mais pas exactement l'endroit où une catastrophe naturelle est la plus susceptible de s'abattre. La faiblesse du système bancaire et les bonnes conditions de sécurité incitent la Croix-Rouge du Viet Nam à utiliser le transfert d'espèces direct plutôt que de passer par les banques. En collaboration avec la Croix-Rouge américaine, elle a fourni une aide en espèces sans conditions à 8 500 ménages dans 63 communes en 2009 et 2010, en réponse à un violent typhon et aux inondations qu'il a provoquées.

Principaux enseignements à tirer

Élément central :

- limitation des risques de corruption externe/après la distribution

Éléments supplémentaires :

- Comparaison de l'aide en espèces et en nature
- Alerte précoce/planification d'urgence/préparation des programmes de transferts monétaires

Objectifs

À la fin de ce module, les participants pourront définir les principaux enseignements tirés de l'étude de cas et faire des comparaisons avec leur propre environnement.

Liste de questions potentielles

Le choix des questions dépendra du problème ou des problèmes que l'étude de cas vise à explorer. Vous pouvez décider de modifier les questions ou d'en formuler une vous-même.

1. Sur la base de l'étude de cas, quels avantages et inconvénients étaient associés à l'utilisation d'espèces pour les bénéficiaires et pour la Croix-Rouge du Viet Nam ?

- Les réponses peuvent être inscrites dans un tableau 2x2
- En plénière, les groupes pourraient tour à tour formuler un commentaire (une réponse chacun) jusqu'à ce que toutes les réponses aient été données

	Pour la Croix-Rouge du Viet Nam	Pour les bénéficiaires
Avantages		
Inconvénients		

2. Quels facteurs du contexte externe ont influé sur la décision de recourir aux transferts monétaires?

3. Dans l'étude de cas, comment la Croix-Rouge du Viet Nam élimine-t-elle les préoccupations liées à :

- la corruption et la sécurité avant la distribution, à différents niveaux de l'organisation ?
- la corruption et la redistribution après la distribution ?
- l'utilisation potentiellement inappropriée de l'aide ?

4. Selon les Lignes directrices de la Fédération sur les transferts monétaires (p. 20), l'évaluation initiale peut permettre de déterminer si les conditions sont propices aux transferts monétaires. Quels facteurs énumérés figurent dans l'étude de cas? Certains sont-ils absents de votre contexte?

- Si c'est le cas, ces facteurs sont-ils cruciaux pour les programmes de transferts monétaires ?
- Sont-ils toujours absents ou seulement dans certaines parties du pays ou à certains moments ? (Voir tableau 4, p. 23 et 24)

Conclusion et planification des activités

Aperçu du module

Pourquoi ce module est-il important ?

Le but de la séance de sensibilisation est de créer un environnement où l'approche peut évoluer. Les gains en termes de connaissance ou de compréhension des principaux problèmes peuvent être renforcés en clôturant la séance par certaines activités spécifiques de planification.

But du module

Profiter de l'élan et de la sensibilisation générés par le module.

Objectifs

À la fin de ce module, les participants seront capables de :

- définir un plan d'action, formel ou informel, avec des actions clés, les acteurs responsables et un calendrier.

Résultats

Un plan d'action

Le format de ce module est libre, car il dépendra du format de la réunion et de la réussite – ou non – de l'approche.

Dans le meilleur des cas, la réunion donnera lieu à un plan d'action formel et à un engagement à le mettre en œuvre.

Le sensibilisateur principal devrait au moins écrire aux dirigeants pour livrer son impression de la réunion, définir encore une fois les messages clés et proposer des voies à suivre.

4.

Supports de séance

Cette section contient le texte des documents qui peuvent être adaptés au contexte local. Le but est qu'il soit copié et collé dans des documents distincts avec le format approprié. Il est possible qu'il faille en outre les réviser, car certaines informations pourraient rapidement être dépassées.

Une introduction aux programmes de transferts monétaires

Les programmes de transferts monétaires consistent simplement à transférer des espèces ou d'autres instruments échangeables, tels que bons ou coupons, des acteurs humanitaires aux bénéficiaires. Ils offrent une alternative aux interventions conventionnelles basées sur les produits, mais peuvent aussi être utilisés de façon complémentaire.

Programmes de transferts monétaires

Sous sa forme la plus simple, l'aide humanitaire consiste à fournir des ressources aux personnes qui en ont besoin. Traditionnellement, cela signifie donner aux bénéficiaires ce dont ils ont besoin : tentes, couvertures et ustensiles de cuisine pour les personnes déplacées ; nourriture et eau pour se relever après une catastrophe.

Cependant, les bénéficiaires n'ont pas tous les mêmes capacités, forces, attentes ou vulnérabilités. Les catastrophes ont un impact différent sur chaque personne et chaque famille. L'aide tend à être – et c'est presque une obligation – uniforme, consistant à fournir les articles dont le plus grand nombre de personnes touchées a le plus besoin. Souvent, étant donné l'ampleur de la catastrophe et l'environnement externe nous devons réglementer les personnes : les traiter comme un produit et distribuer les secours comme une machine. C'est une approche rationnelle, mais elle ne contribue généralement pas à renforcer leurs capacités ; rapide, mais pas toujours efficace.

De plus, l'aide traditionnelle peut avoir des effets négatifs sur les moyens de subsistance et les systèmes de marché. La « dépendance humanitaire » devient un sujet de préoccupation lorsque les ménages souvent frappés par des catastrophes attendent les distributions et savent quelles sont les meilleures réponses à donner aux questions d'évaluation des besoins. Nous sommes conscients que de grandes distributions de vivres ou d'articles de ménage nuisent aux moyens de subsistance de ceux qui produisent, transportent, stockent ou vendent ce type d'articles. Nous comprenons qu'en fournissant une assistance immédiate, nous n'aidons pas toujours l'économie locale et nous risquons même de retarder le relèvement du système économique.

Pourquoi utiliser les programmes de transferts monétaires ?

De plus en plus de Sociétés nationales choisissent d'inclure les programmes de transferts monétaires parmi leurs instruments d'intervention. Pourquoi? Ils ont de grands avantages pratiques et sur le plan humanitaire.

Avantages sur le plan humanitaire	Avantages pratiques
<p>Les bénéficiaires sont traités en tant que partenaires actifs dans leur propre relèvement, plutôt que comme des bénéficiaires passifs.</p> <p>Ils sont amenés à participer aux décisions relatives aux détails de l'assistance qu'ils reçoivent plutôt que de recevoir une assistance commune à tous.</p> <p>C'est une approche moins condescendante, qui réduit le pouvoir de l'organisation et des autorités pour accroître celui des personnes touchées.</p> <p>Ces programmes aident à faire le lien entre les secours immédiats et le relèvement à long terme.</p> <p>Ils peuvent être extrêmement efficaces dans les contextes où les besoins sont variés ou lorsqu'une intervention coordonnée est nécessaire entre divers secteurs – ou les deux.</p>	<p>Les distributions d'espèces sont souvent moins coûteuses à gérer, car les frais logistiques sont absorbés par le marché et car il n'y a pas de pertes le long de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Comme les produits sont choisis par les bénéficiaires, il y a moins de risques qu'ils soient revendus à un prix inférieur à celui du marché, ce qui rend l'aide elle-même beaucoup plus efficace.</p> <p>Les dépenses vont à l'économie locale et favorisent un relèvement plus général, ce qui engendre souvent des effets multiplicateurs.</p> <p>Les frais encourus par les bénéficiaires, en particulier en termes de déplacements et de transport, sont réduits.</p>

Types de programmes de transferts monétaires

Les programmes de transferts monétaires prennent diverses formes et la meilleure approche peut être choisie en étudiant les besoins, les capacités et le contexte. Les activités suivantes peuvent toutes entrer dans la catégorie des programmes de transferts monétaires :

- Transferts d'espèces inconditionnels – les bénéficiaires peuvent les utiliser comme ils l'entendent.
- Transferts d'espèces conditionnels – lorsqu'une condition est appliquée à la façon dont elles peuvent être dépensées ou que les bénéficiaires doivent remplir une autre condition ou obligation.
- Les projets « argent contre travail », où les bénéficiaires participent à une activité conjointe pour satisfaire un besoin communautaire défini.
- Les programmes de distribution de bons, qui consistent à distribuer des coupons qui peuvent être échangés contre des biens ou des services, ou des espèces créditées sur une carte de débit, une carte SIM ou un autre appareil électronique. Les bons peuvent être valables pour une somme d'argent fixe ou une quantité fixe de biens.
- Les programmes où l'argent est versé directement aux bénéficiaires, ou par le biais de tierces parties telles que les banques, les organismes de transfert de fonds ou la poste.
- Les transferts monétaires visant à répondre à des besoins essentiels immédiatement après une catastrophe, pour le rétablissement des moyens de subsistance, la reconstruction des logements ou comme sécurité pour les ménages très vulnérables.

Modalités des programmes de transferts monétaires et mécanismes de transfert

On fait souvent une distinction entre la « modalité » et le « mécanisme » de transfert.

Les modalités de transferts monétaires incluent :	Les mécanismes de transferts monétaires incluent :
Les aides en espèces sans conditions	Le transfert d'espèces de main à main
Les aides en espèces soumises à certaines conditions	Les versements effectués par le biais d'institutions financières traditionnelles telles que les banques, y compris par l'utilisation de cartes électroniques
Les bons pour marchandises	Les versements effectués par le biais d'institutions non conventionnelles telles que des compagnies de téléphonie mobile ou des organismes de transferts de fonds
Les bons pour espèces	Les bons qui peuvent être échangés dans des commerces
Les programmes « argent contre travail »	

Les programmes de transferts monétaires entre les secteurs

Les programmes de transferts monétaires sont utilisés dans de nombreux secteurs, notamment les secours d'urgence, l'hébergement, les moyens de subsistance, l'agriculture, la santé et l'éducation. Les programmes de transferts monétaires peuvent aussi être utilisés pour atténuer les risques avant une crise si les indicateurs d'alerte précoce laissent penser qu'ils pourraient être efficaces – des activités telles que la réduction du cheptel peuvent se fonder sur les distributions d'espèces.

Conditions

De nombreuses formes de programmes de transferts monétaires incluent des conditions sous une forme ou une autre. De nombreux donateurs et organisations apprécient ce type de programmes, car ils ont ainsi l'assurance que l'argent est dépensé comme prévu.

Les conditions peuvent prendre deux formes liées :

- les bénéficiaires apportent une certaine contribution, en argent ou par leur travail, à leur propre projet ou à un projet d'intérêt public – par exemple argent contre travail ;
- les bénéficiaires dépensent l'aide de la façon convenue par avance avec l'organisation – par exemple en matériel agricole.

... ou les deux – par exemple lorsqu'une aide est apportée à un projet d'élevage de chèvres, et que le bénéficiaire doit dépenser l'argent pour des ressources appropriées et construire un abri pour chèvres avec le matériel acheté à l'aide de l'argent distribué dans la première phase, avant de recevoir une seconde aide pour couvrir les frais du bétail.

Dans les situations d'urgence, il est plus courant de fournir une aide inconditionnelle ; dans les projets de relèvement initial, les conditions sont plus courantes. Mais il n'existe pas de règles strictes. Cependant, veuillez relever que les conditions accroissent le coût de la conception et du suivi et risquent de réduire la qualité de l'impact pour les bénéficiaires en diminuant la flexibilité et le choix. Elles ne devraient donc être utilisées que lorsqu'elles sont vraiment justifiées.

Tendances Croix-Rouge et Croissant-Rouge en matière de programmes de transferts monétaires

Le tableau ci-dessous est tiré d'une carte des appels de la Fédération internationale de 2004 à mi-2011. Il ne montre que les activités qui ont été financées par le biais du système d'appels de la Fédération et non les nombreuses interventions de distributions d'espèces dans les situations d'urgence soutenues bilatéralement.

Zone	Pays	Catastrophe	Année	Secteurs	Nombre de bénéficiaires	Modalités	Mécanismes
MENA	Iran	TT	2004	MS SA Ag Nut		TEI	Transfert bancaire
Amériques	Grenade	O/TeT/C	2004	MS SA Ag Nut	450		
Afrique	Niger	CA/S	2005	MS SA Ag Nut	5 713	BE	Bons
Asie-Pacifique	Indonésie	TT	2006	L	17 000		
Amériques	Bahamas	O/TeT/C	2007		71	TEI	Chèques
Amériques	Jamaïque	O/TeT/C	2007	MS SA Ag Nut	500	TEC	
Asie-Pacifique	Bangladesh	O/TeT/C	2008	MS SA Ag Nut L	4 997	TEC	Transferts bancaires
Asie-Pacifique	Mongolie	MP	2009	MS SA Ag Nut	1 052	TEI	Transferts bancaires
Asie-Pacifique	Myanmar	O/TeT/C	2009	MS SA Ag Nut L	17 721	ACT, BM	Bons
Asie-Pacifique	Philippines	O/TeT/C	2009	MS SA Ag Nut	5 000	TEC	Bons
Asie-Pacifique	Viet Nam	O/TeT/C	2009	MS SA Ag Nut	8 500	TEI	De main à main
Afrique	Niger	CA/S	2010	MS SA Ag Nut	3 887	ACT, TEC	
Afrique	Niger	CA/S	2010	MS SA Ag Nut	4 667	ACT	
Afrique	Gambie	I	2010	MS SA Ag Nut	790	BE	Bons
MENA	Syrie	MP	2010	S	35 000	BM	
Amériques	Chili	TT	2010	L	10 900	TEC	Carte de crédit/débit
Amériques	Guatemala	O/TeT/C	2010	L	300	BM	Bons
Asie-Pacifique	Sri Lanka	I	2010	L	2 000	TEC	Transferts bancaires
Asie-Pacifique	Pakistan	I	2010	L	2 530	TEC	Poste
Asie-Pacifique	Pakistan	I	2010	MS SA Ag Nut	3 738	TEC	Poste
Asie-Pacifique	Viet Nam	I	2010	MS		TE	De main à main
Asie-Pacifique	Viet Nam	I	2010	MS	9 600	TEI	De main à main
Asie-Pacifique	Sri Lanka	I	2011	MS SA Ag Nut	4 000	TEC	Transfert bancaire
Asie-Pacifique	Viet Nam	I	2010	MS	3 000	TEI	De main à main
Asie-Pacifique	Viet Nam	I	2010	MS SA Ag Nut	10 274	TEI	De main à main

Catastrophes: C: cyclone; S: sécheresse; TT: tremblement de terre; I: inondations; CA: crise alimentaire; O: ouragan; TeT: tempête tropicale; MP: mouvement de population.

Secteurs: MS: moyens de subsistance; MS SA Ag Nut: diverses réponses aux crises alimentaires; S: santé; L: logement.

Modalités: TEI: transferts d'espèces inconditionnels; TEC: transferts d'espèces conditionnels; BM: bons pour marchandises; BE: bons pour espèces; ACT: programmes « argent contre travail ».

Ce tableau montre que nous nous concentrons beaucoup sur la sécurité alimentaire, les moyens de subsistance et le logement, qui sont actuellement les principaux secteurs associés aux programmes de transferts monétaires. Sur le plan du logement, la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge devancent sans doute la plupart des autres acteurs. La répartition des programmes de transferts monétaires sur 16 pays est plutôt encourageante. Il convient de relever que le nombre effectif de pays mettant en œuvre des programmes de transferts monétaires de façon indépendante ou avec le soutien d'une Société nationale partenaire est considérablement plus élevé.

Tendances des donateurs en matière de programmes de transferts monétaires

.....
Adapté de CaLP/Fédération internationale, 2012

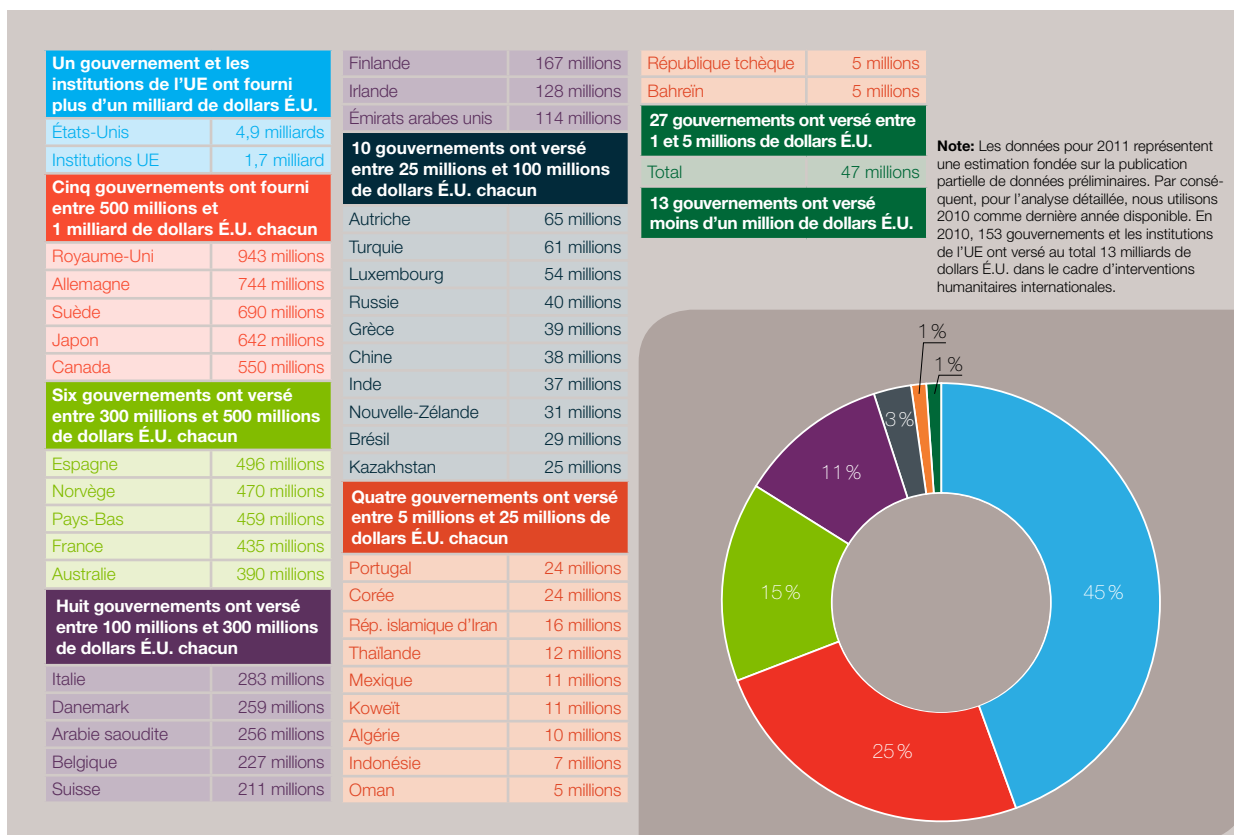
Les gouvernements donateurs jouent un rôle clé dans le financement de l'assistance humanitaire. Collectivement, les donateurs forment un groupe vaste et varié – en 2010, 153 pays et institutions de l'Union européenne ont participé à des interventions d'urgence, fournissant 13 milliards de dollars É.U. (voir figure 1). Cependant, un petit groupe de donateurs clés a un degré d'influence disproportionné. Les politiques fixées par ces donateurs sont souvent décisives pour faciliter (ou entraver) l'utilisation de programmes de transferts monétaires pour les interventions d'urgence à grande échelle.

Principaux donateurs

La situation est dominée par les budgets humanitaires de 18 gouvernements membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), auxquels s'ajoutent l'Arabie saoudite (16^e gouvernement donateur sur 10 ans) et les Émirats arabes unis (20^e). Cependant, l'influence réelle des donateurs est encore plus concentrée. En 2010, 70 % des fonds provenaient de tout juste sept donateurs. Sur ces 70 %, 45 % venaient de deux donateurs : les États-Unis (4,9 milliards de dollars É.U.) et les institutions européennes (1,7 milliard de dollars É.U.).

L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) fournit une aide d'urgence principalement par l'intermédiaire du Bureau pour l'assistance à l'étranger en cas de catastrophes naturelles (OFDA) et spécifiquement pour l'aide alimentaire par le biais de Food for Peace (FFP). L'OFDA soutient la mise en œuvre de programmes de transferts monétaires dans divers secteurs de l'intervention d'urgence depuis plus de 10 ans. Il n'impose pas de restrictions – en principe – à l'utilisation de ses fonds à l'appui d'interventions fondées sur les distributions d'espèces, si elles sont soutenues par des propositions bien étayées. L'OFDA fait état d'une expansion rapide de l'utilisation des programmes de transferts monétaires. Selon une estimation informelle, ils auraient à peu près doublé ces dernières années. Le Bureau est très favorable à l'utilisation des programmes de transferts monétaires, sa principale préoccupation étant le ciblage adéquat plutôt que la modalité : fournissez les ressources aux bonnes personnes et elles les dépenseront selon leurs besoins.

Figure 1. Financement humanitaire des gouvernements donateurs (2009)¹



FFP est traditionnellement un donateur de ressources en nature, mais l'organisation a innové ces trois dernières années pour inclure des dispositions importantes en matière d'assistance alimentaire d'urgence fondée sur l'aide en espèces². Les ressources en nature prédominent encore, mais sont en diminution, étant passées d'environ 1,7 milliard de dollars É.U. (en 2010) à 1,45 milliard de dollars (en 2012). L'assistance fondée sur les transferts d'espèces est fournie par le biais du Fonds international pour l'assistance en cas de catastrophe (International Disaster Assistance – IDA), qui a un budget annuel total de 850 millions de dollars É.U., dont 300 millions sont attribués à l'assistance alimentaire. Ce budget est stable depuis trois ans (ce qui augmente implicitement la part des ressources monétaires), les augmentations étant limitées par le contexte financier difficile. On ne dispose pas de détails sur le budget, mais FFP a déclaré que les demandes de partenaires pour des fonds de l'IDA à l'appui de transferts monétaires avaient diminué en 2011 par rapport à 2010. Il convient en outre de relever que la majorité des fonds de l'IDA sont actuellement utilisés pour des achats au niveau local ou régional, plutôt que pour des programmes effectifs de transferts monétaires.

¹ Source : Service de surveillance financière (FTS) de l'OCHA.

² FFP qualifie d'aide en espèces à la fois les transferts monétaires directs et les acquisitions effectuées à l'échelon local ou régional.

transferts monétaires, rapportant une croissance régulière de ces programmes entre 2008 et 2011.

Le troisième plus grand donateur d'aide humanitaire internationale est le gouvernement du Royaume-Uni, avec 943 millions de dollars É.U. en 2010, soit légèrement moins qu'en 2009 (plus d'un milliard). Les contributions du Royaume-Uni, des États-Unis et des institutions de l'UE ont représenté plus de 50% de l'aide humanitaire totale en 2009.

Le DFID est aussi un partisan actif des transferts monétaires dans le cadre de situations d'urgence et à des fins de réduction de la pauvreté. Ce soutien a été consolidé par le HERR 2011, qui mentionnait l'option d'une approche privilégiant la distribution d'espèces. Par le passé, la politique du DFID en faveur des programmes de transferts monétaires ne se reflétait pas toujours dans ses programmes. Cependant, la réorganisation qui a suivi les recommandations du HERR a alloué davantage de fonds destinés aux interventions d'urgence aux programmes de transferts monétaires. Le DFID continue de financer, par son budget consacré aux innovations, des recherches sur les obstacles qui entravent encore l'utilisation de programmes de transferts monétaires à grande échelle. Le DFID est déterminé à plaider en faveur de l'utilisation des programmes de transferts monétaires auprès de ses pairs.

Collectivement, les trois principaux donateurs que sont les États-Unis, les institutions de l'UE et le Royaume-Uni apparaissent soutenir activement l'utilisation des programmes de transferts monétaires. Les principaux donateurs sont non seulement disposés à financer des programmes de transferts monétaires, mais sont des partisans actifs de cette approche. On remarque que les préoccupations passées au sujet de risques accrus pour la réputation liés à l'utilisation abusive des programmes de transferts monétaires se sont atténuées – dans les récentes consultations, aucun des donateurs de ce groupe ne les a citées parmi les contraintes majeures. Le message d'ensemble est que les procédures et les politiques de financement des principaux donateurs ont en grande partie été adaptées afin de faciliter le financement des programmes de transferts monétaires. En bref, la qualité de la proposition importe plus que la modalité proposée.

Les donateurs de second rang (qui versent entre 100 et 500 millions de dollars É.U.) comprennent 13 autres donateurs et représentent la totalité moins 4% du reste de l'aide humanitaire. À une extrémité, on trouve les donateurs « progressistes », qui étaient parmi les premiers pionniers et partisans des programmes de distributions d'espèces – par exemple la Direction suisse du développement et de la coopération. Ces donateurs ont activement favorisé l'élaboration de programmes de transferts monétaires en finançant des programmes pilotes et des recherches et en renforçant les capacités des partenaires.

À l'autre extrémité, on trouve les donateurs qui admettent qu'ils sont encore en train de se familiariser avec les programmes de transferts monétaires, par exemple ACDI et AusAID. Plusieurs des petits donateurs prennent des mesures pour accroître leurs connaissances en la matière, afin de pouvoir mieux apprécier, superviser et évaluer les programmes fondés sur les espèces. Bien qu'ils restent considérablement plus prudents, cette consultation n'a révélé aucun *donateur qui limite activement l'utilisation de programmes de transferts monétaires*.

3 DG ECHO, The Use of Cash and Vouchers in Humanitarian Crises, DG ECHO Funding Guidelines, 2009.

Pas de contraintes politiques aux programmes de transferts monétaires parmi les principaux donateurs

Aucun des donateurs consultés n'a fait état de contraintes politiques internes majeures au financement de programmes de transferts monétaires. Peu de donateurs possèdent des politiques spécifiques relatives aux transferts monétaires – DG ECHO constitue une exception notable³. Cela reflète en partie les capacités limitées de nombre des donateurs en matière d'élaboration de politiques humanitaires et la plupart des organisations ne souhaitent pas introduire une suite détaillée de politiques humanitaires. Le plus souvent – étant donné leurs capacités –, les donateurs mentionnent les transferts monétaires dans des politiques générales. Les dispositions relatives à l'utilisation d'espèces et de bons sont de plus en plus prises en considération dans ces politiques plus générales. Par exemple, le HERR du DFID a formulé un engagement de principe à utiliser des techniques et des technologies novatrices de façon plus systématique dans les interventions humanitaires (par exemple les transferts monétaires)⁴. L'utilisation de transferts monétaires et de bons est pleinement intégrée dans le programme annuel de FFP, au sein d'USAID⁵, avec une disposition spécifique dans le cadre du programme de sécurité alimentaire dans les situations d'urgence (EFSP).

Lorsqu'il existe des contraintes politiques, les donateurs s'efforcent de les atténuer. Par exemple, la DG ECHO est en train de finaliser l'élimination de la limite de 100 000 euros imposée aux transferts monétaires sans conditions en négociant avec la direction du budget de la Commission européenne. Une autre évolution importante sur le plan intergouvernemental est la récente renégociation de la Convention relative à l'aide alimentaire (CAA), devenue Convention relative à l'assistance alimentaire. Ce traité auparavant contraignant pour ses signataires, qui devaient fournir une quantité minimale d'aide alimentaire en nature, contient dorénavant une définition plus générale des formes acceptables d'assistance alimentaire, y compris les transferts monétaires, ce qui a apaisé les craintes de plusieurs signataires (notamment le Canada) relatives à l'abandon progressif de l'aide alimentaire en nature.

FFP reconnaît que la majeure partie de son budget est encore lié à l'aide alimentaire en nature – l'équivalent de 1,45 milliard de dollars É.U. en 2011. Cependant, elle déclare que les réductions des ressources en nature risquent de ne pas être compensées par des fonds équivalents en espèces, ce qui pourrait tout simplement mener à une diminution globale des ressources humanitaires. Cet argument mérite qu'on s'y intéresse. Évidemment, les ressources en nature comme les ressources monétaires ont encore un rôle à jouer. Seuls les États-Unis et le Japon restent des fournisseurs importants d'aide en nature et il est peu probable que le volume actuel de ressources distribuées en nature au niveau mondial contribue à ralentir l'introduction continue des programmes de transferts monétaires.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un donateur, il convient de mentionner l'initiative «Aide monétaire au service du changement» du PAM. Suite à des changements de politiques du PAM, une part croissante de ses programmes est mise en œuvre par le biais de transferts monétaires et en particulier par des bons.

Autres donateurs

Il faut être conscient que les capacités organisationnelles des organisations humanitaires donatrices – en particulier en termes de personnel – diminuent rapidement en même temps que leur budget. De nombreux donateurs plus modestes, ayant une capacité limitée en termes d'évaluation et de suivi direct des fonds, se contentent de verser une partie significative de leur budget, soit comme financement essentiel

4 DFID Humanitarian Emergency Response Review: UK Government Response, 2011.

5 USAID/DCHA/FFP Annual Program Statement (APS), No. FFP 11-000001 for International Emergency Food Assistance.

d'un partenaire (par exemple comme financement de base du PAM), soit par le biais de fonds collectifs (voir figure 2). Par conséquent, ces donateurs dépendent implicitement des politiques et des pratiques de leurs partenaires de mise en œuvre, et n'assurent pas une direction directe alliée à un savoir-faire interne étendu.

Les partenaires de mise en œuvre ont souligné que le siège des donateurs et leurs représentants sur le terrain ont souvent des positions relativement différentes en matière de programmes de transferts monétaires. Bien que cela puisse encore constituer un problème dans certaines situations, ce point n'a pas été spécifiquement soulevé dans les pays touchés dans cette étude. En fait, des coalitions importantes de donateurs ont activement soutenu les programmes de transferts monétaires dans plusieurs grandes crises – par exemple le regroupement de 13 donateurs unis en faveur des transferts monétaires en Somalie en 2011 et 2012. Les partenaires ont aussi déjà déclaré que les programmes de transferts monétaires exigent dans les propositions des normes plus strictes que leurs équivalents en nature pour justifier les collectes de fonds. Cependant, ce point ne figurait pas parmi les principales préoccupations évoquées dans les entretiens, ce qui suggère que l'environnement des financements devient de plus en plus favorable. En fait, USAID/FFP a étonnamment signalé l'inverse: les normes appliquées aux programmes de transferts monétaires sembleraient plus souples que celles associées aux transferts d'aide en nature.

Figure 2. Principaux donateurs des fonds collectifs et part de l'aide humanitaire totale par organisation (2010)

	CERF	CHF	ERF	Total	Part de l'AH* totale
Royaume-Uni	60	107	17	184	19%
Suède	64	35	10	109,5	26%
Norvège	65	24	9	99,1	27%
Pays-Bas	55	27	11	93,2	33%
Espagne	40	30	5	74	16%
Arabie saoudite	–	–	50	50	20%
Canada	37	–	–	37,3	7%
Danemark	11	9	6	26,7	25%
Irlande	5	17	1	22,9	22%
Allemagne	22	–	–	21,7	3%
Inde	1	–	20	20,5	56%
Australie	11	–	2	13,2	4%
Belgique	8	5	–	13,1	6%
Finlande	8	3	–	10,7	9%
États-Unis	10	–	–	10	0%

CERF : Fonds central pour les interventions d'urgence

CHF : Fonds humanitaire commun

ERF : Fonds d'intervention pour les urgences humanitaires

* Assistance humanitaire

Résumé

Collectivement, les donateurs soutiennent que ce ne sont pas les conditions associées aux financements qui limitent l'intensification des programmes de transferts monétaires, mais la capacité (et la volonté) des partenaires de mise en œuvre d'intensifier leurs activités. Cela semble être encore une contrainte majeure. Par ailleurs l'intensification des programmes de transferts monétaires après une catastrophe prend souvent trop de temps. La conclusion implicite est qu'il faudrait se concentrer sur les politiques, les pratiques et les capacités des partenaires de mise en œuvre – plutôt que sur celles des donateurs.

Le but de cette note d'information est de montrer que les donateurs et la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge ont une vision commune de l'utilité et du potentiel des programmes de transferts monétaires. Le soutien de la Fédération internationale aux interventions monétaires se fonde sur l'admission que les programmes de transferts monétaires peuvent constituer une réponse adaptée aux besoins humanitaires, et non soumise aux objectifs d'un donateur particulier.

Tendances des programmes de transferts monétaires par secteur et par groupe sectoriel

Adapté de CaLP/Fédération internationale, 2012

Le Groupe sectoriel mondial de la sécurité alimentaire est un groupe sectoriel clé qui rassemblait en 2009 47 % de l'ensemble des ressources humanitaires qui auraient été allouées aux secteurs de l'alimentation et de l'agriculture. Il existe des preuves solides concernant l'utilisation des programmes de transferts monétaires comme principale forme de transfert de ressources dans ce secteur. On observe une volonté manifeste d'intégrer les programmes de transferts monétaires dans les activités du Groupe sectoriel de la sécurité alimentaire, ainsi qu'un élan incontestable. La Fédération internationale compte aussi une personne détachée à plein temps au sein du Groupe sectoriel.

Le Groupe sectoriel mondial sur la nutrition s'insère entre les activités du Groupe sectoriel sur la sécurité alimentaire et celles du Groupe sectoriel sur la santé⁶, et il constitue un élément essentiel de l'action humanitaire. D'un point de vue technique, les programmes de transferts monétaires peuvent contribuer aux objectifs nutritionnels, mais à un niveau très modeste. Clairement, les seules distributions d'espèces ne suffiront pas à éliminer la malnutrition. Les transferts monétaires ne peuvent pas remplacer les programmes d'alimentation thérapeutique pour soigner la malnutrition sévère, ni satisfaire le besoin en aliments hautement énergétiques pour l'alimentation complémentaire des enfants souffrant de malnutrition modérée. Cependant, il a été montré que les transferts monétaires dans les situations d'urgence ont un impact sur l'ensemble des causes profondes de la malnutrition. Les transferts monétaires peuvent contribuer à améliorer l'accès à la nourriture, à améliorer l'environnement sanitaire et à promouvoir des soins appropriés.

Bien que les transferts monétaires ne soient pas intégrés de façon systématique dans les outils « nutrition », on constate un degré croissant d'expérience et d'intérêt en matière d'utilisation des programmes de transferts monétaires pour

6 Les statistiques du FTS ne considèrent pas les interventions en matière de nutrition comme une catégorie distincte. Elles sont comptabilisées en partie sous l'alimentation et en partie sous la santé.

atteindre les objectifs nutritionnels. À ce jour, ces exemples restent plutôt rares et sont mis en œuvre en phase pilote dans certains pays. Les transferts monétaires en particulier, lorsqu'ils sont mis en œuvre en plus de l'alimentation complémentaire, permettent d'éviter que les bénéficiaires vendent les compléments fournis pour acheter d'autres articles et améliorer la variété de leur régime alimentaire. Les bons peuvent servir à améliorer la diversité du régime alimentaire.

La relation entre les programmes de transferts monétaires et le mandat du Groupe sectoriel mondial sur la santé est plus controversée. En théorie, les aides en espèces ou sous forme de bons auraient leur place dans le secteur de la santé. Par exemple, des programmes de transferts monétaires peuvent être mis en œuvre au profit des ménages pour compenser les coûts de l'accès aux services de santé, les projets « argent contre travail » pourraient être utilisés pour la construction de dispensaires, et l'accès à d'autres articles liés à la santé tels que les moustiquaires pourrait être amélioré.

La question des programmes de transferts monétaires a été soulevée dans divers forums de discussion médicaux, mais la majorité des opinions étaient négatives. L'argument est que les transferts monétaires sont mieux adaptés aux secteurs et aux biens où il y a une demande régulière, homogène et permanente pour laquelle les personnes sont obligées de payer. La crainte sous-jacente est que les ménages bénéficiaires se servent des espèces distribuées à discrétion à des fins non médicales.

De plus, les services médicaux locaux sont souvent limités, et les médicaments et les fournitures médicales privés peuvent être d'une qualité douteuse. Surtout, les programmes de transferts monétaires sont considérés contraires à l'objectif politique général, à savoir éliminer des frais de santé et garantir un accès gratuit aux services médicaux essentiels en tant que service social, car ils risqueraient au contraire de favoriser le secteur privé de la santé. L'utilisation de transferts monétaires conditionnels liés à la fréquentation de structures médicales a suscité des critiques spécifiques lorsqu'elle était vue comme une substitution, et non un complément, à la fourniture de services sociaux et médicaux gratuits.

Il y a très peu d'exemples où les espèces et les bons ont été spécifiquement utilisés pour soutenir des objectifs médicaux. L'analogie la plus proche est peut-être l'exonération de frais accordée aux usagers dans les centres médicaux durant les situations d'urgence⁷. Cependant, les frais des usagers sont souvent plus efficacement couverts à la source que par des transferts aux personnes.

Les programmes de transferts monétaires progressent bien dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène. La situation actuelle est en quelque sorte analogue à celle du Groupe sectoriel sur la nutrition. Plusieurs projets pilotes novateurs ont été mis en œuvre l'an passé au niveau national, où les besoins et les possibilités spécifiques en Somalie ont fourni un élan important. Un projet pilote à grande échelle de bons pour de l'eau a été mené en Somalie. Ce programme fournit aux ménages des bons qui sont à faire valoir auprès des vendeurs d'eau locaux, ce qui permet de retirer la responsabilité directe de la gestion des opérations de transport de l'eau à l'UNICEF⁸ et de cibler le soutien aux ménages, plutôt qu'au niveau communautaire. En 2012, les bons étaient la principale forme de soutien fourni à plus de 300 000 ménages en Somalie. Une approche semblable a été utilisée à plus petite échelle en Haïti.

Les programmes « argent contre travail » ont aussi été souvent utilisés pour soutenir des résultats en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène, notamment la réhabilitation de cuvettes, de barrages et d'autres infrastructures de stockage.

⁷ Voir http://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/health_2009_note_on_user_fees.pdf pour la position de DG ECHO sur l'exonération des frais de services de santé primaires dans les situations d'urgence.

⁸ La qualité de l'eau est garantie par la distribution simultanée de tablettes de purification de l'eau.

La construction de latrines a aussi été soutenue. Cependant, ces programmes sont souvent jugés de mauvaise qualité, ne sont pas bien coordonnés avec la gestion de l'entretien ou sont mal planifiés (il arrive même que les ouvrages soient construits au mauvais endroit). Par conséquent, bien que ces programmes se poursuivent souvent à grande échelle, ils sont conduits dans une perspective de moyens de subsistance, où la principale valeur est le transfert d'espèces plutôt que le produit créé. Par exemple, le PAM joue un rôle de premier plan dans divers programmes « argent contre travail » en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène dans le nord du Kenya.

L'utilisation de programmes de transferts monétaires est relativement bien établie dans le secteur du logement. Comme l'a dit le coordonnateur du Groupe sectoriel mondial : elle constitue un élément systématique de la fourniture d'abris depuis de nombreuses années. Il existe des précédents solides d'utilisation des versements en espèces et des microcrédits – ce qui constitue d'ailleurs souvent la norme – pour soutenir la fourniture d'abris d'urgence depuis 2005, voire même avant. Avec l'ampleur qu'a prise le débat mondial sur les espèces, les experts ont acquis le vocabulaire nécessaire et compris leur importance. Du côté des inconvénients, ces programmes ont failli détourner l'attention des donateurs de ce qui se faisait déjà dans le secteur, tandis que la distribution d'espèces devenait presque un « secteur » à part entière.

Les transferts monétaires ont déjà des partisans fidèles dans le secteur du logement – tant au sein de la Fédération qu'au sein d'Oxfam. Une formation d'une demi-journée pour le Groupe sectoriel sur les programmes de transferts monétaires et les abris d'urgence a été soutenue par la Fédération internationale fin 2011, en coordination avec UK Shelter Forum.

Dans le domaine de la protection de l'enfance, l'utilisation des transferts monétaires doit tenir compte de la vulnérabilité des enfants dans les situations d'urgence. Dans de nombreuses crises durables et chroniques, la pauvreté et la marginalisation sociale, politique et économique accroissent la vulnérabilité des enfants – en particulier des filles – à l'exploitation et aux abus, y compris aux relations sexuelles tarifées, au travail des enfants, au recrutement dans les forces armées ou aux mariages précoces. Il peut être approprié dans ces situations de donner des espèces aux ménages pour soutenir les moyens de subsistance afin de réduire le risque qu'ils adoptent des mécanismes d'adaptation nuisibles. Les autres options comprennent les subventions versées à ceux qui s'occupent d'enfants séparés de leur famille ou orphelins (par exemple après le tsunami à Aceh, en Indonésie ; et dans le cadre de programmes « argent contre travail » pour soutenir la construction d'espaces adaptés aux enfants).

Le groupe sectoriel chargé de la logistique est un groupe important dans l'architecture globale. Au niveau national, les opérations de ce groupe vont de l'échange d'informations et de la coordination (notamment pour l'évaluation des infrastructures, la coordination des points d'entrée et des corridors, les transporteurs et les coûts, les douanes, les informations sur les fournisseurs d'équipements) au transport classique par air, par mer et par terre et au stockage. Des réunions de coordination régulières réunissent toutes les parties prenantes (organismes des Nations Unies, gouvernement, ONG internationales et locales).

L'expérience de l'institutionnalisation des programmes de transferts monétaires au niveau des organisations indique que la logistique apporte un soutien important aux distributions d'espèces et de bons. Par exemple, le département logistique du PAM est chargé d'évaluer le commerce de détail et la chaîne d'approvisionnement et de surveiller les distributions. La logistique pourrait

potentiellement collaborer avec les fournisseurs de services financiers pour prévoir des dispositions relatives aux distributions d'espèces.

Dans le secteur de l'éducation, les options incluent la construction ou la réhabilitation d'écoles dans le cadre de programmes « argent contre travail » et la fourniture d'espèces ou de bons pour le matériel scolaire. Cependant, cela soulève des questions familières sur la garantie de la qualité et l'entretien des ouvrages créés. Les espèces et les bons peuvent aussi couvrir certains des coûts indirects de l'éducation tels que le transport. Cependant, comme les frais des soins médicaux, il est préférable à long terme de prendre en charge à la source les frais de scolarité, plutôt que de fournir des aides à court terme dans les situations d'urgence. L'UNICEF et la Banque mondiale mènent déjà une initiative en faveur de l'abolition des frais scolaires, qui fournit des informations et des conseils aux pays qui prévoient de les supprimer. Lorsque ce n'est pas possible, il peut être approprié d'envisager un soutien aux exonérations à court terme ou aux aides visant à couvrir les frais des personnes vulnérables durant les situations d'urgence.



Annexe 1

Plaider la cause des transferts monétaires

Avantages

Un nombre croissant de Sociétés nationales – et d'autres organisations – choisissent d'inclure les programmes de transferts monétaires parmi leurs outils d'intervention humanitaire. Pourquoi ?

Les principaux arguments en faveur de l'utilisation des interventions monétaires sont souvent répartis entre les avantages humanitaires et les avantages pratiques.

Avantages des programmes de transferts monétaires sur le plan humanitaire

Il est bien plus digne pour les bénéficiaires de recevoir un soutien en espèces, peut-être par l'intermédiaire d'une banque ou par une carte rechargeable, et de le dépenser dans les commerces locaux, que de faire la queue avec un groupe de « sinistrés » en attendant les distributions. Cela nous aide à honorer notre obligation de traiter les bénéficiaires humainement et avec respect.

Les bénéficiaires sont traités comme des partenaires actifs dans l'intervention et leur propre relèvement, plutôt que comme des bénéficiaires passifs. Comme ils ont une certaine marge de manœuvre dans la façon de dépenser les espèces, ils doivent forcément décider de l'aide qu'ils reçoivent. Comme une assistance semblable pour tous est inévitablement un compromis, les transferts monétaires peuvent apporter une réponse unique et adaptée à chaque personne.

Comme les décisions sont prises au sein du ménage et non dans une organisation externe, les bénéficiaires ont moins l'impression de s'entendre dire : « nous savons ce qui est bon pour vous ». Les distributions d'espèces peuvent être moins condescendantes et elles réduisent le pouvoir et la responsabilité des organisations et des autorités pour accroître ceux des ménages. Les faits montrent que plus la population touchée par une catastrophe prend rapidement en main son relèvement, plus ce relèvement a de chance de réussir. Les transferts monétaires aident à faire le lien entre l'intervention immédiate et le relèvement à long terme.

Avantages pratiques des programmes de transferts monétaires

Les distributions d'espèces sont souvent moins coûteuses à gérer, car les frais logistiques sont absorbés par le marché et car il n'y a pas de pertes le long de la chaîne d'approvisionnement. Les pertes après une distribution sont largement

reconnues comme un problème des distributions d'aide en nature, mais sont rarement calculées : des articles de secours inappropriés, à double ou non désirés sont souvent revendus à un prix inférieur à celui du marché. Or, ce risque est réduit après une distribution d'espèces étant donné que les bénéficiaires sont libres d'acheter les articles dont ils ont effectivement besoin.

L'argent est progressivement distribué dans l'économie locale et favorise le relèvement général, ce qui produit souvent des effets multiplicateurs. À l'inverse, les distributions de marchandises contournent souvent l'économie locale et peuvent avoir des effets négatifs sur les moyens de subsistance des producteurs et des commerçants de la zone touchée.

Les frais pour les bénéficiaires, en particulier en termes de déplacements et de transport, sont réduits : les espèces sont faciles à transporter. Les marchandises peuvent être achetées en fonction des besoins et il n'est pas nécessaire d'organiser et de payer le transport de plusieurs centaines de kilos de provisions jusque chez soi. En utilisant des méthodes de paiement flexibles, on évite également les coûts d'opportunité associés à la participation à une distribution de secours.

Une remarque sur les conditions

Dans les programmes de transferts monétaires, des conditions sont parfois imposées aux bénéficiaires. Elles peuvent être liées à la manière dont l'aide est dépensée, par exemple des bons qui ne peuvent être échangés que contre certains articles, ou prendre une autre forme, notamment en obligeant les bénéficiaires à fournir une contribution en espèces, en nature ou en fournissant un travail pour un projet de moyens de subsistance avant qu'une seconde tranche d'aide ne soit fournie.

Les conditions sont imposées par l'organisation de mise en œuvre et entraînent des frais supplémentaires en termes de conception et de suivi, exigeant généralement plus de personnel et une relation plus étroite avec les bénéficiaires. Elles peuvent être populaires dans les situations où les responsables sont préoccupés par l'utilisation inappropriée de l'aide, ou nécessaires si les fonds sont restreints en raison des instructions du donateur ou du mandat de l'institution.

En plus d'accroître le coût de l'intervention, les conditions réduisent la liberté de choix des bénéficiaires, ce qui compromet un des principaux avantages de l'approche monétaire. Bien qu'on puisse admettre que certaines conditions puissent être utiles d'un point de vue stratégique pour inciter une Société nationale réticente à accepter les programmes de transferts monétaires, en principe aucune condition ne devrait être imposée aux bénéficiaires, à moins qu'elle ait un but clair et que ses avantages justifient le temps perdu et les frais supplémentaires, ainsi que la restriction de la flexibilité et des choix.

Préoccupations liées aux espèces

De nombreuses préoccupations ont été soulevées au sujet des distributions d'espèces. Certaines préoccupations courantes sont simplement contredites par les faits et il est souvent possible de les éliminer directement. Cependant, lorsque les préoccupations sont principalement fondées sur des préjugés – on ne peut pas attendre de ces personnes qu'elles dépensent leur argent judicieusement –, cela peut être plus difficile et il se peut que des preuves venant d'ailleurs ne soient pas jugées valables.

Certaines préoccupations sont fondées sur des faits réels. Dans certains cas, elles ont des solutions concrètes et peuvent être atténuées. Dans d'autres cas, ce n'est pas possible et il se peut que nous devions alors nous tourner vers des distributions de biens. Ce n'est pas un problème : le but de la sensibilisation est de garantir que les programmes de transferts monétaires soient pris en considération sur un pied d'égalité et avec d'autres options, et que les interventions les plus appropriées soient choisies sur la base de preuves.

Les préoccupations soulevées par les programmes de transferts monétaires ont trait à la sécurité, aux risques de redistribution, à l'impact négatif sur le système commercial local et ce qu'on appelle les utilisations « inappropriées » ou « anti-sociales » de fonds. Elles sont toutes tout à fait valables et s'appliquent toutes également à la distribution de marchandises. Il est normal de surveiller de près les distributions d'espèces et l'utilisation qui en est faite, mais ce suivi intensif est beaucoup moins courant dans les distributions d'aide en nature. Lorsque des articles distribués sont ensuite vendus, on ne surveille généralement pas pour voir comment les fonds sont utilisés, mais les risques sont équivalents.

Les autres préoccupations propres aux programmes de transferts monétaires incluent notamment le risque pour la réputation de la Société nationale, la disparition d'une occasion de se mettre en évidence et de promouvoir les activités conduites, ainsi que la faiblesse des infrastructures financières qui doivent soutenir le processus de distribution. Toutes ces préoccupations ont été définies et résolues par les Sociétés nationales qui utilisent les programmes de transferts monétaires avec succès.

À l'annexe 2, vous trouverez une liste de questions-réponses sur nombre des principaux défis que rencontrent les programmes de transferts monétaires.

La base factuelle

Une base factuelle solide prouve la valeur des programmes de transferts monétaires. Au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, chaque zone possède des exemples de projets réussis de transferts monétaires, et des études de cas, des rapports d'évaluation et des comptes rendus normalisés d'opérations peuvent servir de preuves. Cependant, on observe une lacune significative lorsqu'il s'agit d'explorer les problèmes que les Sociétés nationales ont recensés et ont dû surmonter avant de mettre en œuvre un projet de transferts monétaires. Nous sommes là face à une difficulté, car c'est précisément les preuves qui nous seraient le plus utiles dans nos activités de sensibilisation. Des efforts sont en cours pour recueillir ce type d'études de cas de façon plus systématique.

Annexe 2

Défis

rencontrés par les programmes de transferts monétaires et exemples de solutions

Le but de cette annexe est de fournir un aide-mémoire pour les sensibilisateurs ayant moins d'expérience en matière de programmes de transferts monétaires.

Cette annexe ne vise pas à nier que ce sont des problèmes : ils peuvent l'être. Mais elle veut plutôt souligner comment ils peuvent être atténués.

Un aspect important de nombre de ces réponses est de relever que la préoccupation s'applique aussi (peut-être légèrement différemment) aux distributions d'articles essentiels et devrait donc être prise en considération dans toutes les interventions humanitaires. La plupart de ces problèmes peuvent être résolus en appliquant des bonnes pratiques courantes. Ces points ont été signalés par un astérisque.

Défis des programmes de transferts monétaires	* Réaction, solution, atténuation
Problèmes de ciblage : les espèces sont trop attrayantes	Des critères de sélection clairs et efficaces, appliqués de façon transparente. Utilisation d'approches à base communautaire afin de définir ces critères et de les appliquer.
Les preuves d'identité sont perdues en raison d'une catastrophe ou ne sont pas disponibles	* Fournir aux bénéficiaires des cartes d'inscription, avec des photos/informations biométriques si nécessaire.
Tous les ménages ne comptent pas de membres valides qui peuvent participer aux activités « argent contre travail »	Fournir une aide sans conditions pour ces ménages. Employer un membre de ces ménages dans une activité non physique, telle que la tenue de registres ou la supervision. Mettre en œuvre d'autres programmes appropriés de soutien aux moyens de subsistance.
Analyser le rôle des hommes et des femmes et leurs relations avant de définir les groupes de bénéficiaires	* Garder à l'esprit les normes culturelles et traditionnelles et éliminer tout obstacle qui pourrait empêcher les femmes, les filles, les garçons et les hommes de bénéficier du programme de façon équitable.

Défis des programmes de transferts monétaires	* Réaction, solution, atténuation
Définition d'un ménage, taille des ménages	* Soyez absolument clairs au sujet de termes tels que ménage, famille ou famille étendue. Prenez des décisions pragmatiques, fondées sur les besoins, au sujet de l'adaptation du soutien à la taille des familles.
Travailler avec des personnes qui sont moins instruites	En réalité, pratiquement chaque ménage compte au moins une personne qui comprend l'argent. S'il est probable qu'il existe des exceptions, elles seront rares : trouvez-les et aidez-les. Pour les projets relatifs aux moyens de subsistance et à l'hébergement plus importants, par exemple, veillez à ce que tous les ménages qui pourraient en avoir besoin aient facilement accès à un soutien complémentaire en finances et/ou gestion de projet. Simplifiez les processus et en particulier les formulaires. Si nécessaire, introduisez une version en phase pilote avant de mettre en œuvre le programme à grande échelle, mais évitez de réinventer la roue.
La migration modifie la charge de travail	* Réévaluez régulièrement la charge de travail. Créez un mécanisme de réinscription si nécessaire.
Des personnes migrent pour pouvoir participer aux programmes « argent contre travail »	Évitez d'octroyer des rémunérations élevées pour les programmes « argent contre travail ».
Dommages aux systèmes commerciaux	* Les programmes d'aide en nature peuvent provoquer une déflation et nuire aux moyens de subsistance de ceux qui produisent, transportent et vendent de la nourriture ou d'autres articles essentiels.
Impossibilité de se procurer des articles essentiels dans le commerce	Si nécessaire, réduisez la taille du programme et/ou envisagez une aide en nature (mais relevez que vous devrez peut-être importer des articles essentiels si vous ne pouvez pas les acheter localement). Étudiez les analyses de marché, comprenez les causes des limites, cherchez une stratégie d'atténuation ou de résolution du problème. Examinez la réglementation du marché, les restrictions, les taxes et les cartels.
Risques d'inflation ou de fluctuation des prix	* Dans la pratique, l'inflation est rare et souvent temporaire. Du fait de la taille de la plupart des programmes de transferts monétaires, l'inflation est peu probable. Il est utile de comparer les apports du programme avec la taille de l'économie locale dans son ensemble afin d'avoir une image réaliste de l'ampleur du projet de transferts monétaires. Les fluctuations de prix saisonnières normales devraient aussi être prises en considération, car elles peuvent être la cause des fluctuations de prix. Les programmes de transferts monétaires sont le plus appropriés lorsque les marchés sont bien intégrés – si ce n'est pas le cas, d'autres approches peuvent être plus efficaces. Les distributions d'articles essentiels peuvent aussi causer des fluctuations de prix et produire des impacts négatifs sur ceux qui produisent, transportent ou vendent les biens concernés. Les systèmes commerciaux se rétablissent avec le temps. Essayez de comprendre le processus de changement au sein du système et le temps qu'il lui faudra probablement pour se rétablir.

Défis des programmes de transferts monétaires	* Réaction, solution, atténuation
Accès limité aux institutions financières	<p>Envisagez d'autres modalités de transfert que le système bancaire.</p> <p>Si l'accès physique n'est pas le problème, envisagez d'ouvrir des comptes bancaires, en particulier pour les programmes de transferts monétaires en plusieurs parties.</p>
Coûts de mise en œuvre élevés	<p>* Utilisez des mécanismes de transfert simples pour les versements ponctuels.</p> <p>Les investissements seront rentabilisés si plusieurs séries de versements sont prévues.</p> <p>Veillez noter que les distributions d'articles essentiels sont aussi coûteuses.</p>
Contraintes liées au savoir-faire et aux capacités de l'organisation	<p>* Les compétences et l'expérience sont de plus en plus disponibles au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Envisagez de demander des capacités en renfort.</p> <p>Suivez des programmes de formation en ligne et en face à face. Mettez en place un partenariat d'encadrement avec une Société nationale de la région ayant plus d'expérience. Mettez en œuvre un programme pilote et tirez des enseignements de vos expériences.</p>
Risques pour la sécurité de l'organisation	<p>* Veillez à ce que la modalité de transfert soit bien choisie en fonction du contexte.</p> <p>Effectuez une analyse approfondie des risques et de la sécurité qui reflète le contexte.</p> <p>Variez les heures de distribution de chaque série afin de réduire la prévisibilité.</p> <p>Utilisez des banques ou des entreprises de sécurité pour transporter les espèces si nécessaire.</p>
Risques pour la sécurité des bénéficiaires	<p>* Transférez les espèces en petites coupures.</p> <p>Modifiez les horaires des distributions et faites-les connaître au dernier moment.</p> <p>Si possible, utilisez un système bancaire ou une autre modalité qui permet aux bénéficiaires de choisir le meilleur moment pour retirer l'aide à laquelle ils ont droit.</p>
Risques accrus de violences ou de tensions au sein des ménages	<p>* Veillez à bien comprendre les dynamiques hommes-femmes et les questions liées à la diversité, ainsi que les incidences de la distribution de ressources pour, notamment, les femmes, les filles, les garçons et les hommes, les chefs de famille, les personnes âgées, les personnes handicapées.</p>
Tensions entre bénéficiaires et non bénéficiaires	<p>* Veillez à des procédures de sélection de qualité et transparentes, validées au moins par la communauté.</p> <p>Une bonne communication et des procédures de plaintes que les bénéficiaires comme les non bénéficiaires peuvent utiliser.</p>
Corruption avant la distribution – interne	<p>* Systèmes internes solides, avec des moyens appropriés de contrôle et de limites.</p> <p>Suivi pour repérer les bénéficiaires fantômes et surveiller les sommes versées.</p>
Corruption avant la distribution – externe (par ex. établissement de fausses cartes de bénéficiaires ou bons)	<p>* Processus à base communautaire pour identifier les bénéficiaires.</p> <p>Mesures de redevabilité bien établies.</p> <p>Bonne sécurité des bons, choix approprié de la technologie.</p>

Défis des programmes de transferts monétaires	* Réaction, solution, atténuation
Corruption après la distribution (par ex. redistribution forcée des ressources)	* Bonne compréhension du contexte social. Suivi à base communautaire et bonne communication avant la distribution.
Programme de distribution de bons manipulés par les commerçants (par ex. échange de bons contre des espèces, vente de biens qui ne sont pas sur la liste, réduction de la valeur, augmentation des prix)	Communication claire des sanctions qui seront imposées à la première infraction. Suivi aléatoire et contrôles ponctuels. Processus efficaces de plaintes et de communication.
Utilisation inappropriée ou antisociale des espèces	Processus de très bonne qualité d'évaluation des besoins et de sélection des bénéficiaires. Aide adaptée au but recherché. Ne se produit que rarement – il existe de nombreux exemples où on ne le constate PAS DU TOUT, même dans certains contextes très difficiles. Veuillez noter que la vente d'articles de secours est très courante et rarement surveillée (et l'utilisation des fonds ainsi obtenus encore moins souvent).
Les ressources fournies sont détournées des moyens de subsistance au profit des dépenses du ménage	* Garantir que les besoins essentiels sont satisfaits avant de fournir un soutien aux moyens de subsistance. Très bonne analyse des besoins.
Coordination avec d'autres acteurs	* Tous les programmes nécessitent une coordination efficace. Les programmes de transferts monétaires offrent des occasions faciles d'entamer des efforts de coordination, notamment en fixant des salaires communs pour les programmes « argent contre travail ».
Questions environnementales	* Par exemple, provenance éthique du bois pour les programmes de construction. Envisagez d'utiliser des bons afin que la provenance puisse être surveillée et contrôlée.
Qualité des logements (par ex. résistants aux tremblements de terre ou aux inondations)	* Un problème fondamental dans les constructions dessinées par les propriétaires. Les plans soumis à approbation, les processus efficaces de suivi, et les systèmes de bons peuvent aider à maintenir la qualité. Ces problèmes peuvent être tout aussi graves dans les programmes de logement gérés par les constructeurs.
Besoins supplémentaires en matière de suivi	Rien ne justifie de surveiller davantage les programmes de transferts monétaires que les distributions de marchandises. Celles-ci risquent tout autant d'être échangées, vendues à perte, redistribuées ou détournées. On constate que les donateurs exigent de moins en moins d'activités supplémentaires de suivi des programmes de transferts monétaires, car ceux-ci sont de plus en plus répandus. Tous les programmes devraient bénéficier d'un niveau adéquat de suivi afin de garantir le respect des normes et l'efficacité, et de prouver leur impact.
Visibilité réduite pour l'organisation de mise en œuvre	Les distributions d'espèces, lorsqu'elles sont gérées de façon sûre et sans danger, offrent d'excellentes occasions de se mettre en évidence, notamment en fournissant des cartes rechargeables portant l'emblème de l'organisation et en organisant des foires aux semences.

Annexe 3

Modèle de rapport de formation

Veillez compléter le rapport de formation et le transmettre au coordonnateur des programmes de transferts monétaires à Genève et au coordonnateur de la gestion des catastrophes/des distributions d'espèces dans la zone. Il ne devrait faire que trois à cinq pages.

1. Détails de la réunion

Date et lieu, sensibilisateurs choisis et pourquoi

2. Contexte

Qui a demandé la réunion, quel était le but, etc.

3. Présentation résumée des programmes de transferts monétaires dans le pays

Programmes de la Société nationale hôte, des Sociétés nationales partenaires, des ONG/ONGI et du gouvernement

4. Principaux problèmes soulevés

Quels ont été les points sensibles soulevés par les dirigeants, comment ont-ils été gérés, ont-ils été pleinement résolus

5. Produits de la réunion

Notamment les plans d'action, etc. qui seront utilisés à l'avenir

6. Défis rencontrés

Notamment pour garantir la présence des participants, choix du bon sensibilisateur

7. Recommandations au sujet du module

Tout commentaire ou avis découlant de la mise en œuvre du module, astuce pour les facilitateurs futurs

8. Études de cas

Énumérer, avec des liens hypertextes, toutes les études de cas utilisées hors du module

9. Documents utilisés

Joindre en annexe les lettres d'invitation, mandats, etc. qui pourraient être utiles à d'autres

Annexe 4

Liste des participants

#	Sexe	Prénom	Nom	Fonction	Pays	Organisation	Courriel
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							



Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Humanité Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détreesses les plus urgentes.

Neutralité Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

Informations complémentaires:

À Genève

Emma Delo

Administratrice principale, Relèvement
Département Gestion des catastrophes et des crises
Téléphone: +41 (0)22 730 4676
Courriel: emma.delo@ifrc.org

