

Renforcer l'action humanitaire locale grâce à la préparation aux transferts monétaires



Photo: © Corrie Butler / IFRC

Contents

Acronymes

1

Résumé exécutif

2

Introduction

3

- Introduction
- Méthodologie
 - Limites

Cadre de recherche

4

- Qu'est ce que la localisation?
- Qu'est ce que la localisation essaie d'accomplir?
- Les sept dimensions de la localisation
- Transferts monétaires et Localisation
- La localisation et le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge

Le rôle du Développement Organisationnel et du renforcement des capacités dans la localisation.

5

- Comment définir la capacité?

Résultats clés

6

Est-ce que la PTM aide à modifier le pouvoir?

7

Conclusion

8

Recommandations et Opportunités

9

Références

10

- Références
- Annexe 1: Informateurs clés
- Annexe 2: Questions d'entretiens semi-structurés
- Annexe 3: La préparation aux transferts monétaires pour une réponse efficace



Acronyms

ACF	Action Contre le Faim / Action Against Hunger	IASC	Inter-Agency Standing Committee
AHLN	Acteurs Humanitaires Locaux et nationaux	IRC	International Rescue Committee
AISN	Alliance pour l'Investissement dans les Sociétés Nationales	OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs - Office des Nations Unies pour la Coordination de l'aide Humanitaire
ANASE	Association des Nations de l'Asie du Sud-Est	OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
CaLP	Cash Learning Partnership	ONG	Organisation Non-Gouvernementale
CCD	Collaborative Cash Delivery	ONGI	Organisation Non-Gouvernementale Internationale
CEA	Community Engagement and Accountability - Engagement et Redevabilité Communautaire	ONU	Organisation des Nations Unies
CICR	Comité International de la Croix-Rouge	NRC	Norwegian Refugee Council
CRL	Croix-Rouge Libanaise	PAM	Programme Alimentaire Mondiale
CPWG	Cash Peer Working Group - Groupe de Travail entre les Pairs sur les Transferts Monétaires	PON	Procédures Opérationnelles Normalisées
CWG	Cash Working Group - Groupe de Travail sur les Transferts Monétaires.	PSF	Prestataires de Services Financiers
DCA	Danish Church Aid	PTM	Préparation aux Transferts Monétaires
DSN	Développement des Sociétés Nationales	SNP	Société Nationale Partenaire
ECHO	European Commission Humanitarian Office	TM	Transferts Monétaires
EHA	Eau et Hygiène et Assainissement	TMG	Transferts Monétaires Groupés
FICR	Fédération Internationale de la Croix-Rouge	TMUM	Transferts Monétaires à Usages Multiples
FCDO	The Foreign, Commonwealth and Development Office	UNCCS	United Nations Common Cash System
		UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund



Résumé exécutif



Depuis le Sommet Humanitaire Mondial en 2016, il y a eu un accroissement de l'intérêt dans le système humanitaire pour à la fois les programmes de transferts monétaires (TM) et la localisation. Cela a amené à une augmentation significative dans l'utilisation de TM, mais les progrès en terme de localisation ont été beaucoup plus limités. Cela a été attribué à des facteurs variés, depuis les barrières structurelles dans le système de financement, jusqu'à un manque de volonté de la part des acteurs internationaux à s'engager pour un changement systémique nécessaire.

L'association de la pandémie de Covid-19 et la réponse mondiale au meurtre de George Floyd aux États-Unis d'Amérique ont souligné le besoin de changement, mettant en lumière la domination des acteurs internationaux dans le système humanitaire et comment ses racines coloniales continuent à se manifester aujourd'hui.

En lien avec ces discussions plus larges, le Groupe de Travail entre pairs sur les Transferts Monétaires (Cash Peer Working Group - CPWG) du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant -Rouge (le Mouvement) a commissionné le cash-hub pour rechercher les liens entre les TM et la localisation, pour comprendre comment les TM pouvaient aider davantage la localisation et renforcer une action humanitaires menée localement. Plus spécifiquement, il cherche à répondre aux questions suivantes:

Research Questions

- 01 Comment les TM peuvent-ils renforcer la voix des Sociétés Nationales et leur influence dans la réponse humanitaire aux niveaux local et national, et aider à les positionner comme des partenaires de choix pour d'autres acteurs?
- 02 Est-ce que le renforcement des capacités en TM peut aider davantage le programme de localisation et, si c'est le cas, comment y parvient-il?
- 03 Quelles leçons peuvent-être apprises des expériences des Sociétés Nationales et de leur réponse en TM pour aider à mener la localisation au sein du Mouvement et dans le secteur humanitaire au sens large?

Localisation et TM

Les TM et la localisation partagent plusieurs objectifs et résultats, y compris la décentralisation de la prise de décision humanitaire, la responsabilisation des communautés locales et des acteurs, la pertinence accrue et le rapport coût efficacité de l'assistance humanitaire, et la transformation des systèmes et des structures humanitaires traditionnels. De plus, ils peuvent se renforcer mutuellement avec les TM aidant à mener le processus de localisation et la localisation des TM aidant à améliorer les résultats humanitaires. Par exemple:

- Les TM peuvent aider à responsabiliser les populations affectées par les crises, en leur donnant une parole plus importante dans les décisions sur comment l'assistance humanitaire est dépensée. Cependant, il n'y a que peu de preuves que les populations locales sont plus impliquées dans la conception et la planification des TM que dans d'autres options de réponses.
- Les TM reposent sur les marchés locaux et les commerçants, et offrent des opportunités de partenariat avec des prestataires de services financiers locaux, bénéficiant ainsi à l'économie locale.
- Au travers de l'alignement des programmes de protection sociale humanitaires et gouvernementaux, les TM peuvent renforcer la relation entre humanitaires et acteurs du gouvernement local.
- De meilleures capacités en TM au sein des acteurs humanitaires locaux et nationaux leur donne une plus grande crédibilité en tant qu'acteurs humanitaires qui peuvent procurer une assistance plus pertinente.

À la vue de ces bénéfices potentiels, et à la vue du manque de progrès jusqu'à maintenant, il y a un besoin reconnu pour accélérer les efforts jusqu'à des réponses en TM plus locales. Le rôle d'auxiliaires des Sociétés Nationales, leur portée et leur accès, et leur relation de long-terme avec les communautés, signifie qu'elles ont un rôle clé à jouer dans une réponse en TM plus localisée. Cependant, les Sociétés Nationales sont souvent empêchées de faire cela parce que - comme d'autres acteurs humanitaires locaux ou nationaux - elles font face à un déséquilibre de pouvoirs et manquent d'un accès à un des financements durables et prévisibles à une échelle suffisante.

Résultats

Le Mouvement a significativement étendu son usage des TM dans les années récentes: actuellement plus de 80 Sociétés Nationales ont utilisé les TM dans leur réponse aux Covid-19, et plus de 65 ont investi dans le renforcement de leurs capacités organisationnelles et techniques en TM, en utilisant l'approche du Mouvement Préparation aux Transferts Monétaires (PTM) pour une Réponse Efficace, une initiative de développement organisationnel spécifique aux TM.

En utilisant les sept dimensions du réseau START pour la localisation - financement, partenariats, capacité, participation, coordination, visibilité, et influence sur les politiques - comme cadre, cette étude démontre qu'avoir une approche de développement organisationnel pour construire les capacités en TM peut aider à renforcer le rôle des Sociétés Nationales dans les réponses en TM, et les aider à devenir des acteurs humanitaires plus proéminents et influents.

Les résultats suivants sont basés sur 16 entretiens, y compris 10 avec des Sociétés Nationales en Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes.



Financement

Les Sociétés Nationales ont observé un accroissement dans la quantité de fonds disponibles pour elles du fait de leurs capacités accrues en TM. Sans surprise, la disponibilité des fonds a dépendu du contexte, la capacité à mettre en œuvre des programmes de TM de grande qualité étant clé pour accéder à de telles opportunités. La vaste majorité des fonds, cependant, continue de provenir de partenaires du Mouvement, soulignant que les barrières structurelles, comme l'aversion accrue des donateurs pour le risque, et une vigilance stricte sur les règles de contre terrorisme, demeurent pour les Sociétés Nationales ainsi que pour les acteurs humanitaires locaux et nationaux.



Partenariats et méthodes de travail

Les nouvelles approches collaboratives et les modes opératoires des TM représentent à la fois un risque et une opportunité pour les Sociétés Nationales. D'une part, ils ont tendance à être des systèmes au niveau national allant du haut vers le bas, favorisant les organisations et les acteurs du secteur privé les plus importants et avec le plus de ressources, quand les acteurs locaux et nationaux n'ont pas leur mot à dire sur la manière dont ils sont organisés et peu de perspectives pour une plus grande implication. D'autre part, l'accès des Sociétés Nationales, leur portée et leur présence ancienne dans les communautés signifie que qu'elles ont un positionnement unique pour contribuer à la mise en œuvre critique du dernier kilomètre et pour d'autres services. Des exemples existent aussi de la réussite de modèles collaboratifs menés à l'échelle locale, dans lesquels les Sociétés Nationales ont joué un rôle central. L'expérience montre, cependant, que l'implication dans de tels mécanismes n'est pas toujours alignée sur les priorités stratégiques des Sociétés Nationales et pourrait causer un risque aux Principes Fondamentaux. Les décisions sur si et comment travailler avec des modèles collaboratifs doivent donc être prises au cas par cas.



Capacité

L'intérêt conjoint de la PTM à la fois sur le développement des capacités techniques et sur les capacités organisationnelles la distingue de nombre d'approches de développement des Sociétés Nationales et a prouvé être efficace à la construction de capacités durables en TM. Cela inclut le renforcement des capacités en approvisionnement, en gestion des données, en coordination interne et externe et pour l'augmentation de la ponctualité et de l'efficacité de leur réponse. Être capable de démontrer cette capacité a eu un impact positif sur la crédibilité des Sociétés Nationales et a permis de nouvelles opportunités de financements. L'échange de gré à gré et le partage de connaissances entre les Sociétés Nationales ont aussi prouvé être efficaces pour construire les capacités au niveau des régions et permet d'entrevoir le potentiel d'approches plus décentralisées pour le développement de capacités.



Participation

La nature intrinsèque des TM fait que les communautés affectées ont un plus grand rôle à jouer quant à la décision de comment l'assistance humanitaire est mise en œuvre. Les transferts monétaires groupés ont prouvé être particulièrement efficaces pour transférer le pouvoir de prise de décision des organisations humanitaires vers la communauté. Cela étant dit, de précédentes études ont montré que les bénéficiaires de TM ne se sentent souvent pas plus impliqués dans les programmes qui utilisent des TM que dans ceux qui utilisent d'autres modalités. Plus de travail est donc nécessaire pour s'assurer que les communautés sont impliquées de manière significative à toutes les étapes du cycle de projet.



Coordination

As Grâce à la PTM, les Sociétés Nationales participent plus activement aux groupes de travail nationaux sur les TM, avec plusieurs qui assument des rôles de coordination. Ainsi, elles ont été capables d'utiliser leur rôle d'auxiliaire pour renforcer la relation entre les organisations humanitaires et le gouvernement local, et pour faire mieux correspondre la protection sociale avec les programmes humanitaires. Cela a été particulièrement vrai pendant la pandémie de Covid-19, qui a vu une croissance rapide de l'utilisation de transferts monétaires dans les programmes de protection sociale, et une coordination plus étroite entre les programmes de filets de protection sociale humanitaires et gouvernementaux. Cependant, un manque de ressources rend souvent difficile pour les Sociétés Nationales la participation régulière dans les mécanismes de coordination, y compris dans les pays où elles coordonnent les Groupes de Travail sur les TM; logiquement, cela impacte négativement leur capacité à participer significativement dans les discussions, et leur visibilité en tant qu'acteur en TM.



Visibilité

Les Sociétés nationales ont noté une visibilité accrue à la fois nationalement et internationalement du fait de leur capacité à mettre en œuvre des TM opportuns et de haute qualité. Certaines ont rapporté que les TM leur avaient donné "un visage" et avaient amélioré leur statu vis à vis du gouvernement et des communautés avec lesquels elles travaillent. D'autres ont rapporté que les partenaires du Mouvement, les agences de l'ONU et d'autres organisations humanitaires avaient tous montré un intérêt accru à travailler avec elles, et dans de nombreux cas avaient demandé leur soutien, leur conseil ou leur guidage. Là où les Sociétés Nationales ont travaillé à communiquer publiquement sur leurs activités de TM, cela a amélioré leur profile et s'est traduit en une augmentation des financements et de la reconnaissance. Dans de nombreux cas, cependant, cela n'est pas suffisamment priorisé; plus d'investissements dans la communication externe pourrait dès lors aider à exploiter ce potentiel.



Influence sur les politiques

Les Sociétés Nationales sont de plus en plus reconnues pour leurs TM rapides et de haute qualité, et cela leur a permis d'être capables d'influencer les politiques gouvernementales sur les TM et la direction prise par l'aide humanitaire. La pandémie de Covid-19 a créé des opportunités additionnelles pour les Sociétés Nationales afin qu'elles puissent renforcer leur relation avec le gouvernement et soutenir ses programmes de protection sociale mais être "prêt pour les TM" s'est avéré être essentiel pour elles afin d'être capables de capitaliser sur cela.



Confiance en soi et crédibilité

Notamment, les Sociétés Nationales ont aussi gagné en confiance dans leur propre capacité et dans leur avantage comparatif avec la PTM, une conclusion importante étant donné qu'une étude précédente avait conclu qu'une des plus grandes barrières à la localisation étaient le faible estime de soi des acteurs humanitaires locaux et nationaux. Cela a clairement mené à un changement dans la manière dont les Sociétés Nationales sont perçues par les autres acteurs, qu'ils soient gouvernementaux, agences de l'ONU ou d'autres organisations humanitaires. Mettre en œuvre des TM de qualité a mené à des rôles plus proéminents dans la réponse humanitaire, avec des Sociétés Nationales ayant plus de visibilité, de crédibilité et d'influence en tant qu'acteur en TM.



Introduction



Remerciements

Nos remerciements s'adressent à tous ceux qui ont apporté leurs contributions et leurs perspectives à ce rapport, particulièrement aux employés des Sociétés Nationales qui ont volontairement partagé leurs expériences et apprentissages.

Introduction

À travers les opérations humanitaires, il y a eu une augmentation de l'intérêt dans les années récentes à la fois pour la localisation et pour les transferts monétaires (TM), largement du fait des engagements pris lors du Grand Bargain et plus récemment lors de la pandémie de Covid-19. L'usage de TM a significativement augmenté avec une valeur d'assistance qui a doublé entre 2016 et 2019 pour atteindre \$5.6 milliards (Metcalf-Hough, V. et al 2020). Il n'y a, cependant, que eu des progrès limités sur la localisation sans "changement systémique pour le moment" (ibid) dans le rôle des acteurs humanitaires locaux et nationaux (AHLN) dans la réponse humanitaire. Un nombre important de barrières au progrès demeurent jusqu'à maintenant, y compris un manque de financements appropriés afin de permettre des partenariats plus efficaces, et des préoccupations actuelles au sein des acteurs internationaux quant à des risques supposés ou avérés - pour leurs organisations, leur part de marché et pour la réponse. Tout combiné, cela suggère que la communauté internationale reste rétive à s'engager pour un changement systémique nécessaire au changement du rapport de force en faveur des acteurs locaux et nationaux, avec des raisons insuffisantes pour la pousser à le faire (ibid). Cela a été davantage freiné par des désaccords sur ce qu'est la localisation, qu'est ce qu'elle essaie de réaliser, et comment mesurer les progrès.

Il y a certains signes que cela commence à changer, du fait d'une part de la pandémie de Covid-19, et de la réponse globale au meurtre de George Floyd aux États-Unis d'Amérique. Alors que les restrictions de voyage liées à la pandémie ont limité la disponibilité de soutien international aux crises humanitaires en 2020, cette dernière a mené à une réflexion étendue sur le racisme, l'antiracisme et les dynamiques de pouvoir intrinsèques dans le système humanitaire que la localisation cherche à adresser (voir, par exemple, la publication prochaine du rapport commissionné à la Croix-Rouge Britannique, Localisation dans la réponse humanitaire au Covid-19, et Thomson Reuters and Aid Works, 2021). De bien des manières, dans les faits, le besoin pour une action humanitaire plus locale n'a jamais été aussi clair, ni pressant.

Reconnaissant "comment la localisation peut améliorer l'efficacité et l'efficience des [TM], et comment les [TM] peuvent renforcer les principes clés pour une réponse plus localisée" (Metcalf-Hough V. et al 2020), le Grand

Bargain plan de travail sur les TM a établi un sous plan de travail sur la localisation en 2019 afin de capitaliser sur ces liens et les opportunités pour que les deux se renforcent mutuellement. Cela inclut le rôle des TM dans le renforcement des marchés locaux, les opportunités qu'ils offrent de travailler avec des acteurs du secteur privé local, et ses capacités à améliorer et à soutenir la prise de décision par les communautés affectées.

Prenant en compte le rôle clé joué par le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (le Mouvement) dans la mise en œuvre de la localisation à travers ses Sociétés Nationales, son groupe de travail entre les pairs sur les transferts monétaires (CPWG - Cash peer Working Group) a commissionné une recherche afin d'examiner les liens entre les TM et la localisation afin de comprendre si, et comment les TM peuvent aider à promouvoir et faire avancer la localisation.

En se concentrant sur les Sociétés Nationales qui ont cherché à bâtir leurs capacités en TM grâce à la méthodologie du Mouvement Préparation aux Transferts Monétaires pour une réponse efficace (Préparation aux Transferts Monétaires - PTM), ce rapport de recherche vise à répondre aux questions suivantes:

Questions de recherche

- 01 Comment les TM peuvent-ils renforcer la voix des Sociétés Nationales et leur influence dans la réponse humanitaire aux niveaux local et national, et aider à les positionner comme des partenaires de choix pour d'autres acteurs?
- 02 Est-ce que le renforcement des capacités en TM peut aider davantage le programme de localisation et, si c'est le cas, comment y parvient-il?
- 03 Quelles leçons peuvent-être apprises des expériences des Sociétés Nationales et de leur réponse en TM pour aider à mener la localisation au sein du Mouvement et dans le secteur humanitaire au sens large?

Méthodologie

Une revue de la littérature disponible a été mise en œuvre afin de fournir un cadre théorique pour cette étude, afin d'examiner les liens théoriques et thématiques entre les TM et la localisation et pour identifier comment les deux pourraient se renforcer mutuellement.

Des consultations avec des employés de la Croix-Rouge Britannique au sein du Cash Hub, ainsi qu'avec d'autres au sein du Mouvement ont aidé à identifier les Sociétés Nationales qui avaient mis en place l'approche Préparation aux Transferts Monétaires pour une réponse efficace du Mouvement et qui étaient connues pour avoir effectué en résultat des changements programmatiques et organisationnels tangibles. Cela a été effectué via un "échantillonnage en boule de neige", lors duquel les interviewés étaient interrogés sur des suggestions

d'autres structures qu'ils savaient avoir des expériences pertinentes. Quelques Sociétés Nationales ont aussi été exclues de cette étude car elles avaient déjà donné beaucoup de leur temps à d'autres initiatives de recherches.

Des interviews semi-guidées ont donc été conduites avec des informateurs clés de chacune des Sociétés Nationales identifiées ainsi qu'avec des employés pertinents de la Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), et des Sociétés Nationales partenaires. Au total, dix Sociétés Nationales ont été incluses dans l'étude - environ 15% des plus de 65 Sociétés Nationales qui ont investi dans la PTM (BRC 2021). Une liste complète des intervenants peut être trouvée dans l'annexe 1; les questionnaires semi-guidés utilisés pour les interviews dans l'annexe 2.

La pandémie de Covid-19 a résulté d'une altération de la méthodologie initialement planifiée. Cette étude avait été envisagée comme une série d'études de cas approfondies sur des Sociétés nationales spécifiques mais le besoin de mener des interviews à distance et le temps disponible limité pour le faire ont signifié qu'il n'était pas possible de collecter l'information approfondie requise de chacune; de ce fait, un nombre plus important de Sociétés Nationales ont participé, avec moins d'informations collectées sur chacune. Cela signifie, cependant, que les résultats et les recommandations sont issus d'un panel plus large d'expériences et il est espéré que cela ajoute du poids aux conclusions de l'étude, soulignant ainsi que des résultats similaires pourraient être répliqués au travers d'une variété d'organisations et de contextes.

Limites

Utiliser une approche d'échantillonnage en boule de neige peut potentiellement biaiser la sélection de Sociétés Nationales puisque cela repose sur les connaissances et les connections personnelles. Les Sociétés Nationales incluses dans cette étude ne sont donc pas représentatives, et cela pourrait ne pas être le reflet de l'expérience de toutes les Sociétés Nationales qui ont mis en œuvre la PTM.

Cette étude a aussi adopté une approche du haut vers le bas, avec les décisions sur comment procéder et les questions à poser décidées par les partenaires et employés du Mouvement dans le nord global. Il y a d'évidentes limites à cette approche, particulièrement pour une étude sur la localisation. Une recherche subséquente bénéficierait donc d'une implication plus inclusive des Sociétés Nationales venant du sud global à toutes les étapes du processus afin d'assurer que les bonnes questions sont posées et qu'elles bénéficient pleinement des résultats. Cela pourrait inclure la cogestion de recherches futures ou bien la mise en place d'un atelier de conception d'étude avec des représentants de différentes Sociétés Nationales.

¹ Sociétés Nationales Partenaires se réfère aux Sociétés Nationales venant d'un autre pays et qui fournissent un soutien à celles - souvent nommées Sociétés Nationales hôtes - qui répondent à une catastrophe dans leur propre pays.



Cadre de recherche



Qu'est ce que la localisation?

Le Grand Bargain a sommairement défini la localisation comme “l'action humanitaire basée sur des principes [qui est] aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire, [et qui peut être atteinte par] l'engagement des secours locaux et nationaux² dans un esprit de partenariat... pour renforcer plutôt que de remplacer les capacités locales et nationales” (IASC 2016). Cependant, d'autres voient cela plutôt comme un processus plutôt que comme une action humanitaire locale en elle-même (Fast and Bennett 2020). Par exemple, les acteurs locaux dans le Pacifique l'ont défini comme un “processus de reconnaissance, de respect et de renforcement de l'indépendance du leadership et de la prise de décision par les acteurs nationaux dans l'action humanitaire, afin de mieux prendre en compte les besoins des populations affectées” (Ayobi et al. 2017), alors qu'OXFAM la décrit comme un “un processus de transformation visant à reconnaître, respecter, et investir dans les capacités de leadership humanitaire locales et nationales, afin de mieux répondre aux besoins des communautés affectées par les crises” (Development Initiatives 2018).

Des tentatives de définir la localisation et ce qu'elle tente d'accomplir tombe généralement dans un continuum entre ceux qui la voient comme un moyen de rendre l'aide humanitaire plus efficace, et ceux qui la voient comme un moyen de répondre aux problèmes structurels dans le système humanitaire qui ont résulté dans la concentration des ressources, du pouvoir, et de la prise de décision par les acteurs internationaux. Ces interprétations de la localisation ont été respectivement dénommées comme décentralisation et transformation (Patel and Van Brabant 2017).

Qu'est ce que la localisation essaie d'accomplir?

Se penchant sur l'approche de la décentralisation, la FICR (IFRC 2018a) dit que:

“L'objectif global de la localisation est une réponse humanitaire améliorée, assurant à tous ceux dans le besoin un accès à une assistance humanitaire rapide, de qualité et ayant un impact qui est efficace, efficiente, et qui correspond aux besoins... Et cela concerne la complémentarité, qui correspond à l'équilibre entre les actions locales et internationales afin de maximiser les avantages comparatifs de chacune et d'accroître l'efficacité de la réponse humanitaire dans un contexte donné”

(l'emphase est présente dans le document original).

Prenant une approche plus transformative, les signataires de la Charte pour le Changement (2015) se sont engagés à “Mettre en œuvre le changement dans leurs propres manières de travailler afin que les acteurs nationaux basés au Sud puissent jouer un rôle plus important et plus proéminent dans la réponse humanitaire”. Cela reconnaît explicitement que le but de la localisation est de renforcer le leadership local et la prise de décision. De la même manière, le Réseau NEAR, un mouvement d'organisations de la société civile du sud global, travaille à “restructurer la réponse globale aux problèmes humains, économiques et environnementaux afin que les actions de réponses à ces problèmes soient dirigées et appropriées localement, et promeuvent des partenariats équitables, dignes et responsables” (NEAR 2019).

En pratique il y a une claire duplication entre les deux: avec la vraie localisation viennent à la fois un leadership local plus fort et une réponse humanitaire plus efficace, et les acteurs humanitaires ont un impératif de progresser continuellement vers les deux. En résultat, cette étude considère la localisation - et ses relations avec l'assistance monétaire et en coupons - à la fois au travers des approches transformative et de décentralisation.

Les sept dimensions de la localisation

Historiquement, les discussions sur la localisation ont eu tendance à se concentrer sur la question du financement, et plus spécifiquement sur l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des fonds pour les AHLN; il est de plus en plus reconnu, cependant, que la localisation requiert une approche multidimensionnelle et spécifique à chaque contexte (Accélérer la localisation à travers les partenariats 2019). Des études ont aussi montré que bien que le financement soit important, ce n'est pas toujours la plus grande des priorités pour les AHLN: le renforcement des capacités et la qualité des relations entre à la fois les acteurs nationaux et internationaux, et les acteurs humanitaires et les communautés locales, sont souvent vus comme plus importants (Van Brabant et Patel 2018, Ayboi et al 2017).

Saisissant cette nature multidimensionnelle, les sept dimensions de la localisation du réseau START (Patel et Van Brabant 2017) fournissent un cadre plus au travers duquel comprendre la localisation et suivre les progrès pour l'atteindre. Ces dimensions sont:

Les sept dimensions de la localisation sont:



1. Financement: 25% des fonds disponibles vont "aussi directement que possible" aux organisations locales³, avec un intérêt identique porté sur la qualité (flexibilité, capacités à couvrir les coûts support) et la quantité.



2. Partenariats: des partenariats plus équitables et plus "tangibles", avec moins de relations sous-contractuelles.



3. Capacité: fournir un soutien pour construire une capacité institutionnelle locale durable, et prévenir les capacités locales du fait d'être sapées par les acteurs internationaux (par exemple: financer seulement les coûts directs du projet; recruter les meilleurs employés des acteurs nationaux pour leur capacité à répondre).



4. La révolution de la participation: Une implication plus complète et plus influente des personnes affectées par les crises dans les choix sur quel soutien leur est apporté, et comment. .



5. Mécanismes de coordination: plus de présence et d'influence des acteurs nationaux gouvernementaux et des ONG nationales dans les mécanismes de coordination humanitaire, et soutien aux mécanismes nationaux de coordination.



6. Visibilité: Une plus grande reconnaissance du public et visibilité du rôle, des efforts, de la contribution, des innovations et des résultats des acteurs locaux.



7. Influence sur les politiques: une présence accrue des acteurs nationaux dans les discussions sur les politiques internationales et une plus grande redevabilité par rapport à leurs opinions et à leurs propositions.

Source: Patel et Van Brabant 2017

En pratique, ces domaines se chevauchent et se renforcent souvent mutuellement. Par exemple, une meilleure disponibilité et une meilleure qualité dans les financements devraient améliorer les capacités organisationnelles, mais une organisation qui fournit des programmes de haute qualité va aussi attirer plus de financements. Les capacités et les financements vont aussi augmenter la visibilité et l'influence d'une organisation, de même que leur accès et leur participation aux mécanismes de coordination; la participation aux réunions de coordination augmentera aussi leur visibilité et leur accès à des opportunités de financement.

Pouvoir et Localisation

Bien que ce ne soit pas explicitement mentionné, chacune des dimensions de la localisation du réseau START vise à modifier la balance du pouvoir entre acteurs humanitaires internationaux et acteurs humanitaires nationaux ou locaux. Plusieurs études ont démontré l'étendue avec laquelle ces dynamiques de pouvoir inégalitaires ont contribué à la domination des acteurs internationaux au sein du système humanitaire actuel, et les différentes manières par lesquelles se manifeste ce déséquilibre de pouvoir.

Barbelet (2019) fait la distinction entre le pouvoir visible et invisible - ou caché - que détiennent les acteurs internationaux; cela inclut le pouvoir visible qui facilite leur accès aux financements et aux ressources, et le pouvoir invisible qui leur permet de décider de ce qui définit la capacité et de comment elle est évaluée et qui leur donne un accès prioritaire aux donateurs et aux forums de prise de décision. Fast et Bennett (2020) adoptent une approche différente, en identifiant trois sources de pouvoir liées entre elles dans le système humanitaire:

² Selon le Grand Bargain, les secours locaux et nationaux incluent les acteurs étatiques et non étatiques locaux et nationaux, y compris les autorités étatiques locales et nationale, les ONG locales et nationales et les organisations de la société civile, les Sociétés Nationales, et les organisations du secteur privé locales et nationales (FICR, 2018).

³ Selon le Grand Bargain, "aussi directement que possible" signifie que les financements a uniquement un intermédiaire entre le donateur et l'agence de mise en œuvre. Cependant, nombreux sont ceux qui remettent cela en cause, arguant que cela laisse trop de place au secteur pour maintenir le status quo et prétendre au progrès là où il n'y a eu que peu de changement. Dans les faits, Oxfam (Development initiatives 2018) donne une définition différente, en considérant que ce n'est un financement direct uniquement si l'argent va directement du donateur à l'agence de mise en œuvre.

- 1. L'argent:** le pouvoir est déterminé par le niveau de financements reçus, la qualité de ce financement et les relations qui en résultent.
- 2. Capacité:** le pouvoir est souvent attaché aux organisations qui peuvent démontrer une "capacité", mais cette capacité est définie par ceux au pouvoir, sur la base des compétences et des connaissances qu'ils valorisent et reconnaissent. Du fait des origines coloniales du système international humanitaire et de la domination continue des acteurs internationaux au sein de celui-ci, les compétences et l'expérience qui sont les plus faciles à mobiliser pour les organisations du Nord sont celles qui sont les plus valorisées. Conséquemment, le renforcement des capacités est souvent perçu comme un processus unidirectionnel des acteurs internationaux vers les AHLN. Cela est discuté plus en détails dans la Section IV.
- 3. Légitimité:** cela est conféré aux organisations par ceux en position de pouvoir et par ceux qui pourvoient les fonds. Selon les recherches de Fast et Bennett, cela est souvent corrélé aux organisations qui se conforment aux standards internationaux, opèrent en anglais (ou parfois en français ou en espagnol), sont bilingues dans le jargon humanitaire, et font partie intégrante du système. En contraste, ils notent que les forces des AHLN - proximité physique et affinités culturelles avec les communautés locales, accès durable aux populations, flexibilité opérationnelle - sont souvent sous évaluée ou ignorées.

Sur la base de cette définition, la légitimité est typiquement plus facilement disponible pour les organisations internationales, mais du fait de leur rôle d'auxiliaire, leur appartenance au Mouvement et leur base légale fait que les Sociétés Nationales jouissent indubitablement d'une légitimité, ce qui ne va pas de soi pour d'autres organisations nationales et internationales (Austin et Chessex 2018). Bien que ce soit difficile de démanteler ces biais, les gouvernements nationaux ont prouvé avoir un rôle crucial dans la remise en cause les normes acceptées autour de la légitimité et du pouvoir dans la réponse humanitaire. Pendant la réponse au Tsunami au Sulawesi, le gouvernement indonésien a par exemple requis que toute l'assistance soit canalisée au travers d'organisations locales et nationales, pendant que les réunions de coordination étaient tenues en langage Bahasa et étaient menés par des représentants d'organisations locales et nationales (Pujiano Centre et HAG 2019). Cela a remis en cause les idées conventionnelles sur la légitimité et quelles capacités étaient valorisées. Une approche similaire a été prise par le gouvernement népalais après le tremblement de terre de 2015 (Barbelet 2019) alors qu'au Bangladesh, le gouvernement a requis que les organisations internationales travaillant sur la crise des Rohingyas établissent des partenariats avec des organisations locales et nationales pour accéder aux camps, bien que cela ne soit pas systématiquement appliqué.

Transferts monétaires et Localisation

Les TM et la localisation partagent plus objectifs et résultats en commun, y compris la décentralisation de la prise de décision humanitaire et de l'approvisionnement, la responsabilisation des communautés locales et des acteurs humanitaires locaux, la pertinence accrue et le rapport coût efficacité de l'action humanitaire, et la transformation des structures et des systèmes humanitaires traditionnels.

De ce fait, ils ont le potentiel pour se renforcer mutuellement, avec des opportunités pour l'usage des TM qui font avancer la localisation et pour la localisation des TM qui améliore les résultats humanitaires. Par exemple, les TM:

- peuvent aider à responsabiliser les populations affectées par les crises, en leur donnant une plus grande voix dans les décisions sur comment l'assistance est allouée;
- offre une voie pour soutenir et établir des partenariats avec des prestataires de services financiers locaux, et avec des acteurs du secteur privé;

- bénéficie aux marchés locaux et aux commerçants;
- offre des opportunités de lien avec les programmes gouvernementaux de protection sociale, fournissant un vrai moyen pour renforcer les relations de travail avec les acteurs du gouvernement local; et
- de plus fortes capacités en TM au sein des AHLN peuvent renforcer leur crédibilité en tant qu'acteurs humanitaires, qui fournissent une assistance plus pertinente et plus efficace.

Malgré ces objectifs et résultats partagés, les progrès dans la localisation des TM sont lents, tout comme dans d'autres domaines de l'assistance humanitaire (CaLP 2020). De plus, des commentaires récents ont suggéré que la tendance vers des allocations de fonds plus importantes, la standardisation, la digitalisation et les systèmes de paiement communs, comme le système mené par l'ONU United Nations Common Cash System risquent de désavantager les AHLN et le secteur privé local et de saper tout progrès: de tels systèmes peuvent créer des monopoles, limitant les possibilités qu'ont les fournisseurs et agences plus petits à leur accéder et l'information nécessaire à la prise de décisions programmatiques efficaces (Gil Baizan 2018; Tromans 2019).

La localisation et le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge

Aussi bien que le rôle de leader joué par la FICR dans le plan de travail du Grand Bargain pour la localisation, le concept même de localisation est inscrit dans la structure du Mouvement. Comme souligné dans Principes et règles régissant l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR, 2013a), les Sociétés Nationales mènent la fourniture d'assistance humanitaires dans leur propre pays, avec un soutien international des partenaires du Mouvement quand les besoins surpassent leur capacité de réponse, et afin d'assurer une réponse efficace. Cela est reflété dans l'idée de complémentarité qui guide comment les composantes locales, nationales et internationales du Mouvement travaillent ensemble. C'est "la combinaison des forces que chacune des composantes peut apporter d'une manière complémentaire qui assure la capacité de chaque composante individuelle, ainsi que du Mouvement dans son ensemble, de répondre aux besoins humanitaires" des communautés affectées (Austin et Chessex 2018). Cette idée reconnaît que chaque composante a des avantages compétitifs distincts qui, ensemble, renforcent la capacité collective du Mouvement à fournir une assistance humanitaire efficace et qui permettent aux Principes Fondamentaux d'être respectés (FICR, 2018a).

En tant qu'auxiliaires de leur gouvernement, avec une présence ancienne dans les communautés et un meilleur accès et une meilleure portée que la plupart des organisations locales, nationales ou internationales, les Sociétés Nationales sont aussi positionnées de manière unique pour conduire une réponse menée localement. En pratique cependant, les Sociétés Nationales - comme les autres AHLN - sont souvent sujet à des inégalités de pouvoir et de finances et manquent un accès à des financements durables et prévisibles à une échelle suffisante. Cela limite leurs capacités à fournir une assistance efficace, répondre aux besoins humanitaires changeants, et assurer une durabilité organisationnelle. Il y a souvent une relation déséquilibrée entre les différentes composantes du Mouvement avec un soutien aligné sur des priorités internationales plutôt que domestiques et des Sociétés Nationales assumant un rôle d'exécutant pour leurs contreparties internationales (FICR 2013b; Austin et Chessex 2018; FICR 2020a). S'attaquer à ces problèmes est crucial pour mettre en place des Sociétés Nationales fortes avec la capacité à assumer un rôle proéminent, de leader dans la réponse humanitaire.



Le rôle du Développement Organisationnel et du renforcement des capacités dans la localisation



Une manière de s'attaquer à ces problèmes passe par le développement organisationnel - spécifiquement celui des Sociétés Nationales (Développement des Sociétés Nationales - DSN). Cela vise à renforcer et construire leurs capacités à mettre en œuvre leur mandat et à travailler de manière efficace. Guidé par le Cadre de Développement des Sociétés Nationales (FICR 2103b), l'engagement du Mouvement pour le DNS a été récemment renforcé par le l'Abrégé de Développement des Sociétés Nationales (National Society Compact - FICR 2020), et le Programme du Secrétariat de la FICR pour le Renouveau (FICR, 2020b), qui reconnaissent spécifiquement la valeur et le besoin pour une action locale et pour des Sociétés Nationales fortes. Des moyens de financements variés sont aussi disponibles pour soutenir cela, y compris Alliance pour l'Investissement dans les Sociétés Nationales (AISN), un projet conjoint entre la FICR et le CICR. Cela vise à fournir un financement pluriannuel pour soutenir le renforcement des capacités et le développement organisationnel des Sociétés Nationales. Cependant, la demande pour ce soutien a de loin surpassé l'offre disponible jusqu'à maintenant, avec seulement 20% des demandes pourvues en 2019 (FICR 2020c). Sur cette base, la Préparation aux Transferts Monétaires du Mouvement pour une réponse efficace (PTM) du Mouvement prend une approche de développement organisationnel pour renforcer les capacités des Sociétés Nationales en TM (voir annexe 3 pour plus de détails sur ce processus).

L'impact de la PTM sur les capacités des Sociétés Nationales et sur leur rôle dans la réponse en TM est le sujet du reste de ce rapport. Avant de se tourner vers les résultats de cette étude, il est utile d'examiner ce que nous voulons dire par capacité et pourquoi c'est important dans des discussions sur la localisation.

Comment définir la capacité?

Il y a un important corpus de recherches détaillant les différentes définitions de la "capacité" dans des contextes humanitaires et de développement (voir, par exemple, Morgan 1998), mais au plus simple il s'agit de la "capacité des personnes, organisation et sociétés à gérer leurs affaires" (OCDE 2006) ou de la "capacité des individus, institutions et sociétés à mettre en œuvre leurs fonctions, résoudre des problèmes, d'établir et d'atteindre des objectifs d'une manière durable" (PNUD 2009). Cela requiert à la fois des capacités organisationnelles - la gestion et la gouvernance des structures d'une organisation - et des capacités opérationnelles, une capacité à mettre en œuvre des programmes de haute qualité (Barbelet 2018). Sur cette base, Kamstra (2017) identifie trois différents types de capacités dans au sein d'une organisation:



La capacité individuelle:

l'expérience, la connaissance, les compétences techniques, la motivation, l'influence. .



La capacité organisationnelle:

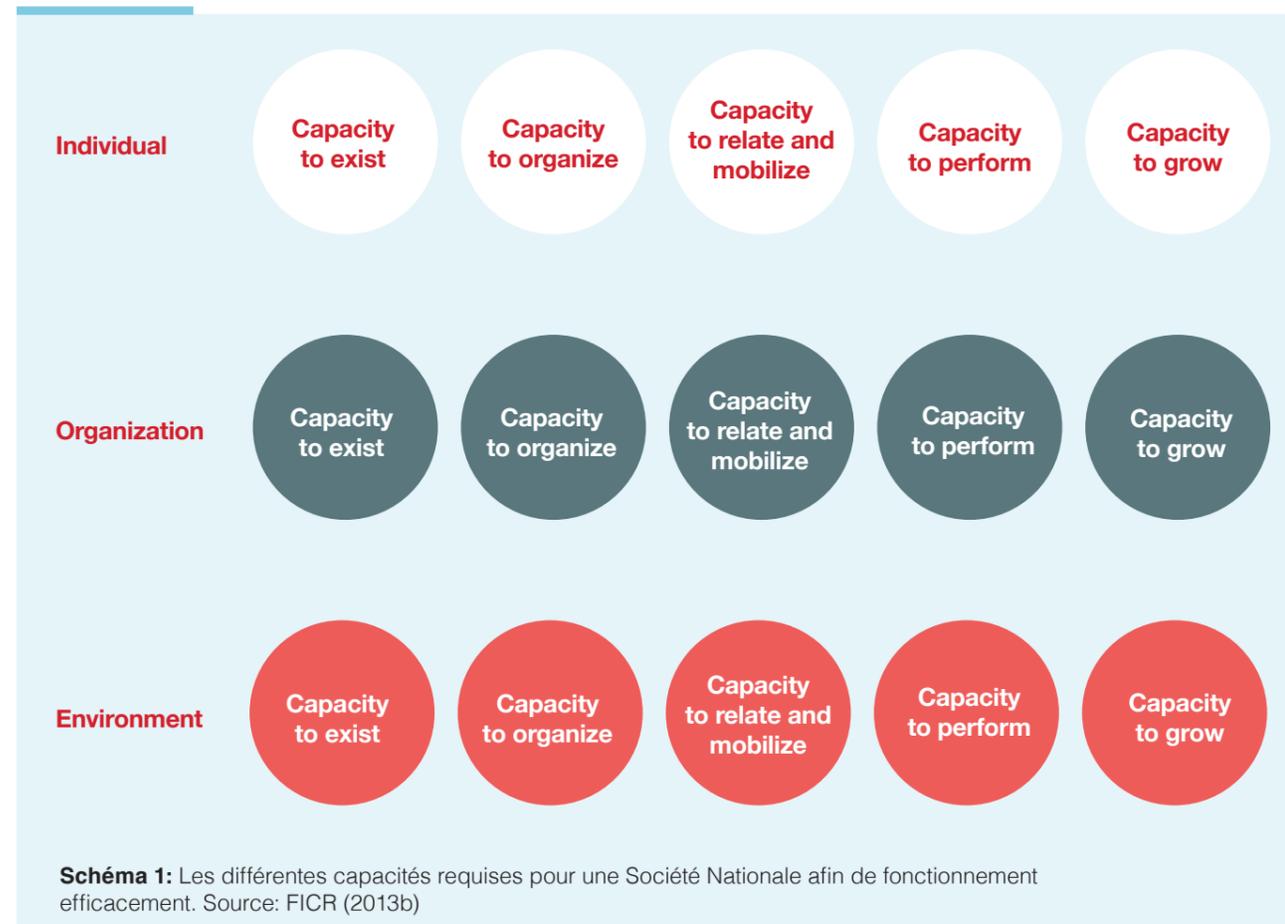
compétences collectives, les politiques internes, les arrangements et les procédures qui leur permettent de combiner les compétences individuelles pour mettre en œuvre leur mandat.



La capacité systémique:

les arrangements institutionnelles les plus larges qui permettent ou contraignent les capacités individuelles ou organisationnelles, y compris les normes sociales, les traditions, les politiques et la législation.

Cela est reflété dans le Cadre de Développement des Sociétés Nationales qui identifie cinq différentes capacités requises pour les Sociétés Nationales pour fonctionner efficacement à chacun de ces trois niveaux: capacité à exister, s'organiser, correspondre, mobiliser, croître et performer (voir le schéma 1).



Un des défis pour les AHLN est que les différentes capacités sont évaluées et valorisées différemment. Bien que ça ne soit pas toujours le cas (voir par exemple les résultats de l'enquête dans Barbelet (2018)), les compétences qui sont les plus à même d'être trouvées dans des organisations internationales – par exemple, les capacités techniques, la capacité de mise en œuvre des programmes sur la base de standards globaux prédéfinis, la capacité à chercher avec succès, gérer et rendre des comptes sur, d'importantes allocations de fonds, et la capacité à satisfaire aux strictes demandes des donateurs du nord global - sont en général plus valorisées que celles que les AHLN apportent dans la réponse humanitaire: compétences linguistiques, la compréhension culturelle, l'accès et la capacité à traduire des approches globales dans un contexte local (Polito et al 2018; Wake et Bryant 2018; Barbelet 2019). Des recherches précédentes ont aussi souligné la portée avec laquelle ces priorités ont été intégrées par les acteurs locaux et nationaux, avec des employés nationaux en général plus critiques envers eux-mêmes, percevant les acteurs internationaux comme ayant de grandes capacités et se comparant défavorablement à eux; les acteurs internationaux évaluant dans le même temps leurs capacités comme étant hautes (Barbelet 2019; Barbelet et al, 2019). Cette auto-perception est aussi à la racine de, et est

renforcée par, un sentiment d'infériorité et une faible estime de soi ressentie par les acteurs locaux et nationaux lorsqu'ils sont comparés aux "vieux pouvoirs coloniaux".

Certains informateurs clés dans cette étude ont aussi noté que l'emphase portée sur les "capacités internationales" étaient particulièrement forte dans les réponses de TM car cela est perçu comme un domaine hautement technique, requérant une expertise spécifique, et souvent mise en œuvre via des programmes avec d'importants budgets. Cependant il est difficile de juger si cela est basé sur de la perception ou la réalité.

Que ce soit factuel ou simplement perçu, un manque de capacités organisationnelles et opérationnelles est une barrière clé à la localisation et trouver des moyens de s'attaquer à cela et de s'assurer que les avantages comparatifs des AHLN soient mieux valorisés, est critique pour accompagner l'apparition un leadership humanitaire local qui soit fort. Une étude par Barbelet (2019) souligne ceci: les participants à un atelier issus de cinq pays d'Afrique et d'Asie ont identifié trois moyens pour un acteur local de mettre en avant son pouvoir:

3 façons dont les acteurs locaux peuvent revendiquer le pouvoir

- 01** démontrer ses capacités;
- 02** créer des coalitions d'acteurs locaux basées sur la légitimité qu'ils ont acquise de par leur proximité avec les communautés locales pour plaider et tenir les acteurs internationaux comme responsables des engagements qu'ils ont pris; et
- 03** des négociations collectives afin d'obtenir l'accès à des espaces clos ou contrôlés.

Le développement organisationnel, y compris le développement des Sociétés Nationales, a clairement un rôle important à jouer dans ce processus. Malheureusement, les initiatives de renforcement des capacités ont tendu jusqu'à maintenant, à la fois au sein et à l'extérieur du Mouvement à se concentrer sur des formations pour les employés de court-terme et liées à des projets plutôt qu'à un soutien au développement organisationnel de long terme qui s'attaquerait aux faiblesses organisationnelles (FICR 2013; Poole 2014). Comme l'un des interviewés de cette étude l'a noté, les efforts à l'échelle du Mouvement pour améliorer la qualité des programmes dans les Sociétés Nationales créé aussi souvent une fausse distinction entre les capacités organisationnelles et opérationnelles - ou programmatiques -, avec ces dernières ayant la priorité. Cela peut résulter dans des poches de fortes capacités techniques au sein des Sociétés Nationales, mais sans structure organisationnelle en place pour soutenir la mise en place de programmes.

La préparation aux transferts monétaires pour une réponse efficace, adopte cependant une approche plus holistique pour renforcer les capacités des Sociétés Nationales, visant à construire leurs compétences techniques en TM, tout en visant aussi leurs capacités opérationnelles et leurs systèmes. Certains des interviewés pour cette étude ont noté que cette approche a signifié que la PTM avait souvent prouvé avoir plus de succès que d'autres initiatives de DSN pour apporter des changements durables dans la capacité de réponse des Sociétés Nationales et leur préparation organisationnelle. Bien que ce soit objectivement difficile d'évaluer ceci, les résultats ci-après démontrent vraiment les succès de la PTM dans cette optique.



Photo: © Lebanese Red Cross



Photo: © Sajid Hasan / IFRC

Résultats clés



Afin d'examiner la portée avec laquelle le renforcement des capacités en TM a renforcé l'influence et la parole des Sociétés Nationales, et contribué à une réponse plus locale, les résultats ci-après sont présentés dans le cadre des sept dimensions de la localisation du réseau START. Cependant, il y a une interdépendance claire entre eux, avec un potentiel pour créer un effet multiplicateur: : for par exemple, la capacité d'une Société Nationale à mettre en œuvre des TM de haute qualité à grande échelle peut mener à des nouvelles opportunités de financement, qui va à son tour augmenter sa visibilité et lui donner plus de raison de participer aux mécanismes de coordination sur les transferts monétaires. Parallèlement, une participation plus active et plus influente dans un groupe de travail sur les TM (Cash Working Group - CWG) peut mener à de nouveaux partenariats et à une plus grande visibilité, attirant de nouveaux donateurs.



Financement

Alors que la reconnaissance du potentiel des TM croît et qu'il grandit en tant que modalité de réponse, il est couramment attendu de la part des organisations qu'elles considèrent les TM dans la conception de leurs programmes et qu'elles soient capables d'en mettre en œuvre partout où c'est possible (IASC 2016). Être capable et prêt à mettre en œuvre des TM est donc encore plus important, pas seulement pour mettre en place une assistance humanitaire pertinente et efficace, mais aussi pour accéder aux financements; de cette manière, les TM devraient permettre aux Sociétés Nationales d'attirer une plus grande quantité, et potentiellement, variété de financements.

Plusieurs Sociétés Nationales ont rapporté qu'avoir la capacité de mettre en œuvre des TM de haute-qualité avait mené à des opportunités de financements additionnelles depuis à la fois des partenaires du Mouvement et des donateurs extérieurs. Par exemple, la Croix-Rouge éthiopienne avait auparavant mis en œuvre des TM exclusivement à travers le CICR mais depuis qu'elle a mis en place la PTM a pu effectuer la transition vers la distribution de TM directement et a pu candidaté à différents partenaires pour plus de financements. Similairement, le succès et le profil de la réponse à l'ouragan Dorian menée par la Croix-Rouge des Bahamas a augmenté la confiance en soi de l'équipe et l'a aidé à chercher des financements auprès de nouveaux donateurs. La force de la réponse de la Croix-Rouge kényenne en termes de TM lui a permis d'établir des relations avec des sociétés locales qui ont de plus en plus exprimé leur intérêt à soutenir son travail, alors qu'à la fois les Croix-Rouges nigérienne et malgache ont vu un intérêt accru de la part des SNP, ayant démontré leurs capacités à mettre en œuvre des TM.

En plus d'avoir un impact direct sur leur capacité à attirer les financements, plusieurs Sociétés Nationales ont témoigné qu'elles avaient aussi gagné en confiance pour candidater à des financements suite à la PTM. Par exemple, cela a mené la Croix-Rouge du Burkina Faso à candidater à un soutien de la part de la Croix-Rouge de Belgique et de son gouvernement pour un programme régional à travers trois pays. Cela a aussi signifié qu'elle était capable d'accéder à des financements de la part d'à la fois ECHO et de l'UNICEF pour répondre avec des TM à une situation humanitaire qui empirait dans le pays. En Ouganda, la confiance de la Croix-Rouge dans sa capacité à mettre en œuvre, combinée à leur implication plus active dans le CWG national a résulté en une opportunité pour participer à un consortium financé par ECHO et mené par Danish Church Aid (DCA).

Bien que la quantité de financements disponibles pour les Sociétés Nationales ait augmenté en résultat de la CVAP, il n'y a que peu de preuves que la qualité des financements a changé. Malgré un intérêt accru de la part de donateurs potentiels, la plupart du financement des Sociétés Nationales vient de ou via des partenaires du Mouvement car des barrières structurelles qui empêchent les AHLN d'accéder à des fonds demeurent. Cela a été documenté extensivement ailleurs, mais cela inclut des critères de financements et des règles à respecter particulièrement strictes, une plus grande au risque de la part des donateurs, des vérifications nécessaires et des règles antiterroristes, et une perception persistante que les acteurs internationaux sont plus "crédibles" (par exemple, Barbelet 2018; CaLP 2020; Fast et Bennet 2020). Bien que les Pooled Funds dans chaque pays aient prouvé être des moyens importants pour les AHLN d'accéder aux fonds, ce qui leur revient varie largement entre les pays, et ils continuent de faire face à plusieurs obstacles similaires, y compris les processus de candidatures qui sont souvent en anglais, des évaluations des risques exhaustives, un manque de support adéquat pour les coûts supports et une compétition de la part des acteurs internationaux (Featherstone et Mowjee 2020).

Le fait que les Sociétés Nationales aient des financements disponibles pour elles grâce au Mouvement leur donne un net avantage sur les autres AHLN, mais une personne interrogée a noté que, cependant, cela ne pouvait pas faire office de filet de sécurité pour elles, en les incitant moins à chercher des donateurs alternatifs, ou à investir dans le réseautage ou à améliorer leur image. Bien qu'il puisse y'avoir d'autres raisons pour cela - un manque de confiance, par exemple - être plus proactif ne les aiderait pas seulement à diversifier leurs financements mais pourrait d'autant plus renforcer leur image. Barbelet (2019) a trouvé que lorsque les AHLN devenaient éligibles et recevaient des financements au travers des mécanismes Pooled Funds de leur pays, elles gagnaient en crédibilité et en confiance de la part des acteurs internationaux.



Partenariats et méthodes de travail

L'avènement des TM et d'un mouvement plus large vers des approches plus collaboratives à travers le secteur humanitaire a mené à de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux modèles opérationnels en TM, ainsi qu'à une expansion des partenariats avec des acteurs du secteur privé. Cela inclut le Cash Delivery Network (CCD) mené par des ONGI et le Common Cash System mené par l'ONU (UNCCS), ainsi qu'à plusieurs autres consortiums de transferts monétaires. Bien qu'une plus grande collaboration vise à promouvoir une plus grande inclusion, des questions persistent sur la manière dont les AHLN sont impliqués dans ces initiatives (CaLP 2020), et ils présentent à la fois un risque et une opportunité pour eux.

En principe, ils peuvent donner un espace aux AHLN - historiquement souvent confinés à une relation de donneur d'ordre-exécutant avec les partenaires internationaux- afin de s'impliquer sur un pied plus égalitaire avec leurs contreparties internationales. Par exemple, ils pourraient être mieux placés pour établir des relations avec les Prestataires de Services Financiers (PSF) et le CCD offre le potentiel pour les membres nationaux de participer aux programmes et de s'impliquer dans les forums de prise de décision sur des bases plus égalitaires. Cependant, être seulement membre ne suffit pas: des efforts délibérés sont nécessaires pour assurer que les dynamiques historiques de pouvoir ne sont pas dupliquées dans de telles structures et que les voix locales et nationales sont promues et reconnues en leur sein afin qu'ils résultent en un véritable changement de pouvoir (Ali 2020). De plus, il est essentiel que les CCD au niveaux nationaux et que les autres consortiums similaires fassent des efforts concertés afin d'assurer que les AHLN soient invités, et prennent part aux discussions dès leur commencement, et identifient activement et travaillent à réduire les obstacles à leur participation. Actuellement, 21% des membres des CCD au niveau national sont des AHLN (CCD 2020), et les plateformes CCD au niveau des pays sont souvent dominées par de grandes ONG internationales. Alors que ce modèle s'étend à plus de pays, il y a un risque réel qu'il sape les capacités locales et renforce la domination internationale sur l'espace humanitaire.

Le Common Cash System des Nations Unies (UNCCS) fait face à des problèmes similaires. Conçu pour faciliter la réponse en TM grâce à des synergies améliorées, des complémentarités et de la redevabilité, il vise à établir des systèmes communs d'approvisionnement, de passation de contrats, de mise en œuvre et de gestion des données (OCHA et al. 2020). Pour plusieurs raisons, ce système mené par l'ONU, présente déjà un risque pour les efforts de localisation (gil Bazian 2018; Tromans 2019):

- Un système passe-partout au niveau national ignore les besoins spécifiques au contexte des communautés et soulève des questions quant à l'accès à l'assistance, particulièrement pour les plus vulnérables.
- En tant que système des Nations Unies allant du haut vers le bas, les autres organisations, incluant les AHLN, sont susceptibles de ne pas avoir leur mot à dire et de ne pas s'appropriier le système, en dépit du fait qu'elles sont souvent celles qui fournissent l'assistance en bout de chaîne.
- Il favorise les corporations et les PSF les plus larges, et a le potentiel pour créer un monopole injuste, mettant sur le côté les fournisseurs plus petits.

Des questions persistent, cependant, sur comment cela va-t-il affecter la mise en œuvre en bout de chaîne étant donné que cela pourrait empêcher certains individus et communautés d'accéder à l'assistance. Étant donnée leur portée, accès, et leur présence de long terme dans des communautés difficiles d'accès, cela pourrait présenter des opportunités pour les AHLN en général et pour les Sociétés nationales en particulier, de combler ce manque. Cependant, être "prêt pour les transferts monétaires" sera essentiel si tel était le cas. L'expérience de la Croix-Rouge Burundaise montre ce qui pourrait être possible ici: à la suite d'une formation et d'un soutien de la part du PAM, de la FICR et de la Croix-Rouge des Flandres de Belgique, elle a été capable de distribuer de l'argent dans les 72 heures après des inondations à Bujumbura. Cela, combiné à l'accès aux communautés non-accessibles pour d'autres organisations, a mené à une demande de la part du PAM pour identifier et distribuer de l'argent à des bénéficiaires dans des endroits que ni le PAM ni le PSF sélectionné ne pouvaient atteindre.

Dans certains contextes, de tels partenariats pourraient ne pas convenir. Par exemple, la Croix-Rouge Libanaise (CRL) a refusé de participer à LOUISE, le système unique de paiement multi-agence qui a été spécifiquement mis en place pour répondre à la crise syrienne. En plus d'être un système de paiement unique, il met aussi en place un ciblage conjoint et des évaluations ainsi qu'un système commun de retour et de plaintes. Bien que reconnaissant l'importance d'une coordination continue avec les autres acteurs humanitaires, la décision de la CRL était basée sur:

- Des doutes sur comment la perception de sa neutralité pourrait être affectée
- Ses contradictions avec la stratégie de long terme de la CRL: comme elle demande de répondre à toutes les formes de crises, elle a priorisé les mécanismes de TM et de ciblage sur le long terme, plutôt qu'une plateforme qui était spécifique à la crise syrienne.
- Les différences de critères entre les programmes de la CRL et ceux atteints par la plateforme LOUISE, ainsi que l'incertitude sur si et comment ces différences seraient résolues.
- Le rapport coût efficacité de la plateforme LOUISE, étant donné le nombre de bénéficiaires de la CRL (Croix-Rouge Libanaise 2019).

Dans d'autres contextes, les Sociétés Nationales pourraient ne pas être capables d'offrir une alternative, plus locale et qui ait un bon rapport qualité prix. La plateforme conjointe de TM des îles Vierges britanniques (IVB) est un bon exemple d'une collaboration menée à l'échelle locale entre les Croix-Rouge britannique et des îles vierges, Catholic Relief Services (CRS) et le gouvernement, qui a résulté en une réponse qui était depuis le terrain, a vu des gains en terme d'efficacité et d'efficience, et a créé une structure au sein de laquelle les acteurs locaux jouaient un rôle clé et de leader.

Une évaluation de l'approche a noté que la présence de la Croix-Rouge et du gouvernement des IVB avait aussi résulté en un "plaidoyer et une efficacité dans la mise en place accrue, des liens renforcés avec le système de filets de sécurité, promouvant une réponse plus inclusive conduite par des principes humanitaires et Croix-Rouge" (Croix-Rouge Britannique/CRS 2018). Avec des organisations internationales apportant expertise technique et financements, cette approche démontre le potentiel d'une vraie complémentarité entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux.



Capacité

Comme noté précédemment, une force clé de la PTM est qu'elle vise à contribuer à chacun des cinq capacités identifiées dans le Cadre de Développement des Sociétés Nationales (FICR 2013b) (voir Tableau 1). Cette étude a conclu que cela avait un impact démontré au travers de la plupart de ces domaines.

Développement de la capacité des SN	Comment la PTM y contribue	Exemples d'activités de PTM
Capacité à exister	Renforcement systémique pour gérer des allocations plus importantes et s'établir comme des partenaires viables et forts.	Renforcer du système financier.
Capacité à organiser	Renforcement des mécanismes de coordination internes et externes.	Établir un CWG interne, participer aux CWG externes.
Capacité à correspondre et à mobiliser	Améliorer la préparation aux catastrophes afin de répondre avec les TM; capacité à mieux répondre aux besoins des ménages et des communautés via les TM.	Développement de procédures opérationnelles normalisées propres aux TM; développement d'accords cadres avec des PSF; renforcement de la CEA.
Capacité à performer	Construire les capacités techniques et organisationnelles individuelles afin d'assurer des programmes de haute qualité et pertinents.	Formation en TM pour les employés et les volontaires; développement d'outils en TM appropriés au contexte; établissement de systèmes de suivi et de gestion des données; test des approches et des systèmes.
Capacité à croître	Renforcer systémique pour répondre aux besoins des TM et gérer de plus grandes sommes d'argent et des allocations et des activités plus importantes et plus complexes.	Révision des processus financier et d'approvisionnement; inclusion des TM dans les plans stratégiques et les politiques.

Tableau 1: Liens entre la PTM et les différentes capacités nécessaires pour des Sociétés Nationales fortes et durables.

Capacité à exister

La PTM travaille à renforcer les systèmes organisationnels, faisant des Sociétés Nationales des options plus viables pour les donateurs. Comme Barbelet (2019) le note, un des principaux défis pour les donateurs ayant la volonté de fournir un soutien direct aux AHLN sont les risques financiers et de réputation. En résultat, démontrer qu'elles ont les systèmes financiers et d'approvisionnement en place pour gérer le risque et des allocations importantes peut aider les Sociétés Nationales et d'autres AHLN à s'établir comme des partenaires viables et crédibles. Par exemple, la PTM a permis à la Croix-Rouge de Zambie de renforcer ses processus d'approvisionnement afin de contracter un PSF, alors que son précédent système n'était pas en ligne avec critères d'audit de la FICR. Bien qu'il ait été difficile d'identifier des liens directs dans cette étude entre de tels renforcement des systèmes et des changements dans comment les donateurs externes finançaient, ou percevaient le risque de financer les Sociétés Nationales la littérature a ailleurs pointé vers son importance dans la réduction des obstacles pour recevoir des financements directs de donateurs et devenir une organisation plus durables (par exemple, Fast et Bennett, 2020).

Capacité à s'organiser

Plusieurs Sociétés Nationales ont noté que la création de rôles de Points focaux en TM, une ressource humaine dédiée dans la propre structure des SN et l'établissement de CWG étaient cruciaux pour le succès de leurs réponses en TM. Ils ont aidé non seulement à assurer que la priorité soit donnée aux TM mais aussi à générer un intérêt plus large pour les TM, les diffuser au sein de l'organisation, et faciliter les coordinations inter-départements

et interbranches. Par exemple, la Croix-Rouge Vietnamiennne a maintenant des points focaux en TM dans 63 provinces et donc les structures en place pour les coordonner et pour la communication entre eux est essentielle. Le développement de Procédures Opérationnelles Normalisées en TM (PON) a aussi aidé à organiser et à allouer des rôles aux différents employés et aux départements, les rendant mieux préparés et capables de répondre face à un désastre.

Capacité à Correspondre et à Mobiliser

En résultat de la PTM, les Sociétés Nationales ont été capables de se mobiliser plus rapidement, mettant en place des TM pour fournir une assistance plus rapide après un désastre. Cela, combiné à leur présence de long terme dans les communautés à travers les pays, met les Sociétés Nationales dans une position unique pour mettre en œuvre une assistance de haute qualité et pertinente lorsque cela est le plus nécessaire. Par exemple, suivre la PTM a permis à la Croix-Rouge Vietnamiennne de distribuer de l'argent sans condition d'usage à plus de 2,000 ménages à travers dix branches en six semaines au sein de sa réponse au Covid-19, moitié moins de temps qu'il avait précédemment fallu; d'autres distributions de TM avaient juste pris trois semaines entre la planification et la réalisation. Signer des accords cadre avec des PSF a prouvé être une composante importante de la PTM afin d'aider les Sociétés Nationales à se mobiliser. La Croix-Rouge de Zambie a maintenant un contrat de deux ans avec MTN, évitant d'avoir besoin de passer de long processus d'approvisionnement pour chaque réponse et la Croix-Rouge Nigériennne a mis en place des contrats avec deux des plus grands fournisseurs en téléphonie du pays. Les activités de préparation aux TM de la Croix-Rouge Burundaise ont inclus le pré positionnement de fonds "modificateur de crise" dans son compte au sein du PSF - un budget clôturé, flexible devant être utilisé en réponse à un désastre. Cela, combiné à un exercice de simulation soutenu par le PAM, la FICR et la Croix-Rouge Flamande de Belgique, a signifié qu'elle a été capable de répondre à des inondations à Bujumbura en 2020 dans les 72 heures. Cela a été bien plus rapide que les autres organisations, ce qui a accru leur crédibilité envers les acteurs du CWG et a résulté en un accord tripartite de long terme avec le PAM (PAM 2019).

L'investissement dans de la technologie comme Red Rose, comme l'a fait la Croix-Rouge du Burkina Faso, la première dans le pays à faire cela - a aussi aidé les Sociétés Nationales à se mobiliser, grâce à un usage plus efficace de leur temps, pendant le ciblage, l'enregistrement et le suivi des activités. Cependant, un manque de financements et de ressources a aussi signifié que certaines n'ont pas réussi à maintenir cette technologie après que le pilote ait pris fin. En lien avec les engagements de la Stratégie 2030 visant à amener la transformation digitale au sein du Mouvement (FICR 2018c), s'attaquer à ce problème - particulièrement alors que le secteur humanitaire progresse vers une digitalisation plus généralisée - sera essentiel pour s'assurer que les Sociétés Nationales ne soient pas laissées en retrait.

Capacité à Performer

La formation des employés et des volontaires est une composante importante de la PTM, mais l'expérience montre que sans les opportunités de mise en pratique, les compétences et les connaissances seront aisément perdues. C'est un problème commun aux AHLN à travers le secteur humanitaire et qui ne se cantonne pas aux TM; la présence continue et l'arrivée d'acteurs internationaux après une catastrophe limite leurs capacités à mettre ce renforcement des capacités en pratique. Comme l'un des répondants dans la recherche conduite par la Croix-Rouge Australienne l'a noté, "quand tout va bien, ils nous forment à être des managers mais après quand une catastrophe se produit, ils nous mettent de côté et prennent le contrôle - qu'est ce qu'on peut apprendre? Ils doivent nous donner la chance de mettre en pratique" (Ayobi et al. 2017). Un passage en revue récent des

Equipes de Réponse aux Urgences (ERU) a noté des doutes similaires quant à la dynamique entre les ERU et les Sociétés Nationales hôtes (Bowell et al 2021).

Donner aux AHLN l'espace pour diriger la réponse et apprendre en faisant est essentiel au renforcement et à l'imprégnation des capacités au sein de leurs organisations. Ayant découvert que les résultats de sa formation en TM avaient été perdus lorsqu'était venu le moment de mettre en place une réponse, la Croix-Rouge Ethiopienne a adapté la formation afin d'y inclure une composante pratique, alors que d'autres ont mené des projets pilote à petite échelle au sein de la PTM. La Croix-Rouge Burundaise a conduit un exercice de simulation en temps réel de 72 heures avec le soutien du PAM, de la FICR et de la Croix-Rouge des Flandres de Belgique, qui a donné l'opportunité de tester et de renforcer sa capacité de réponse (PAM 2019).

La détérioration rapide de la situation humanitaire au Burkina Faso a fait que la Croix-Rouge a été forcée de simultanément suivre la PTM et de répondre à une urgence humanitaire. Bien que cela ait présenté des défis significatifs - le besoin d'une montée en puissance et la progression, comme l'un des répondants l'observé "d'un petit magasin de village jusqu'à un grand supermarché", presque du jour au lendemain - cela a permis à la Société Nationale d'apprendre en faisant. En conséquence, elle s'est montrée capable de monter en puissance depuis une modeste intervention de TM pour la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance à la fin de 2017 pour quelques centaines de personnes, jusqu'à soutenir plus de 10,000 ménages en 2020.

Comme Austin et Frize (2019) l'ont noté dans leur évaluation de la Préparation aux Transferts Monétaires du Mouvement, être capable de performer et de répondre rapidement est aussi lié aux compétences nécessaires et aux connaissances qui sont diffusées à travers toutes les branches et départements de l'organisation. Plusieurs Sociétés Nationales ont rapporté que là où les capacités en TM étaient concentrées entre juste quelques personnes, cela limitait leur capacité de réponse, et réduisait leur savoir institutionnel. Étant donné que l'un des avantages comparatifs des Sociétés Nationales est leur réseau national de volontaires avec une présence affirmée au niveau communautaire - un avantage qui a été renforcé pendant la pandémie de Covid-19 - s'assurer que toutes les branches soient capables de mettre en place des TM renforce cet avantage comparatif, vis-à-vis des autres acteurs humanitaires.

Capacité à croître

Sans surprise, étant donné l'impact qu'elle a eu sur l'accès des Sociétés Nationales aux financements et sur leur capacité de réponse, la PTM a eu un impact démontré sur l'échelle des programmes qu'elles étaient capables de mettre en place. Par exemple, le premier programme de TM mis en œuvre directement par la Croix-Rouge Ethiopienne en 2018 était une réponse d'argent pour abris pour 120 ménages. Deux ans plus tard, son nombre de bénéficiaires avait grandi plus de dix fois, avec des programmes en réponse à la fois au Covid-19 et aux troubles civils atteignant 1,900 ménages. La Croix-Rouge du Burkina Faso aussi actuellement des programmes de TM pour jusqu'à 10,000 ménages alors que la Croix-Rouge Nigériennne a étendu un programme de TM à petite échelle mis en œuvre avec des délégués de SNP pour devenir le troisième plus important acteur en TM du pays, derrière le PAM et le HCR, avec des opérations dans sept des huit régions du pays. Une des critiques envers le système humanitaire actuel est qu'il revient souvent aux employés internationaux et aux consultants de construire les capacités nationales, sans considérer le soutien disponible localement ou régionalement, alors même que cela peut être moins cher, plus approprié au contexte local, et mieux correspondre à un soutien de long terme (Ayobi et al. 2017). Un des informateurs clés pour cette étude a considéré que ce réflexe de faire revenir au recourir international était particulièrement vrai pour les TM, car c'était toujours perçu comme un domaine spécialisé et innovant.

Le rôle de l'échange entre pairs dans le renforcement des capacités

En contraste, et grâce à la structure du Mouvement, certaines Sociétés Nationales ont été en mesure de bénéficier d'échanges de pairs à pairs avec d'autres Sociétés Nationales de la région. Parmi celles-ci, un groupe d'apprentissage entre pairs a été établi au Sahel et les Sociétés Nationales à l'est et dans la corne de l'Afrique ont bénéficié d'échanges, de soutien en formation et d'autres opportunités d'apprentissage entre pairs. Le point focal TM de Croix-Rouge Ethiopienne a noté que leur relation avec la Croix-Rouge Kenyane était particulièrement productive étant donné que l'Éthiopie partage des frontières et donc un marché avec le Kenya, et que les équipes sont familières avec le contexte. Elle a aussi reconnu les bénéfices d'un soutien entre pairs comme la Croix-Rouge Kenyane fait face à des défis opérationnels similaires et était plus disponible et accessible que les collègues des sièges des SNP qui pour beaucoup soutiennent des Sociétés Nationales à travers le monde. Identifier et faciliter les opportunités d'échanges et de soutiens régionaux est clé, comme le sont les formations de formateurs: celles-ci peuvent aider à l'extension du soutien au niveau régional disponible pour les Sociétés Nationales sœur et peut signifier que les Sociétés Nationales peuvent organiser des formations actuelles et du développement, sans soutien externe. Avec cette expérience, il peut aussi y avoir des opportunités pour les Sociétés Nationales de faciliter un apprentissage de pair à pair similaire entre AHLN dans leurs contextes domestiques afin de renforcer leur capacité collective et leur voix.



Photo: © Didier Revol / IFRC



Participation

La participation des communautés locales est un aspect souvent négligé dans les études sur la localisation; la plupart se concentrent seulement sur le rôle des AHLN avec une implication des communautés consigné aux discussions sur l'engagement et la redevabilité communautaire (Community Engagement and Accountability - CEA). Avec une relation de long terme avec, et une présence au sein des communautés locales, les Sociétés Nationales sont uniquement situées pour favoriser cette implication locale et cette prise de décision. C'est particulièrement vrai étant donné que les études précédentes ont montré que les communautés affectées faisaient la différence entre les organisations humanitaires locales - celles qui sont basées dans leur communauté et de ce fait redevables envers elles - et les organisations nationales avec des bureaux ailleurs (Barbelet et al. 2019).

De par sa nature intrinsèque, les TM aident à promouvoir la prise de décision au niveau communautaire bien que l'usage de conditions et d'autres outils puissent limiter ce pouvoir de prise de décision. Cela dit, il est critique que les TM ne soient pas perçues comme la panacée ou une solution facile pour une participation communautaire qui soit meilleure et plus pertinente. Des enquêtes par Ground Truth Solutions (2019, 2020a, 2020b) ont montré que les bénéficiaires des TM se sentent souvent mieux informés, et rapportent de plus hauts niveaux de respect et d'inclusion dans les programmes, comparé aux autres modalités. Cependant, la proportion de personnes rapportant ces sentiments demeurent particulièrement bas: par exemple, en République Centrafricaine, seulement 32% des bénéficiaires de TM ressentaient que leurs opinions étaient prises en compte, comparés aux 22% aux bénéficiaires hors TM, et seulement aux 14% des bénéficiaires dans la même étude qui comprenaient comment les personnes étaient sélectionnées pour recevoir l'assistance, comparés aux 15% des bénéficiaires hors TM. Le renforcement des liens entre les TM et l'engagement et la redevabilité communautaire dans et hors du Mouvement, et l'inclusion de la CEA dans la PTM sont porteurs de promesses, mais beaucoup de travail est encore nécessaire.

Dans certains pays, des TM groupés (TMG) ont aidé à promouvoir une plus grande participation communautaire et prise de décision. Ils ont visé à "transférer le pouvoir de prise de décision aux communautés affectées ou aux groupes communautaires afin de leur permettre de mieux répondre à leurs propres besoins et priorités" et ont souvent utilisés en complément, plutôt qu'en remplacement d'autres formes d'assistance. Les groupes sont pourvus d'un budget et du soutien nécessaire pour identifier et mettre en œuvre des projets qui bénéficient soit à une sous-section de la communauté soit à la communauté au sens large, avec les organisations humanitaires jouant un rôle de facilitateur, plutôt que d'exécutant (KeyAid 2021a). Pour les donateurs en particulier il y a de plus grandes incertitudes et risques inclus que pour des programmes basés sur des TM car les TMG demandent un modèle de financement plus flexible et passent le contrôle des organisations humanitaires vers les communautés affectées (ibid). Avoir des mécanismes solides de gestion de projet peut aider à minimiser ces risques.

La Croix-Rouge du Myanmar a utilisé des TMG dans l'État du Rakhine depuis 2017 afin de soutenir la réduction des risques de catastrophes, l'EHA et des projets de développement des villages. L'argent est fourni en tranches aux comités de village, selon une proposition et un budget soumis à la Croix-Rouge et correspondant aux termes et aux conditions de l'accord signé entre le bureau de la branche et les comités (FICR n.d.). Jusqu'à maintenant, ce financement a soutenu des initiatives telles que la construction de salles communales, la rénovation de points d'eau et l'amélioration pour rendre des routes plus accessibles et a été adapté en 2020 en réponse au Covid-19. Cela a permis aux comités d'améliorer les équipements communautaires de quarantaine, mis en place des points de lavage des mains, amélioré la sensibilisation des communautés, fourni des batteries électriques pour améliorer la communication de masse et soutenu des couturiers locaux pour la production de

masques. La Société Nationale a aussi pourvu des fonds d'urgence aux comité de résilience villageois afin d'aider ceux qui étaient les plus impactés par le Covid-19, et des fonds aux groupes de volontaires villageois pour soutenir la mobilisation et les efforts de sensibilisation (FICR/CRM 2020). Aux côtés de ces résultats, la Croix-Rouge du Myanmar a trouvé que les TMG aidaient à construire le capital social et la cohésion au sein de ces communautés ce qui, en soi-même, aide à renforcer la résilience communautaire et réduit leur besoin en assistance humanitaire (FICR 2019).



Coordination

Des recherches existantes ont pointé du doigt le fait que le système de coordination humanitaire agissait comme un obstacle à la localisation et était un "un gardien de facto", empêchant les acteurs locaux et nationaux de participer à la prise de décision (Long et Barrett 2020) et faisait que leurs contributions demeuraient ignorées (Barbelet 2018). Les problèmes incluent la barrière de la langue, l'usage de termes excluant ou de jargon, et les difficultés à naviguer les complexités du système (Long et Barret 2020) ainsi que le temps et le nombre d'Employés nécessaires à la participation aux réunions, souvent dans des capitales distantes (Tanner et Moro 2016; Howe et al. 2015). Le système mené par l'ONU et les ONGI a aussi fauté de par sa nature qui exclut dans laquelle les organisations internationales dominant souvent la conversation même lorsqu'elles sont en minorité (Knox Clarke et Campbell 2016). Par exemples, des recherches dans le Pacifique ont montré que lors d'une réunion de Cluster à Vanuatu, les deux seuls intervenants internationaux ont occupé plus de la moitié du temps de parole dans une salle de treize personnes (Ayobi et al 2017). Ces dynamiques peuvent néanmoins changer quand les acteurs locaux, particulièrement du gouvernement, gèrent les mécanismes de coordination humanitaire (Pujiano Centre et HAG 2019). Les CWG sont loin d'être à l'abri de ces problèmes. Cependant, l'échec à résoudre les discussions globales au long cours sur l'agence lead pour la coordination des TM a fourni plus d'opportunités aux acteurs nationaux pour prendre des rôles de coordination au sein des CWG. Plusieurs Sociétés Nationales ont été capables de capitaliser sur ça, dirigeant et codirigeant leur CWG national. Dans certains cas, elles ont utilisé ces positions et leur rôle d'auxiliaire pour faire le pont entre le gouvernement et les organisations humanitaires et renforcer le lien entre les TM humanitaires et les programmes de protection sociale. Par exemple:

- Après avoir réalisé le besoin de réduire les duplications entre ses transferts monétaires et le programme de protection sociale du gouvernement, la Croix-Rouge Kenyane a joué un rôle clé dans le redémarrage du CWG national auparavant inactif, et dans le fait que le gouvernement national prenne un rôle de leadership dans celui-ci. La Croix-Rouge Kenyane est maintenant établie et reconnue comme le co-lead du CWG.
- Au Myanmar, la Croix-Rouge a été sollicitée par le PAM et Mercy-Corps pour reprendre le rôle de co-lead du CWG, en reconnaissance de son accès à des endroits difficiles d'accès. Elle joue aussi un rôle clé dans la coordination et la communication avec les départements concernés au sein du gouvernement, et dans l'aide aux autres organisations pour renforcer leurs relations avec ceux-ci.

- Pendant son tour d'avoir le mandat de lead du CWG, la Croix-Rouge Népalaise a usé de son rôle d'auxiliaire pour initier le dialogue avec le gouvernement afin de mieux soutenir son utilisation des TM. Cela a inclut le développement de procédures sur l'assistance en TM pour les gouvernements locaux et autres parties-prenantes, et le soutien aux organisations pour travailler plus efficacement avec le gouvernement.
- Au Vietnam, la majeure partie de l'aide gouvernementale est toujours fournie en nature mais la Croix-Rouge a travaillé à changer cela, y compris en aide au développement de procédures gouvernementales sur l'usage de TM, et en aidant à leur adaptation pour une mise en œuvre pendant la pandémie de Covid-19. Avec le soutien de la FICR, elle a aussi planifié de capitaliser sur la présidence du Vietnam à l'ANASE pour encourager un usage plus large des TM dans les mécanismes de soutien gouvernementaux mais la pandémie a retardé les progrès sur cette question.
- La Croix-Rouge du Burkina Faso est devenue membre du comité exécutif du CWG aux côtés du PAM et d'ACF, hébergeant le CWG au niveau national dans son siège et lui permettant de contribuer à la prise de décision au niveau stratégique. Elle a aussi utilisé sa position pour tenter d'impliquer le gouvernement plus systématiquement afin d'améliorer les liens avec ses mécanismes de protection sociale.

Dans de nombreux cas, une capacité augmentée en TM pour une Société Nationale a aussi renforcé sa propre relation avec le gouvernement national. Cela a été particulièrement évident pendant la pandémie de Covid-19, alors que les gouvernements étendaient leurs programmes de protection sociale à la fois horizontalement et verticalement⁴ en réponse à la crise (Almenfi et al 2020). Cela a inclut la mise en place de nouveaux accords et de contrats afin d'améliorer le partage de données, le ciblage et l'enregistrement, et pour aligner les modalités, les mécanismes de distribution et les méthodes de travail. Être "prêt pour le cash" a prouvé être critique pour la capacité à occuper ce rôle (Cash Hub et FICR 2020). Par exemple, la Croix-Rouge du Baphalai Eswatini a fourni un soutien technique en concernant les TM au gouvernement national, a soutenu son évolution vers un système de paiement électronique et a travaillé avec lui afin d'atteindre 5,000 ménages additionnels. En tant que lead du Group de Coordination sur les Transferts Monétaires, la Croix-Rouge Népalaise a aussi joué un rôle pivot à la préparation au Covid-19 et aux opérations de réponse, y compris en plaidant pour les TM multi usages comme option de réponse (ibid). De la même manière, la capacité de fournir des TM à une grande échelle a permis à la Croix-Rouge Malgache d'être mieux capable de soutenir les réponses du gouvernement à la fois au Covid-19, et à l'insécurité alimentaire et la sécheresse au sud du pays, en complétant l'assistance gouvernementale là où c'était nécessaire. Cela a contribué à une crédibilité accrue vis à vis du gouvernement, ainsi que vis à vis des Sociétés Nationales partenaires.

Bien que pas toutes les Sociétés Nationales n'aient pas pris des rôles de leadership dans les mécanismes de coordination des TM, beaucoup participent plus activement en leur sein grâce à la PTM. Cela a prouvé être important pour augmenter leur visibilité et leur reconnaissance en tant qu'acteur de TM clé. Dans certains cas, cela est passé par la présence régulière et le partage d'informations au sein des groupes et des sous-groupes de travail; d'autres ont pris des rôles plus importants en fournissant des formations auxquelles d'autres membres des CWG ont participées, en facilitant le dialogue entre les acteurs humanitaires et le gouvernement national, et en menant des évaluations conjointes. Étant donné que les bailleurs institutionnels demandent aux partenaires potentiels de se coordonner activement avec les autres organisations et de participer aux mécanismes de coordination humanitaire, cela pourrait aider les Sociétés Nationales à construire une crédibilité auprès des donateurs. Cependant, il n'y pas de preuve d'un lien direct dans cette étude que cela ait influencé des décisions de financer jusqu'à présent, alors qu'un ensemble d'autres facteurs est en jeu.

Malgré ces succès, le manque de ressources demeure un obstacle important pour les Sociétés Nationales de participer régulièrement et activement aux CWG et aux autres réunions de coordination. Beaucoup n'ont seulement qu'un seul employé dédié aux TM ce qui rend la participation régulière difficile lorsqu'il voyage. Cela est vrai même pour les Sociétés

⁴ L'extension horizontale est une extension du programme afin d'inclure de nouveaux bénéficiaires qui n'étaient pas habituellement inclus, mais en besoin d'aide du fait de nouvelles circonstances ou d'un choc; l'extension verticale est une augmentation temporaire du montant ou de la durée d'une allocation pour des personnes bénéficiaires déjà de la protection sociale, mais qui nécessitent une assistance additionnelle du fait de nouvelles circonstances ou d'un choc. (O'Brian et al. 2018)

Nationales qui codirigent le CWG comme la Croix-Rouge du Myanmar. Le point focal en TM demande souvent à la Croix-Rouge Américaine de participer à sa place, quand elle n'est pas disponible pour le faire, mais cela remplace une voix locale par une voix internationale, même si c'est temporaire. Un manque de permanence dans qui participe aux réunions peut aussi entraîner une difficulté pour les AHLN étant donné qu'ils seront moins familiers avec les discussions précédentes, un problème qui peut être exacerbé par un manque de confiance (Barbelet 2019).



Visibilité

La contribution des AHLN à la réponse humanitaire reste souvent mal prise en compte et mal reconnue, particulièrement quand ils sont en partenariat avec une organisation internationale ou lorsqu'ils ne participent pas aux mécanismes de coordination officiels (Barbelet 2018). Cette étude qu'une plus grande visibilité des AHLN via leurs activités en TM n'était pas seulement importante en elle-même, mais avec aussi des avantages en amont, en aval et parallèlement pour l'organisation, y compris des financements accrus, un accès aux forums de prise de décision et une image publique renforcée.

La Croix-Rouge Kenyane a rapporté que les TM lui avait donné "un visage" et augmenté son image au sein des communautés et vis à vis des acteurs humanitaires. De la même manière, la qualité de la réponse de la Croix-Rouge Ethiopienne en TM a mené le gouvernement à lui exprimer sa confiance dans son travail, et à une plus grande visibilité, et à une réputation plus forte au sein des communautés, agences de l'ONU et ONGI. Les efforts Croix-Rouge de Zambie pour promouvoir sa réponse en TM dans des journaux nationaux a permis une plus grande reconnaissance du public, alors que la qualité de ses programmes générant de l'intérêt et de la reconnaissance au sein de la communauté humanitaire. L'UNICEF, par exemple, l'a approché pour un soutien avec sa propre évaluation des PSF. Similairement, la Croix-Rouge Malgache, auparavant seulement connue pour son travail avec les dons du sang a trouvé que sa réponse en TM avait accru sa visibilité avec à la fois le public et le gouvernement. La reconnaissance de la réponse en TM de la Croix-Rouge du Myanmar a permis qu'elle soit fréquemment sollicitée par l'UNICEF et le CWG pour diriger des évaluations. La Croix-Rouge Nigérienne a noté qu'elle était aussi mieux reconnue au sein du Mouvement et qu'elle avait été sollicitée pour un soutien par une SNP avec qui elle avait précédemment eu un partenariat.

La visibilité accrue de la Croix-Rouge des Bahamas dans la direction de la réponse de la Croix-Rouge à Dorian, en accédant à des communautés qui étaient inatteignables pour d'autres organisations, et en étant la première organisation à essayer d'une assistance monétaire multi usage, a permis qu'elle soit plus tard sollicitée pour partager son expérience et ses connaissances avec des organisations internationales qui arrivaient sur l'île et qui cherchaient à distribuer des TM. Cela a aussi mené à une plus grande visibilité à la fois auprès des bailleurs, des communautés qu'elle a servies et du gouvernement, transformant la reconnaissance du public depuis une réputation d'organisation d'aide sociale vers une organisation d'aide humanitaire.

Bien que les processus de PTM aient prouvé être un premier pas crucial dans l'augmentation de la visibilité d'une Société Nationale et dans la reconnaissance de son travail, ils requièrent aussi un investissement tangible de la part de la Société Nationale et de ses partenaires afin de rendre public ses activités, à travers par exemple, les médias traditionnels et les réseaux sociaux, le CWG, d'autres mécanismes de coordination et l'initiative Counting Cash du Mouvement. Malgré les potentiels dividendes venant entre autres de financements accrus et d'une plus grande crédibilité, les Sociétés Nationales ne lui donnent pas toujours la priorité. De plus, plus de travail est nécessaire de la part des acteurs internationaux pour s'assurer que les AHLN soient pourvus de la même reconnaissance et visibilité que leurs donateurs et partenaires internationaux.



Influence sur les politiques

Des études précédentes ont montré les obstacles auxquels les acteurs nationaux et locaux font face pour que leurs voix soient entendues, pour accéder aux forums de prise de décision humanitaire ou pour influencer les politiques humanitaires (voir, par exemple, Barbelet (2019)). La rareté des acteurs locaux dans les réunions de niveau stratégique a aussi "ramolli [leur] voix collective et limite leur pouvoir collectif de négociation" (Development initiatives 2018). À un niveau organisationnel, les décisions sur la stratégie du programme et sur l'approche ont souvent été décidées entre le bailleur et les organisations internationales, bien avant que les partenaires locaux soient amenés dans la conversation. Bien que leur rôle d'auxiliaire donne aux Sociétés Nationales une plateforme et une voix que les autres AHLN peuvent ne pas avoir, elles font toujours face à des obstacles significatifs (Ayobi et al. 2017).

Cette étude souligne le potentiel de la PTM pour changer cela, avec des exemples de Sociétés Nationales gagnant en poids à la fois auprès du gouvernement et d'autres acteurs humanitaires du fait de la qualité de leur réponse en TM. Par exemple, le gouvernement kényan a conçu son programme de protection sociale, et est actuellement en train d'utiliser M-PESA comme mécanisme de distribution, à la suite du succès du programme de TM de la Croix-Rouge Kenya. Au Népal, le gouvernement fédéral a restreint l'utilisation de transferts monétaires dans leur programme de protection sociale, privilégiant des activités de Cash for Work à la place. Cependant, la Croix-Rouge a utilisé ses relations avec le gouvernement, le succès de son programme de TM et ses relations avec les communautés locales pour plaider pour une utilisation des TM de la part du gouvernement. En résultat, des documents de politiques récents soutiennent bien l'utilisation des transferts monétaires pour les plus vulnérables. Le gouvernement du Burundi était lui aussi opposé à des transferts monétaires inconditionnels, avec un gouverneur local refusant de permettre aux humanitaires de distribuer des TM dans sa province. La Croix-Rouge du Burundi, néanmoins, a été capable d'utiliser son rôle d'auxiliaire pour persuader le gouverneur de changer d'avis. La réputation de la Croix-Rouge de Zambie en tant qu'acteur de TM l'a aussi mené à alimenter la conception de la réponse du gouvernement à la sécheresse et au Covid-19. Enfin, la Croix-Rouge des Bahamas a une relation plus forte et plus influente avec le gouvernement et les donateurs du fait de la réponse à Dorian. Alors que ce dernier a cherché à avoir son avis et son implication dans des réponses à d'autres désastres, les partenaires du Mouvement sont plus enclin à consulter la Croix-Rouge des Bahamas sur leur priorité de financement, plutôt que de dire ce pour quoi les donations devraient être utilisées.

La pandémie de Covid-19 et l'extension résultante des programmes de protection sociale des gouvernements ont aidé les Sociétés Nationales à gagner en influence en tant qu'acteur de TM. Une étude sur le lien entre les transferts monétaires humanitaires et les programmes de protection sociale pendant la pandémie (Cash Hub et FICR 2020) a trouvé que toutes les Sociétés Nationales citées avaient commencé à jouer un rôle de plaidoyer avec leurs gouvernements nationaux, et le fait d'être "prêtes pour les transferts monétaires" s'était avéré crucial pour leur capacité à prendre ce rôle. Par exemple, la Croix-Rouge du Baphalai Eswatini a joué un rôle important dans le plaidoyer vis à vis des membres du Parlement et de l'agence nationale de gestion des désastres pour la mise à l'échelle de l'assistance monétaire et l'évolution vers des mécanismes de paiement électronique. La Croix-Rouge du Nigéria a aussi travaillé avec le gouvernement et d'autres acteurs du Mouvement afin de développer un plan national de réponse à la pandémie.

Résultant largement de la PTM, la reconnaissance des Sociétés Nationales en tant qu'acteurs de TM qui peuvent fournir une assistance de haute qualité a eu des ramifications claires et positives sur leur capacité à influencer les politiques gouvernementales. Du fait de leur rôle d'auxiliaire, c'est un domaine naturel mais important à construire pour les Sociétés Nationales dans le futur, surtout du fait que les humanitaires cherchent de plus en plus des solutions durables, et de l'alignement des TM humanitaires avec les programmes de protection sociale.



Photo: © Pierre Grandier/ IFRC



Photo: © Lebanese Red Cross

Est-ce que la PTM aide à modifier le pouvoir?



Bien qu'il y ait une preuve claire de la contribution de la PTM à chacune des sept dimensions de la localisation, dans quelle mesure a-t-elle mené à un changement fondamental dans les dynamiques de pouvoir entre les acteurs internationaux et nationaux, et une composante centrale du programme de localisation?

Bien que cette étude n'ait pas spécifiquement examiné le problème du pouvoir, les résultats pointent vers des changements clairs dans la capacité et la crédibilité des Sociétés Nationales - deux des trois sources de pouvoir identifiées par Fast et Bennett (2020). Un accès à des financements durables et de qualité - leur troisième source de pouvoir - demeure un défi significatif pour les Sociétés Nationales et les autres AHLN, alors que des progrès plus ambitieux continuent d'être entravés par des barrières structurelles.

Cette étude démontre le succès de la PTM dans le renforcement des capacités opérationnelles et organisationnelles des Sociétés Nationales, menant à des rôles plus proéminents dans la réponse humanitaire, avec une plus grande visibilité, crédibilité et influence entre qu'acteur de TM. Beaucoup ont noté un changement dans leurs relations avec les partenaires du Mouvement, les organisations externes et les bailleurs, avec les gouvernements et le public en général. Leurs opinions, conseils et soutien ont été sollicités sur un ensemble de problèmes incluant les dimensions techniques des TM, les financements prioritaires et la planification de la réponse, et elles se sont montrées indispensables pour faire le lien entre les acteurs humanitaires et les gouvernements nationaux.

De manière toute aussi importante, cela a aussi mené à un changement de comment les Sociétés Nationales se perçoivent elles-mêmes. Comme Barbelet (2019) le note, un des obstacles majeurs à la localisation est la faible estime de soi et le syndrome d'infériorité ressentis par les organisations nationales et locales lorsque comparées aux "vieux pouvoirs coloniaux". Bien que cela se soit manifesté de différentes manières, un thème commun dans plusieurs interviews était l'effet qu'avait eu la PTM sur la confiance des Sociétés Nationales. Cela a mené la Croix-Rouge Ougandaise à se présenter pour un consortium sur les TM mené par DCA; la Croix-Rouge Ethiopeenne a reconnu qu'elle devrait avoir plus confiance en elle, et avait besoin d'aller vers l'extérieur et d'inviter d'autres à travailler avec elle; et la Présidente de la Croix-Rouge des Bahamas a noté que les succès de son organisation dans le leadership de la réponse à l'ouragan Dorian avait contribué à un sens de la confiance en soi accru qui lui avait permis de poursuivre de nouvelles opportunités et de nouveaux projets.

Bien que cela ne prouve pas un changement systémique dans les dynamiques de pouvoir, cela souligne la contribution potentielle de la PTM à la modification de ces dynamiques, avec le bon investissement, niveau d'engagement et soutien, et au sein de changements structurels plus larges dans le système humanitaire.



Photo: © Soraya Dali-Balta / IFRC

Conclusion



Cette étude fournit des preuves claires de l'importance du rôle que la PTM peut jouer dans l'avancement du programme de localisation, avec des investissements, un engagement et un soutien suffisants. Elle se concentre à construire à la fois les capacités organisationnelles et opérationnelles qui ont réellement renforcé les Sociétés Nationales, les a mené à prendre des rôles plus visibles et plus influents dans les réponses, et a amélioré leur crédibilité envers les autres acteurs humanitaires, les communautés et le gouvernement.

Cette étude souligne aussi le rôle que peuvent jouer l'écosystème des TM et les TM en tant que modalité dans la contribution à une réponse plus localisée. Cela inclut:

- **Un leadership local des CWG:** Les Sociétés Nationales ont été capables de prendre des rôles de leader dans les mécanismes de coordination des transferts monétaires qui sont ailleurs normalement occupés par les agences de l'ONU et les ONGI.
- **Des nouvelles approches collaboratives spécifiques aux TM:** dans le bon contexte, cela peut aider à des partenariats plus égalitaires entre les acteurs nationaux et internationaux; les Sociétés Nationales peuvent avoir une vraie valeur ajoutée à ces derniers du fait de leur portée, accès et présence dans les communautés.
- **Augmenter l'intérêt dans l'alignement des transferts monétaires humanitaires avec les programmes de protection sociale:** Les Sociétés Nationales sont positionnées de manière unique pour faciliter ceci, et agissent comme un lien clé entre les autres organisations humanitaires et le gouvernement national.
- **La responsabilisation des communautés affectées:** de par sa nature, les TM donnent un plus grand pouvoir de prise de décision aux communautés locales, bien que plus d'efforts soient nécessaires afin de s'assurer d'une implication systématique et qui fasse sens.
- **Soutien aux marchés locaux, aux commerçants et aux acteurs du secteur privé local:** les TM fournissent de vrais avantages à l'économie locale; avoir un partenariat avec des prestataires de services financiers locaux plutôt qu'avec des organisations multinationales peut renforcer ces avantages.

Bien que cette étude se soit concentrée sur les Sociétés Nationales et sur l'approche de PTM, ces résultats suggèrent que des initiatives comparables hors du Mouvement comme l'Outil de Préparation Organisationnel aux Transferts Monétaires du CaLP pourrait produire des résultats similaires pour les autres AHLN, si tant est que leurs partenaires internationaux et bailleurs investissent en eux de la même manière. De tels investissements seront cruciaux pour s'assurer que les AHLN ne soient pas laissés pour compte alors que les TM évoluent et deviennent de plus en plus communs. Fournir un soutien organisationnel de long terme à un ensemble de d'AHLN pourrait aussi créer une capacité locale large et durable en TM' ainsi qu'une voix collective locale et forte, un contrepoids important pour défier la domination des acteurs internationaux dans le système humanitaire.



Photo: © Emil Helottie / Finnish Red Cross

Recommandations et Opportunités



Pour le Mouvement⁵

- 1 **Augmenter les ressources du Mouvement et son investissement dans la PTM, du fait de ses succès dans le renforcement des Sociétés Nationales et ses contributions claires à une réponse plus locale. Cela devrait être attaché au programme du Mouvement pour le Développement des Sociétés Nationales et au programme de la FICR pour le renouveau.** Si l'engagement pour la localisation est sincère, le soutien doit être d'au moins trois ans, et rendu disponible hors des situations d'urgences pour que les Sociétés Nationales puissent bâtir et investir dans leurs capacités organisationnelles et éviter une trop forte dépendance au soutien international en périodes de crises.
- 2 **S'assurer d'une suffisante empreinte et qualité du soutien, considérer allouer plus de temps et de ressources à moins de Sociétés Nationales prioritaires.** Les décisions de quelles Sociétés Nationales soutenir devraient être basées sur des analyses détaillées des ressources nécessaires pour mener à bien la PTM, et du soutien disponible.
- 3 **Soutenir les Sociétés Nationales pour qu'elles accèdent à des financements plus divers, flexibles, prévisibles et de long-terme** y compris depuis les Pooled-Funds nationaux et des sources de financements non traditionnelles. Cela devrait inclure un soutien ciblé pour les aider à dépasser des obstacles structurels actuels et bien connus dans l'accès aux financements.
- 4 **Saisir l'opportunité présentée par la pandémie de Covid19-, l'intérêt actuel pour la décolonisation de l'assistance et le rôle de leader de la FICR dans le plan de travail sur la localisation du Grand Bargain afin de mettre en avant les engagements de localisation du Grand Bargain et mettre en œuvre des changements ambitieux dans la manière dont le soutien international est fourni aux Sociétés Nationales.** Le soutien d'urgence ne devrait être considéré qu'en dernier recours et là où il est activé, les équipes devraient être déployées pour travailler aux côtés et coacher les employés de la Société Nationale, plutôt que les remplacer. Cela requiert une plus grande prise en compte et une meilleure compréhension des dynamiques de pouvoir visibles et invisibles entre les Sociétés Nationales et leurs contreparties internationales. Un tel soutien doit aussi contribuer au développement des Sociétés Nationales et leurs objectifs de long-terme afin de s'assurer qu'il contribue à des Sociétés Nationales plus fortes et plus viables.
- 5 **S'assurer des progrès de la localisation, adopter des indicateurs appropriés pour chacun des sept piliers de la localisation⁶, et suivre les progrès par rapport à ceux-ci à travers le Mouvement.** Ils devraient aussi être inclus dans les plans de Développement de la Société Nationale et utilisés à des fins de planification.
- 6 **Au sein du programme de digitalisation de la Stratégie 2030, prioriser et investir dans les solutions de TM digitales, comme RedRose.** Alors que les TM deviennent de plus en plus digitalisés, les Sociétés Nationales risquent d'être laissées pour compte si elles n'ont pas les ressources pour investir dans ces technologies.

⁵ Beaucoup d'entre eux sont alignés sur une précédente évaluation du Soutien du Mouvement à la Préparation aux Transferts Monétaires (Austin et Frize 2019).

⁶ Des exemples d'indicateurs sont disponibles dans Van Brabant et Patel (2018)

7 Améliorer la visibilité des Sociétés Nationales et des autres AHLN, plaider pour une attribution plus juste et consistante des activités de TM pour les agences de mise en œuvre, dans les publications et dans le reporting des organisations et des donateurs.

8 Augmenter les opportunités d'apprentissage de pair à pair afin de faciliter les échanges entre les Sociétés Nationales. De la même manière que ce serait un mécanisme efficace pour partager des connaissances contextuelles, cela réduirait la dépendance aux «experts» internationaux pour bâtir les capacités techniques. Non seulement cela serait-il plus durable, avec un meilleur rapport coût efficacité, cela aiderait aussi à changer les perceptions sur le renforcement des capacités comme d'un processus allant du haut vers le bas, uniquement dans une direction. Comme noté, dans l'évaluation du soutien à la Préparation aux Transferts Monétaires en 2019, cela pourrait être davantage étendu pour investir dans des partenariats de leader à leader afin de promouvoir les TM.

9 Identifier des moyens tangibles pour aider à construire la confiance en soi des Sociétés Nationales et s'assurer que ceux-ci soient intentionnellement incorporés dans l'approche de PTM. Cela pourrait inclure: aider à favoriser les relations avec les donateurs externes et construire des alliances avec d'autres AHLN; trouver des moyens pour s'assurer que les Sociétés Nationales puissent participer régulièrement aux réunions de coordination; et plaider pour qu'elles soient nommées à des rôles de leadership au sein des CWG.

Pour les Sociétés Nationales

1 Traiter la PTM comme un processus de développement organisationnel de manière consistante, et l'aligner sur les plans de développement de la Société Nationale. Cela aidera à ce que le changement soit durable et que les TM soient diffusés au sein de l'organisation. Cela aidera aussi à ce que la PTM s'intègre aux priorités de la Société Nationale, évite les duplications et réduise les inefficacités.

2 Pour maximiser les succès de la PTM, intégrer les TM aux politiques, procédures, stratégies et plans de réponse et assurer une large implication au sein de la Société Nationale. Un soutien clair de la part du management senior a prouvé être essentiel pour porter les changements organisationnels nécessaires: se montrer capable de démontrer le rôle des TM dans l'amélioration des résultats humanitaires, son potentiel à générer plus d'efficacité, à améliorer l'image de la Société Nationale et sa pertinence sont cruciaux. Avoir un point focal en TM au sein de la Société Nationale et nommer la bonne personne est nécessaire pour conduire cela mais il est également important de favoriser l'intérêt et l'engagement à travers l'organisation, par exemple via des sessions de formation informelles, des activités d'apprentissage à travers l'organisation et des retours d'expérience.

3 Dédier des ressources à l'amélioration de l'image de la Société Nationales afin de l'aider à la positionner comme un acteur clé des TM. Cela requiert la construction d'une crédibilité auprès d'un ensemble de parties prenantes, y compris les bailleurs, les partenaires du Mouvement, d'autres acteurs humanitaires et le public. Faire usage des médias locaux, publier des études de cas et des exemples de succès, promouvoir la voix des communautés, et participer régulièrement aux réunions de coordination humanitaire ont tous prouvé être des moyens efficaces de le faire. Rechercher de manière proactive des sources de financements externes diversifiées peut aussi aider à améliorer l'image de la Société Nationales en dehors du Mouvement.

4 Là où c'est approprié et possible, placer les Points Focaux en TM à des rôles de leadership au CWG national. Cela peut favoriser des structures de coordination plus locales et améliorer l'image de la Société Nationale, de même que de l'aider à mieux aligner les programmes humanitaires avec la protection sociale, du fait de son rôle d'auxiliaire.

5 S'assurer que les compétences en TM et les connaissances soient mises en pratique et revues régulièrement, afin de s'assurer que la Société Nationale demeure «prête pour les transferts monétaires. Bien que les opportunités pour mettre en œuvre et augmenter les TM vont dépendre du contexte, de petits projets pilotes ou des simulations peuvent être organisées de manière systématique afin d'intégrer les connaissances nécessaires et les compétences au sein de l'organisation, en tant que préparation organisationnelle de bonne qualité.

6 S'impliquer pro activement dans les systèmes de mise en œuvre inter agences et les approches collaboratives pour identifier si, et comment travailler avec eux. Alors que les approches inter agences comme le CCD et l'UNCCS deviennent de plus en plus courantes, il est important que les Sociétés Nationales décident comment travailler avec elles, sur la base du contexte, de leurs priorités stratégiques et de leurs capacités. Dans certains cas des alternatives menées localement pourraient être possibles et plus appropriées.

7 Chercher les opportunités pour renforcer le rôle d'auxiliaire des Sociétés Nationales dans les réponses de TM. Cela inclut l'utilisation du rôle d'auxiliaire pour renforcer les liens avec le gouvernement, et là où c'est approprié pour plaider pour la mise en place de TM auprès du gouvernement. L'intérêt récent sur le renforcement des liens entre la protection sociale et les programmes humanitaires de transferts monétaires ouvre de vraies opportunités pour les Sociétés Nationales.

8 Là où c'est possible, considérer le fait de contracter des prestataires de services financiers locaux et d'autres acteurs du secteur privé, plutôt que des sociétés internationales plus importantes. Inclure ceci dans l'évaluation des PSF va permettre que cela soit donné la considération appropriée, en aidant à maximiser les profits des TM pour les sociétés locales.

Pour la communauté humanitaire au sens large

- 1 **Les bailleurs et les organisations humanitaires internationales devraient augmenter leurs investissements dans les initiatives similaires à la PTM pour leurs partenaires locaux pour les aider à devenir «prêts pour les transferts monétaires.** Cela doit être accompagné par des financements de long terme et de qualité si les engagements de la localisation sont amenés à se traduire par des changements tangibles. Cela aidera à bâtir une capacité locale en TM qui soit large et une voix qui soit collective pour la réponse en TM.
- 2 **Les groupes de travail sur les transferts monétaires devraient soutenir le renforcement des capacités collectives pour les acteurs locaux et nationaux en TM.** Cela améliorerait la capacité de réponse en TM et aiderait à construire la confiance en soi des acteurs locaux. Les membres doivent aussi **proactivement promouvoir la voix des acteurs locaux dans les réunions de coordination**, y compris en les nommant à des postes à responsabilité.
- 3 Étant donné que les dynamiques de pouvoirs inégalitaires sont un obstacle clé à la localisation, **les acteurs internationaux doivent chercher à mieux comprendre comment es dynamiques de pouvoir se manifestent de manières visibles ou invisibles, comment elles ils les renforcent consciemment ou inconsciemment, et chercher pro activement à s'y attaquer.** Malheureusement, le problème de l'accès inégal aux financements a peu de chances d'être résolu à court terme, donc des efforts délibérés sont nécessaires pour résoudre ces déséquilibres avec ces contraintes. Apprendre de la réponse au Covid19- et des études associées est un point d'entrée crucial pour cela.
- 4 **Des indicateurs standardisés et des étapes claires devraient être adoptés afin de mesurer les progrès par rapport à chacun des sept piliers de localisation et permettre la redevabilité.** Là où c'est nécessaire, ils peuvent être adaptés aux différents acteurs, y compris pour le plan de travail du Grand Bargain, les Humanitarian Country Teams, les cluster et groupes de travail, les acteurs internationaux et nationaux.



Opportunités pour de futures recherches

Les résultats suggèrent que la PTM peut aider à renverser le pouvoir vers les Sociétés Nationales, mais comme ce n'était pas un des buts explicites de cette recherche, davantage de travail sera nécessaire pour découvrir si et comment elle peut le faire, et sous quelles circonstances elle a eu le plus de succès.



Photo: © Fajar Dok / IFRC



Photo: © Rita Nyaga / British Red Cross

Références



Références

- Accelerating Localisation through Partnerships (2019) Pathways to Localisation: A framework towards locally led humanitarian response in partnership-based action. C. Schmalenbach avec Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, CAFOD, Oxfam. (en anglais - non traduit).
- Ali, D (2020) Re: Notice of Adeso's Membership Withdrawal from CCD Platform. Letter to Sheila Thornton, CCD Coordinator and CCD Members. 17th September 2020. (en anglais - non traduit)
- Almenfi, M., Breton, M., Dale, P., Gentilini, U. Pick, A. et Richardson, D. (2020) Where is the Money Coming From? Ten stylized facts on financing social protection responses to Covid-19. Policy and Technical Note No. 23. World Bank, UNICEF et OCDE. Novembre 2020. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/737761605775837011/pdf/Where-is-the-Money-Coming-From-Ten-Stylized-Facts-on-Financing-Social-Protection-Responses-to-COVID-19.pdf> (en anglais - non traduit).
- Austin, L et Chessex, S (2018) The Case for Complementarity: Working together within the International Red Cross and Red Crescent Movement in armed conflict and other situations of violence CICR et British Red Cross (en anglais - non traduit).
- Austin, L et Frize, J. (2019), Évaluation du Soutien à la préparation aux transferts monétaires par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge 2015 – 2017. FICR et CICR.
- Ayobi, Y, Black, A, Keni, L., Nakabea, R et Sutton, K (2017) Going Local: Achieving a more appropriate and fit-for-purpose humanitarian ecosystem in the Pacific. Centre for Humanitarian Leadership, Fiji National University and Humanitarian Advisory Group. (en anglais - non traduit).
- Barbelet, V. (2018) As local as possible, as international as necessary: understanding capacity and complementarity in humanitarian action. Londres: ODI: <https://odi.org/en/publications/as-local-as-possible-as-international-as-necessary-understanding-capacity-and-complementarity-in-humanitarian-action/> (en anglais - non traduit).
- Barbelet, V. (2019) Rethinking Capacity and Complementarity for a more local humanitarian action. ODI Humanitarian Policy Group. (en anglais - non traduit).
- Barbelet, V. avec Bishakabalya Kokere, P., Kandate, E., Makuta Mwambusa, P., et al. (2019) La capacité et la complémentarité dans l'action humanitaire locale en République démocratique du Congo. Londres: ODI: <https://cdn.odi.org/media/documents/12683.pdf>
- Bowell, L, Johnston, D., Tauscher, G., Högl, J. et Gil Quintana, R. (2021) Review of Emergency Response Units. Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (en anglais - non traduit).
- British Red Cross/Catholic Relief Services (2018) British Virgin Islands: Joint Cash Platform Evaluation. (en anglais - non traduit).
- British Red Cross (2021) Quel composante du Mouvement fait quoi, où en transferts monétaires (3W), Disponible à : <https://cash-hub.org/fr/ressources/cartographie-des-transferts-monetaires/#map1>
- Cash Hub et FICR (2020) Lier les transferts monétaires humanitaires et la protection sociale – Leçons tirées des différentes approches de huit pays dans l'utilisation de l'assistance en espèces et en coupons en réponse à la COVID-19.
- CaLP (2020) State of the World's Cash Report 2020. CaLP. Londres (en anglais - non traduit).
- CCD (2019) CCD In-Country Collaborations. Online. Available at: <https://www.collaborativecash.org/in-country>. Accessed on 30th March 2021. (en anglais - non traduit).
- CCD (2020) Our Work: Grand Bargain 2020. Achievements towards commitments. June 2020. E ligne. <https://www.collaborativecash.org/our-work>. Accédé le 30 Mars 2021. (en anglais - non traduit).
- Charter for Change (2015) Charter for Change: Localisation of Humanitarian Aid. Available at: <https://charter4change.org/2015/07/31/thecharter/>. Accédé on 21 Septembre 2020. (en anglais - non traduit).
- CPWG (2020) Cash Preparedness for an Effective Response: Guidance for Mainstreaming Cash and Voucher Assistance (en anglais - non traduit).
- Development Initiatives (2018) Money Talks: a synthesis report assessing humanitarian funding flows to local actors in Bangladesh and Uganda. Oxfam (en anglais - non traduit).
- Fast, L et Bennett, C. (2020) From the Ground Up: it's about time for local humanitarian action. Overseas Development Institute Humanitarian Policy Group. May 2020. (en anglais - non traduit).

- Featherstone, A. et Mowjee, T. (2020) Desk Review on Enhancing the Potential of Pooled Funds for Localisation. Rapport Final. Plan d travail du Grand Bargain sur la localisation. <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-11/Desk%20Review%20on%20Enhancing%20the%20Potential%20of%20Pooled%20Funds%20for%20Localisation%20-%20September%202020.pdf> (en anglais - non traduit).
- Gil Baizan, Paula (2018) What just happened to humanitarian cash transfers? Blog. Disponible à : <https://medium.com/@paulagilb/what-just-happened-to-humanitarian-cash-transfers-c357f7cf6a79> (en anglais - non traduit).
- Ground Truth Solutions (2019) Changing the perspective: what recipients think of cash and voucher assistance. Policy Brief. 4 Décembre 2019. <https://humanitarianvoiceindex.org/policy-briefs/2019/12/04/changing-the-perspective-what-recipients-think-of-cash-and-voucher-assistance> (en anglais - non traduit).
- Ground Truth Solutions (2020a) Cash Barometer Nigeria: Borno, Adamawa and Yobe States, Novembre 2020. https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2020/11/GTS-Cash_Barometer_Nigeria_Nov2020.pdf (en anglais - non traduit).
- Ground Truth Solutions (2020b) Renforcement de la redevabilité envers les populations affectées. République Centrafricaine, Mai 2020. https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2020/06/GTS_CAR_Phase1_Report-030620.pdf
- Howe, K., Stites, E., et Chudacoff, D. (2015) Breaking the hourglass: partnerships in remote management settings — the cases of Syria and Iraq Kurdistan. Feinstein International Center. (en anglais - non traduit).
- IASC (2016) The Grand Bargain: a shared commitment to better serve people in need https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Grand_Bargain_final_22_May_FINAL-2.pdf (en anglais - non traduit).
- IFRC/MRCS (n.d) Community Cash Grants: A Pathway for Building Resilience. Available online: https://gallery.mailchimp.com/a55eb3b87b453e5e66ee30580/files/8269d3ab-4326-416b-b8c3-4f56a225eeae/Community_Cash_Grant_final.pdf (en anglais - non traduit).
- FICR (2013a) Principes et règles régissant l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève
- FICR (2013b), Cadre relatif au développement des Sociétés nationales, Genève.
- FICR (2018a) Localisation: what it means and how to achieve it. External Policy Brief. (en anglais - non traduit)
- FICR (2018b) Grand Bargain Localisation Workstream: Identified Categories for Tracking Funding Flows. Disponible à : https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2018/06/categories_for_tracking_direct_as_possible_funding_to_local_and_national_actors_003.pdf. [Accédé le 7 Mai 2021]. (en anglais - non traduit).
- FICR (2018c) Stratégie 2030: Une plateforme pour le changement..
- FICR(2019) Building Community Resilience in a Protracted Crisis: A Success Story on Use of Diverse Cash Transfer Interventions in Community Resilience Program - Rakhine, Myanmar. Disponible en ligne: https://www.rcrc-resilience-southeastasia.org/wp-content/uploads/2019/10/MMCO-Cash-Approach-Overview-in-CRP-Rakhine_June-2019.pdf (en anglais - non traduit).
- FICR (2020a) National Society Development Compact 2019: a collective commitment to a global network of strong local actors. Geneva. (en anglais - non traduit).
- FICR (2020b) Global Plan 2021. Geneva. Disponible en ligne à : <https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/2020/12/IFRC-2021-Global-Plan-FINAL-1.pdf> (en anglais - non traduit).
- FICR (2020c) National Society Investment Alliance: Annual Report 2019. (en anglais - non traduit).
- FICR (2020d) Integrating cash transfers to Covid-19 response. Disponible à : <https://www.rcrc-resilience-southeastasia.org/wp-content/uploads/2020/08/CRP-Rakhine-Cash-Transfers-for-COVID-19-Response-MRCS-IFRC.pdf> (en anglais - non traduit).
- Kamstra, J (2017) Dialogue and Dissent Theory of Change 2.0: supporting civil society's political role. Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. https://includeplatform.net/wp-content/uploads/2020/07/Annex1_DialogueandDissentTheoryofChange-June2017.pdf (en anglais - non traduit).
- Knox Clarke, P. et Campbell, L. (2016) Improving humanitarian coordination (vol. 8) www.alnap.org/resource/23656 (en anglais - non traduit).
- Lebanese Red Cross (2019) Position Paper: Cash and Voucher Assistance in Lebanon and the LOUISE Platform. (en anglais - non traduit).
- Metcalfe-Hough, V, Fenton, W., Willitts-King, B et Spencer, A. (2020) Grand Bargain Annual Independent Report 2020. Humanitarian Policy Group. (en anglais - non traduit).
- Morgan, P. (2006) The Concept of Capacity. European Centre for Development and Policy Management. <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/2006-The-Concept-of-Capacity.pdf> (en anglais - non traduit).
- NEAR (2019) About NEAR: Vision. Accédé le 26 Septembre 2020. <http://www.near.ngo/#about> (en anglais - non traduit).

- O'Brien, C., Holmes R. et Scott, Z., with Barca, V. (2018) Shock-Responsive Social Protection Systems Toolkit—Appraising the use of social protection in addressing largescale shocks, Oxford Policy Management, Oxford, UK. (en anglais - non traduit).
- OCHA et al (2020) UN Common Cash Statement: Questions and Answers. (en anglais - non traduit).
- OCDE (2006) The challenge of capacity development: working towards good practice. (en anglais - non traduit).
- Patel, S. et Van Brabant, K. (2017) The Start Fund, Start Network and Localisation: current situation and future directions. Global Mentoring Initiative.
- Polito, F., Ingabire, Y.T, Mosselmans, M., Noyes, M., Sing, Sudhanshu (2018) Reinforce Local Systems and Invest in Local Capacities: analytical paper on WHS self-reporting on Agenda for Humanity Transformation 4A and 5A. Action Aid, Caritas, ChristianAid, ActAlliance, HAL. (en anglais - non traduit).
- Pujiano Centre and Humanitarian Advisory Group (HAG) (2019) Charting the New Norm: Local Leadership in the First 100 Days of the Sulawesi Earthquake Response. https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2020/12/HH_Sulawesi-Practice-Paper-4_FINAL_electronic_200319_v1.pdf (en anglais - non traduit).
- Tanner, L. et Moro, L. (2016) Missed out: the role of local actors in the humanitarian response in the South Sudan conflict: <https://doi.org/10.21201/2016.606290> (en anglais - non traduit).
- Thomson Reuters Foundation and Aid Works (2021) Racism in Aid Survey. (en anglais - non traduit).
- Tromans, E. (2019) The UN Common Cash Platform: what does it mean and how is IRC responding? Disponible à : <https://www.calpnetwork.org/blog/the-un-common-cash-platform-what-does-it-mean-and-how-is-the-irc-responding/> (en anglais - non traduit).
- PNUD (2009) Capacity Development: A Primer. United Nations Development Programme. New York. <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-development-a-undp-primer.html> (en anglais - non traduit).
- Van Brabant, K et Patel, S. (2017) Understanding the Localisation Debate. Global Mentoring Initiative. (en anglais - non traduit)
- Van Brabant, K et Patel, S. (2018) Localisation in Practice: Emergency Indicators and Practical Recommendations. Disasters and Emergencies Preparedness Programme (DEPP). (en anglais - non traduit).
- Wake, C et Bryant, J (2018) Capacity and Complementarity in the Rohingya response in Bangladesh. Humanitarian Policy Group, Overseas Development Initiative. December 2018. (en anglais - non traduit).
- PAM (2019) Burundi Annual Country Report 2019: Country Strategic Plan 2018- 2020. Available at: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000113840/download/>. Accessed on 31st March 2021. (en anglais - non traduit).

Annex 1: Informateurs clés

Nom	Poste	Organisation
Carlos Alberto Aquije Matias	CTP/Preparedness/Recovery Coordinator, Latin America and the Caribbean Coordinateur TM/Préparation/Relèvement, Amérique Latine et Caraïbes	Croix-Rouge Américaine
Terez Curry	Présidente	Croix-Rouge des Bahamas
Mirko Tommasi	Conseiller Régional Technique Humanitaires, Dakar	Croix-Rouge de Belgique
Ines Dalmau	Conseillère TM et Marchés	Croix-Rouge Britannique
Paul Jenkins	Conseiller Développement des NS	Croix-Rouge Britannique
Sammy Mbuguah	Délégué Régional à la Préparation aux TM et à la Protection Sociale, Région Afrique Australe	Croix-Rouge Britannique
Hamadjoda M. Mohamed	Délégué Régional aux TM, Afrique Centrale et de l'Ouest.	Croix-Rouge Britannique
Basile Rambaud	Conseiller en TM et Marchés Cash and Markets	Croix-Rouge Britannique
Daniel Wanyoike	Gestionnaire de Programme, Kenya	Croix-Rouge Britannique
Hortense Sombié Hien	Coordinatrice Sécurité alimentaire et Moyens d'Existence	Croix-Rouge du Burkina Faso
Valérie Koanda Kissu	Coordinatrice Adjointe, Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence/ Point focale TM	Croix-Rouge du Burkina Faso
Nadège Irambona	Point Focale TM	Croix-Rouge du Burundi
Pablo Holm-Nielsen	Délégué du Pool d'urgence - TM et Réponse aux Catastrophes	Croix-Rouge Danoise
Lotta Paulsen	Déléguée au Développement des Sociétés Nationales, Bureau régional Moyen-Orient	Croix-Rouge Danoise
Kalkidan Belete	Coordinateur aux Programmes de TM	Croix-Rouge Ethiopienne
Denis Bari Yanga	Coordinateur des Opérations, Délégation des îles de l'océan indien	FICR
Gloria Kunyenga	Déléguée aux Opérations, Zambie	FICR
Gianluca Rigolio	Coordinateur Régional TM, Europe	FICR
Gurudatta Shirodkar	Délégué Moyens d'Existence, Myanmar	FICR
Coree Steadman	Responsable Senior, Localisation	FICR
Kate Bunbury	Cheffe de Sous-bureau, État du Rakhine, Myanmar	FICR
Fredrick Orimba	Responsable technique national aux TM	Croix-Rouge Kenyane
Moe Thida Win	Directrice Adjointe, Gestion des Catastrophes	Croix-Rouge du Myanmar
Ramesh Ghimire	Coordinateur aux TM/Coordinateur des Opérations DREF	Croix-Rouge Népalaise
Yazi Amadou	Coordinateur National TM	Croix-Rouge Nigérienne
Pham Thanh My	Pointe Focale TM	Croix-Rouge Vietnamiennne
Elina Chilembo	Responsable TM	Croix-Rouge Zambienne

Annexe 2: Questions d'entretiens semi-structurés

Localisation, PTM et TM

Contexte

1. Comment définiriez-vous la localisation et comment envisageriez-vous une réponse menée localement? Lesquelles des sept dimensions de la localisation (financements, partenariats, capacité, participation, coordination, visibilité, influence sur les politiques) pensez-vous être les plus importantes et pourquoi?
2. Quel est l'historique de la Société Nationale en terme de programme de TM (année de commencement, type et échelles des réponses, mécanismes de distribution, etc.) et quels types de réponse en TM mettez-vous en œuvre actuellement?

Préparation aux TM

3. Est-ce que la Société Nationale est passée par un processus de préparation aux transferts monétaires? Quand cela-a-t-il eu lieu, pourquoi, et en quoi cela a-t-il consisté? Quel impact pensez-vous que cela a eu sur la Société Nationale?
5. Dans quelle mesure ces changements ont été au delà de la réponse en TM et ont contribué à des changements organisationnels plus larges dans la SN?
6. Quels ont été les succès clés et les défis dans le processus de PTM et comment ces derniers ont-ils été dépassés? Comment les avez-vous abordé?
7. Dans quels domaines clés planifiez vous de renforcer davantage vos programmes de TM dans le futur?
8. Qu'est-ce qui a besoin d'être en place pour assurer la durabilité de la PTM?
9. Pensez-vous que les programmes de TM ont changé la perception de la Société Nationale de la part d'acteurs internationaux, du gouvernement et des bailleurs? Si oui, comment?
10. Pour d'autres Sociétés Nationales qui cherchent à renforcer leurs capacités en TM et augmenter leur rôle/visibilité dans la réponse humanitaire, quels sont les conseils primordiaux ou les leçons apprises que vous partageriez avec elles, selon votre propre expérience?
11. D'autres questions ou commentaires?

Développement des Sociétés Nationales (DSN) et PTM

1. Que voyez-vous comme défis ou opportunités de DSN pour les Sociétés Nationales et leurs partenaires dans le Mouvement?
2. Dans quelles mesure avez-vous perçu la contribution du DSN à n'importe lequel des sept piliers de la localisation (partenariats, leadership, coordination et complémentarité, participation, influence sur les politiques et plaidoyer, visibilité, capacité [qualité, pertinence, échelle et portée des services]: financements) et avez vous des exemples spécifiques de celle-ci?
3. Dans votre expérience, quels sont les principaux facteurs qui contribuent au succès de tout processus de DSN?
4. Quels sont les principaux obstacles et défis auxquels les SN et leurs partenaires font face dans le DSN et comment ont-ils été dépassés?
5. Qu'est-ce qui a besoin d'être en place pour assurer la durabilité de tout processus de DSN?
6. Dans votre expérience, comment la PTM se compare-t-elle aux autres processus de DSN? Quels sont les différences clés, les avantages et désavantages, opportunités et challenges?
7. Dans votre expérience, comment la PTM correspond-elle aux autres processus de DSN, comme la Préparation pour une Réponse Efficace? Que voyez-vous comme doublon, et différences? (dans les processus, objectifs et buts, points d'entrée, prérequis, étapes clés).
8. Au-delà de l'augmentation de la capacité en TM, dans quelle mesure pensez-vous que la PTM peut contribuer/ contribue effectivement au développement organisationnel des SN et le soutien?

Annexe 3: La préparation aux transferts monétaires pour une réponse efficace

La préparation aux transferts monétaires pour une réponse efficace (PTM) est une initiative de Développement des Sociétés Nationales (DSN), qui vise à renforcer la capacité des Sociétés Nationales à mettre en œuvre une réponse en TM rapide et de haute-qualité. Aux côtés d'autres approches de DSN telles que Préparation des SN pour une réponse efficace, elle est conçue pour améliorer la pertinence, la qualité, la portée et la durabilité des services d'une Société Nationale (FICR 2013), diffuser les TM au sein de ses opérations et assurer une préparation institutionnelle pour répondre aux catastrophes.

La PTM est une approche de développement organisationnel holistique, visant à durer entre trois et cinq ans, qui cherche à renforcer les capacités internes des Sociétés Nationales en TM et son rôle externe dans la réponse (CPWG 2020). La PTM couvre cinq domaines clés, comme souligné dans sa Théorie du Changement (voir Figure 2).



Photo: © Elina Chilembo / IFRC

Annexe 3: La préparation aux transferts monétaires pour une réponse efficace

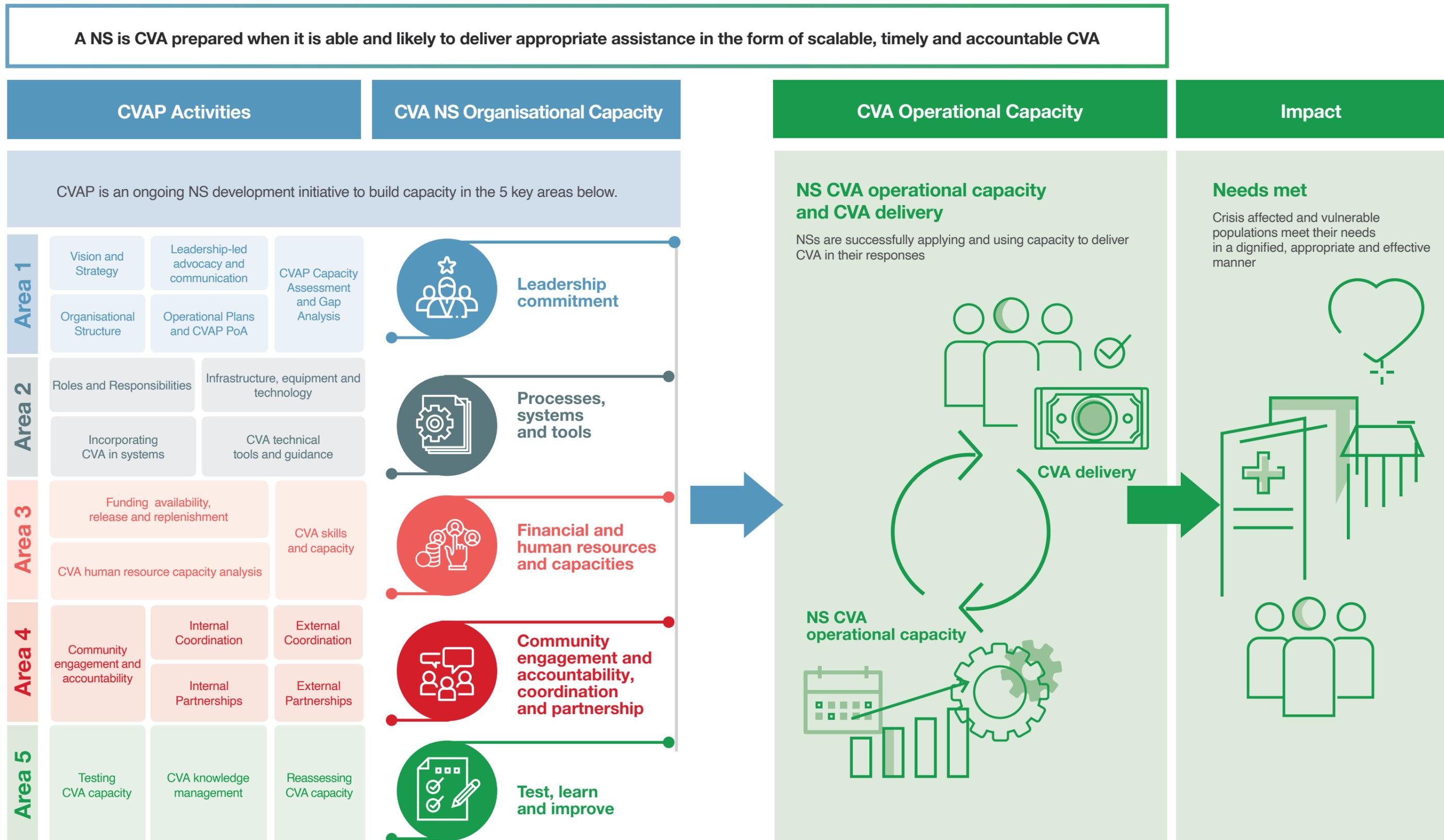


Figure 2: Processus de Préparation aux Transferts Monétaires: Théorie du Changement. Source: CPWG (2020).

Une auto-évaluation initiale permet à la Société Nationale et à ses partenaires d'identifier les priorités clés pour l'action et d'adapter la PTM au contexte, aux besoins et à l'organisation. Une fois complétée, les activités sont réparties en cinq plans de travail:

1. Engagement de la Direction:

travaille afin de s'assurer d'une implication du management senior, d'une incorporation des TM dans les stratégies de la SN, et du développement d'un plan d'action.

2. Processus, systèmes et outils:

développement de Procédures Opérationnelles Normalisées (PON), intégration des TM et des marchés dans les outils d'évaluation des besoins et d'analyse du contexte, mise à jour des outils de suivi.

3. Ressources et capacités humaines et financières:

renforcement des systèmes financiers; formation des volontaires et des employés à travers l'organisation.

4. des communautés, redevabilité, coordination et partenariats:

établissement d'un groupe de travail interne sur les transferts monétaires (CWG), participation active dans les mécanismes de coordination externes, y compris le CWG.

5. Tester, apprendre et améliorer:

formations de rappel, pilotage d'outils, de technologies et d'approches pour contribuer à un apprentissage continu et à l'amélioration.



