



**PROGRAMMES  
DE TRANSFERT  
D'ARGENT**  
Trousse à outils



# TABLE DES MATIÈRES

Acronymes	iv
<b>PRÉSENTATION DE LA TROUSSE À OUTILS DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT</b>	v
Objectif de la trousse à outils	
Comment utiliser la trousse à outils	
Remarque sur la terminologie	
<b>PARTIE I : GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DES TRANSFERTS D'ARGENT</b>	1
<b>CHAPITRE 1 : FONDEMENTS DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT</b>	1
Qu'est-ce qu'un CTP ?	1
Avantages et inconvénients d'un CTP	2
Types de CTP	4
<b>CHAPITRE 2 : IDENTIFICATION ET CONCEPTION DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT</b>	12
Identifier les idées du programme : Quand utiliser un CTP	12
Analyser les opportunités de financement : Donateurs finançant les CTP	13
Évaluation et analyse	14
Évaluation des besoins	14
Évaluation du marché	15
Analyse de la sécurité	17
Analyse de la gouvernance et de la dynamique sociale	18
Logique du programme et objectif global	21
Identification de la géographie et des participants au programme	22
Arbre décisionnel : Quel type de CTP utiliser	24
Fixer le montant du transfert	26
Déterminer le mécanisme et le prestataire de décaissement	28
<b>CHAPITRE 3 : CONSIDÉRATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>	32
Partenariats	32
Genre	33
Jeunesse	35
Les CTP et le gouvernement	36
Milieux urbains	36

<b>CHAPITRE 4 : MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT</b>	37
<b>CHAPITRE 5 : MÉCANISMES DE REDDITION DES COMPTES DE LA COMMUNAUTÉ, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION</b>	37
Mécanismes de reddition des comptes de la communauté	37
Suivi et évaluation	38
<b>CHAPITRE 6 : TRANSITIONS À L'ISSUE DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT</b>	39
<b>CHAPITRE 7 : CONCLUSION</b>	40

## **ANNEXES**

- A. Glossaire
- B. Références
- C. Ressources externes
- D. Donateurs finançant les CTP
- E. Fiches de conseils
- F. Énoncés des capacités
- G. Profils des programmes de transfert d'argent
- H. Outils d'évaluation/d'analyse

## **PARTIE II : GUIDES DE MISE EN ŒUVRE**

Guide de mise en œuvre des transferts d'argent : *prochainement*  
Outils et modèles

Guide de mise en œuvre d'un programme de travail contre rémunération : *prochainement*  
Outils et modèles

Guide de mise en œuvre des bons et foires : <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/VoucherFairGuide.pdf>  
Outils et modèles

Guide de mise en œuvre des transferts électroniques :  
<https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>  
Outils et modèles

## LISTE DES ACRONYMES

**CaLP** – Partenariat d'apprentissage sur l'argent

**CCT** – Transfert d'argent sous conditions

**CFW** – Travail contre rémunération

**CTP** – Programmes de transfert d'argent

**ECHO** – Département d'aide humanitaire et de protection civile de la Commission européenne

**EMMA** – Trousse à outils d'analyse cartographique des marchés en situation d'urgence

**M&E** – Suivi et évaluation

**MIFIRA** – Analyse des réponses sur les informations de marché et l'insécurité alimentaire

**MFI** – Établissement de microfinance

**OFDA** – Bureau de l'aide d'urgence en cas de catastrophe à l'étranger, USAID

**RAM** – Évaluation rapide des marchés

**SMS** – Service de messages courts

**TSU** – Unité d'appui technique de Mercy Corps

**UCT** – Transfert d'argent sans conditions

**UN** – Organisation des Nations Unies (ONU)

**USAID** – Agence des États-Unis pour le développement international

**WASH** – Eau, assainissement et hygiène

**WFP** – Programme alimentaire mondial



# PRÉSENTATION DE LA TROUSSE À OUTILS DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT

## OBJECTIF DE LA TROUSSE À OUTILS

La trousse à outils des programmes de transfert d'argent (CTP) est un guide de base sur les programmes de transfert d'argent dans le contexte des interventions en situations d'urgence et du rétablissement rapide. Elle s'aligne avec la vision du changement de Mercy Corps<sup>1</sup> et son manuel de gestion de programme<sup>2</sup> ; elle repose sur les bonnes pratiques et l'expérience acquise. La trousse à outils CTP, toutefois, ne permet pas de traiter toutes les situations potentielles ou ripostes programmatiques. Spécifiquement, elle ne couvre pas le recours à l'argent comme filet de sécurité sociale, comme moyen de développement du secteur privé ou pour le paiement et la subvention de services financiers. Cette trousse à outils fournit plutôt des conseils d'ordre général pour les CTP, ainsi que des raisonnements et bonnes pratiques relatifs aux différents types de transferts d'argent.

Nous prévoyons que cette trousse à outils sera utilisée par les membres de l'équipe sur le terrain et au siège qui sont chargés de concevoir et/ou mettre en œuvre un CTP dans un contexte d'urgence ou de rétablissement rapide. Elle a été rédigée à l'attention de personnes qui ont peu, voire aucune, expérience des CTP.

## COMMENT UTILISER LA TROUSSE À OUTILS

La trousse à outils est composée de :

- **PARTIE I : Guide méthodologique du transfert d'argent**  
Une introduction aux raisonnements et bonnes pratiques des CTP. *Il est vivement conseillé de lire ce guide méthodologique avant d'utiliser l'un des guides de mise en œuvre.*
- **PARTIE II : Guides de mise en œuvre**  
Quatre guides de mise en œuvre, classés par type de méthodologie, conçus pour guider la mise en œuvre des programmes. Ils incluent des outils et modèles développés et testés pour être facilement adaptés par les équipes de terrain. Ils sont :
  - Guide de mise en œuvre des transferts d'argent : *prochainement*
  - Guide de mise en œuvre d'un programme de travail contre rémunération : *prochainement*
  - Guide de mise en œuvre des bons et foires <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/ VoucherFairGuide.pdf>
  - Guide de mise en œuvre des transferts électroniques <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/ E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

## REMARQUE SUR LA TERMINOLOGIE

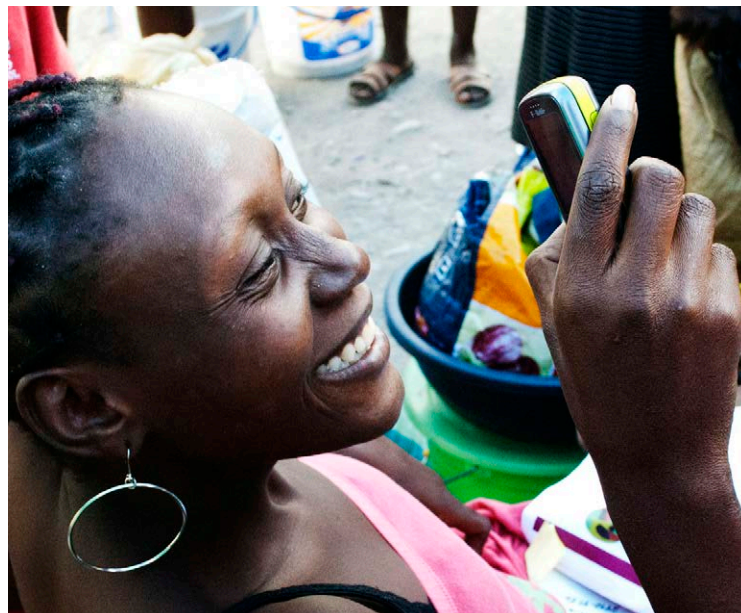
Tout au long de cette trousse à outils, le terme « programmes de transfert d'argent » (et son abréviation « CTP ») décrit l'ensemble des différents mécanismes de transferts d'argent, y compris le travail contre rémunération et les bons, utilisés pour la mise en œuvre des programmes. Bien que le transfert d'argent soit une méthodologie utilisée pour atteindre les objectifs d'un programme – et pas un objectif du programme en soi – le terme « programmes de transfert d'argent » a été largement adopté comme descriptif global désignant toute utilisation de ces mécanismes dans les programmes sur le terrain.

---

<sup>1</sup> "Introducing Mercy Corps' Vision for Change," Mercy Corps' Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/ IntroV4Conepager.doc>.  
<sup>2</sup> "Program Management Manual," Mercy Corps' Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/ ProgramManagementManualPMM.pdf>.



# PARTIE I : GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT



Haiti - Emily Wei/Mercy Corps

## CHAPITRE 1 : FONDEMENTS DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT

### QU'EST-CE QU'UN CTP ?

« Programme de transfert d'argent » (CTP) désigne tous les programmes dans lesquels de l'argent (ou des bons de marchandises ou de services) est directement fourni aux participants au programme. C'est une approche qui repose sur des liaisons, capacités, incitations et relations pour favoriser le rétablissement du marché. Le CTP est un mécanisme qui vise à apporter de l'aide ; il ne s'agit pas d'un secteur ou d'un programme en soi. Un CTP peut être conçu pour servir des objectifs de développement à plus longue échéance, à l'instar des programmes de transfert d'argent de grande ampleur sponsorisés par l'État. Dans cette trousse à outils, cependant, nous nous intéressons à l'utilisation des CTP lors d'interventions en situation d'urgence ou de rétablissement rapide.

Dans un contexte idéal – lorsque les marchés locaux fonctionnent et sont capables de satisfaire la demande – les transferts d'argent peuvent servir d'alternative plus adaptée et puissante aux distributions directes d'articles alimentaires et non-alimentaires (aussi appelée aide en nature.) Le CTP constitue aussi une forme d'aide plus digne et plus souple, car les participants au programme ont la liberté de choisir ce dont ils ont besoin. Les différents types de transferts d'argent visent un même objectif global : apporter une aide opportune et rentable aux populations frappées par la crise, tout en soutenant l'économie locale.<sup>3</sup> La méthode pour ce faire dépend du type de CTP utilisé, sa valeur, son mode de transfert (mécanisme de décaissement), ainsi que la fréquence et la durée des transferts.

Les CTP peuvent être le point de départ d'une série d'interventions ou un premier pas dans le redressement et le développement économique. Il est possible d'associer différents types de CTP (par ex., travail contre rémunération et transferts d'argent directs) ou de concert avec d'autres types de programmes (par ex., transferts d'argent directs pour compléter la distribution d'aide alimentaire).

3 "What We Do," The Cash Learning Partnership (CaLP), <http://www.cashlearning.org/overview/what-we-do-overview>.

Un CTP bien conçu et adapté s'aligne avec la vision du changement de Mercy Corps et ses principes stratégiques de développement du marché<sup>4</sup> en :

- Satisfaisant les besoins de base, ce qui contribue à amorcer le rétablissement rapide des foyers.
- Exploitant le secteur privé dans le cadre de l'intervention d'urgence.
- Travaillant avec les fournisseurs locaux pour minimiser les distorsions du marché.

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU CTP

Les presque dix ans d'expérience de Mercy Corps dans la mise en œuvre de CTP ont démontré que l'argent peut être un puissant outil de rétablissement (Annexe F : Énoncés des capacités). Depuis 2005, les CTP ont pris une importance considérable dans le secteur humanitaire, devenant une méthodologie standard des interventions en situation d'urgence et des efforts de rétablissement. Comme l'a déclaré un pratiquant, « L'objet de la discussion n'est plus de savoir si les programmes de transfert d'argent sont un type d'intervention légitime, mais plutôt quelle est la meilleure façon d'utiliser l'aide en espèces. »<sup>5</sup> Pour une présentation plus complète de l'histoire du CTP et des différentes approches possibles, lisez *The Humanitarian Practice Network's Good Practice Review, "Cash Transfer Programming in Emergencies."*<sup>6</sup> Des ressources supplémentaires sur les programmes de transfert d'argent se trouvent dans l'Annexe C : Ressources externes.

Le tableau ci-dessous répertorie certains avantages du CTP dans le contexte des interventions d'urgence et de rétablissement rapide. Chaque CTP individuel n'est pas concerné par la totalité des avantages énoncés.

### AVANTAGES potentiels des programmes de transfert d'argent

- **Souplesse et dignité :** L'argent est une ressource flexible qui permet aux gens de dépenser leur argent selon leurs besoins et priorités ; le CTP peut aider les gens à retrouver un sentiment de contrôle. Certaines formes de CTP (par ex., les transferts électroniques) peuvent être distribuées discrètement, favorisant la dignité et la sécurité des personnes.
- **Rapidité :** Certaines formes de CTP peuvent être mises en œuvre assez rapidement et ne reposent pas sur des systèmes complexes de logistique.
- **Rétablissement économique/Effet multiplicateur :** L'argent permet de stimuler le rétablissement en créant des flux de revenus à court terme et en augmentant le pouvoir d'achat des consommateurs. Conséquence directe, le commerce est soutenu, les liens du marché sont retissés ; l'accès aux marchandises et services augmente ; les entreprises locales sont soutenues, ce qui stimule le rétablissement rapide de toute la région, plutôt que de se limiter aux foyers ciblés.
- **Inclusion :** Le CTP peut impliquer un grand nombre de personnes parmi la population affectée. Il peut être élaboré de manière à encourager l'intégration et la participation des femmes, des jeunes et/ou des groupes marginalisés.
- **Rentabilité :** Le CTP peut constituer une allocation plus efficace des ressources pour l'organisme et les participants au programme. Les coûts de distribution du CTP sont habituellement inférieurs aux coûts de distribution d'articles alimentaires ou non-alimentaires. Les transferts d'argent éliminent aussi le risque que les participants au programme revendent les articles distribués pour acheter des marchandises et services préférentiels.
- **Protection des actifs/réduction de la dette :** Le CTP peut éviter l'épuisement des actifs ou l'accumulation de dettes susceptibles d'entraîner des pressions financières dans une situation d'urgence.

Malgré ces atouts indéniables, les CTP présentent aussi des inconvénients. Certains sont des faits immuables ; par exemple, vous ne pouvez pas mettre en œuvre un CTP efficace dans les communautés qui s'appuient sur le troc plutôt que sur l'argent,

4 "Market-Driven' Strategic Principles," *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MarketDrivenStrategicPrinciples.pdf>.

5 Eric Johnson, "More than 'just another tool': a report on the Copenhagen Cash and Risk Conference," dans *Humanitarian Exchange Magazine* 54 (Londres : Overseas Development Institute, mai 2012), 5.

6 Paul Harvey et Sarah Bailey, "Cash Transfer Programming in Emergencies," dans *Good Practice Review* 11 (Londres : Overseas Development Institute : juin 2011). *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CashTransfersEmergenciesHPN2011.pdf>.



ou qui ne disposent pas d'un marché fonctionnel. D'autres sont des préoccupations qui peuvent être évaluées et atténuées durant la phase de conception puis dans le suivi et l'évaluation du programme. Le tableau suivant répertorie quelques inconvénients potentiels du CTP. (certains de ces inconvénients peuvent aussi s'appliquer aux distributions en nature.)

## INCONVÉNIENTS potentiels des programmes de transfert d'argent

- **Préoccupations relatives à l'économie de marché :** Un CTP peut uniquement être mis en œuvre au sein d'une économie basée sur l'argent. Dans les marchés proposant un nombre limité de marchandises ou de services, un influx d'argent peut provoquer l'inflation ou la distorsion des prix, voire une pénurie des articles clés si l'offre ne permet pas de satisfaire la demande.
- **Mauvaise gestion financière et corruption :** Il existe un risque que des gens plus puissants exploitent et détournent les fonds alloués. Il est plus aisé de détourner l'argent vers des activités illégales que de détourner des articles distribués, qu'il faudrait d'abord convertir en espèces.
- **Impact négatif sur la culture locale :** L'argent peut perturber les réponses traditionnelles aux besoins communautaires ou au volontariat. Dans les cultures où il est habituel pour les hommes de contrôler les ressources financières tandis que les femmes gèrent les ressources alimentaires, le recours à l'argent peut exacerber les écarts de pouvoir. L'argent peut aussi servir à acheter des marchandises « anti-sociales » comme de l'alcool ou des cigarettes.
- **Risques pour la sécurité :** Le CTP peut créer des risques sécuritaires (par ex., violence, extorsion, « taxes ») pour l'organisme de mise en œuvre et/ou le participant au programme.
- **Exploitation :** Le pouvoir est réparti de manière inégale dans les communautés où nous travaillons, créant des situations où certaines personnes sont dépendantes d'autres personnes. Malheureusement, certains abusent de ce pouvoir qu'ils exercent sur les autres, c'est d'ailleurs la cause racine de certaines formes de violence telles que l'exploitation. L'exploitation se produit lorsque des personnes au pouvoir<sup>7</sup> (par ex., des superviseurs de travail contre rémunération, des leaders de la communauté, des fournisseurs et même des employés du programme), utilisent leur position pour exiger des faveurs ou des comportements (sexuels ou autres) de la part de groupes ou personnes moins puissants. L'exploitation peut survenir dès lors que des ressources sont introduites dans une communauté, mais compte tenu de la désirabilité supérieure de l'argent, cette problématique peut être particulièrement préoccupante.<sup>8</sup>

Comme dans toute intervention, des conséquences négatives peuvent se produire si un CTP est mis en œuvre de manière incorrecte, qu'il s'agisse d'un contexte inadapté, ou d'un manque de considération des problématiques évoquées précédemment. Dans « Évaluation et analyse » (Chapitre 2), nous aborderons les évaluations et analyses spécifiques que vous devrez utiliser afin de déterminer si un CTP est la bonne approche pour votre contexte et pour éclairer la conception de votre programme. Dans « Déterminer le mécanisme de décaissement » (Chapitre 2) et « Genre » et « Jeunes » (Chapitre 3), nous aborderons d'autres manières d'atténuer les risques décrits ci-dessus.

7 Ici, le « pouvoir » est défini comme la capacité d'une personne ou d'un groupe à influencer l'accès à, le contrôle des ressources, et/ou les décisions d'une autre personne ou groupe.

8 Pour en savoir plus sur l'exploitation et les violences à caractère sexiste, consultez le Chapitre 4 des Procédures liées au genre de Mercy Corps : "Gender Procedures: Policy in Action," Mercy Corps' Digital Library, <https://mccl.mercycorps.org/gsd/docs/GenderProcedures.pdf>

## TYPES DE CTP

Le type de CTP choisi doit correspondre à l'objectif de votre programme. Il est possible d'utiliser plus d'un type de transfert dans le même programme, ou d'associer un CTP à une aide en nature. Les principaux types de CTP sont les **transferts d'argent** (sous conditions et sans conditions) ; le **travail contre rémunération** (un type de transfert d'argent sous conditions) ; et les **bons** (bons d'achat, bons d'achat à usage limité et bons de marchandises), qui sont parfois associés à des **foires**. Les **transferts électroniques**, également décrits ci-dessous, sont un *mécanisme* pour transférer de l'argent, ils peuvent être utilisés dans les programmes de transfert d'argent, de travail contre rémunération ou de bons.

## Transferts d'argent

Les transferts d'argent<sup>9</sup> sont des paiements monétaires directs en faveur d'un bénéficiaire. Ils peuvent être versés directement par Mercy Corps ou par un intermédiaire tiers, comme une banque. Les transferts d'argent peuvent prendre deux formes : **Sans conditions**, c'est-à-dire que le bénéficiaire reçoit l'argent simplement en se qualifiant comme participant au programme dans le champ d'application du programme, ou **sous conditions**, c'est-à-dire que le bénéficiaire doit faire quelque chose pour recevoir l'argent. Le type de transfert d'argent sélectionné sera lié à l'objectif global de votre programme.

**Les transferts d'argent sans conditions (UCT)** sont octroyés aux bénéficiaires sans aucune exigence. Bien que les organismes aient généralement une idée de la manière dont l'argent sera dépensé par les bénéficiaires, les UCT permettent aux participants du programme de choisir exactement quels achats leur sont essentiels, où et quand dépenser l'argent. On suppose généralement que les UCT serviront à acheter des marchandises pour couvrir les besoins de base, mais il arrive que les participants au programme les utilisent pour rembourser des dettes et/ou investir dans leurs moyens de subsistance. La fréquence des versements et/ou le montant des transferts d'argent peut influencer la manière dont les UCT sont dépensés : un transfert unique plus important est souvent dépensé pour la reconstruction/le rétablissement des moyens de subsistance, tandis que plusieurs transferts plus modestes sont souvent utilisés pour couvrir les besoins de base du foyer tels que la nourriture, les médicaments et les vêtements. Grâce à leur souplesse, *la facilité d'utilisation des UCT pour les participants au programme et la méthodologie de mise en œuvre directe en font le type de transfert d'argent privilégié par Mercy Corps.*



Niger – Cassandra Nelson/Mercy Corps

### *Profil du programme :*

#### **Transferts d'argent sans conditions (UCT)**

Mercy Corps Niger, en partenariat avec quatre fondations américaines et européennes, a mis en œuvre un programme pour « Répondre à la crise alimentaire au Niger » (PROSAZ) entre mai 2012 et juillet 2013. Ce programme visait à améliorer la sécurité alimentaire, la résistance économique et le rétablissement économique des foyers vulnérables à Ouallam, l'une des régions les plus affectées par la crise alimentaire à évolution lente. Des pluies tardives et les dégâts causés par les insectes à la fin de l'année 2011 ont laissé 70%-100% des agriculteurs sans cultures à récolter. Ces événements ont exacerbé une situation de sécurité alimentaire déjà dégradée, qui concernait plus de 6.5 millions de personnes dans le pays. En plus des activités visant à rétablir les cheptels, PROSAZ était conçu pour fournir des UCT et des activités de travail contre rémunération (CFW) pour aider les 1 800 personnes les plus vulnérables à satisfaire leurs besoins de base. Les activités CFW ont été mises en œuvre

au début du programme. Cependant, en raison d'une loi nationale interdisant les activités CFW pendant la saison de croissance, les fonds CFW restants ont été redirigés vers les UCT. Au bout du compte, plus de

9 Mercy Corps a adopté le terme « transfert d'argent » en vue d'aligner notre terminologie avec les règles et réglementations du gouvernement américain. Les « transferts » sont destinés à des personnes, tandis que les « subventions » sont destinées à des institutions ou groupes, à des fins publiques. D'autres appellent parfois ce type de programme « subventions en espèces ».

140 000 USD ont été transférés aux participants du programme, les foyers recevant en moyenne 114 USD par mois. Les résultats d'évaluation ont démontré que ce complément d'argent a augmenté l'accès des foyers à la nourriture de 23% ; que la consommation alimentaire quotidienne des répondants a augmenté de 100%, passant de deux à trois repas par jour. L'injection d'argent a aidé les foyers participants à satisfaire leurs besoins nutritionnels pendant la saison creuse et a eu un impact positif sur leur capacité à démarrer le travail de terrain pour la saison agricole 2013.

Les **transferts d'argent sous conditions (CCT)** sont généralement utilisés pour favoriser un comportement ou un événement particulier (par ex., ils peuvent être liés à un déstockage pastoral ou à la reconstruction d'une maison détruite par un séisme). Les participants au programme doivent compléter certaines tâches – les « conditions » – pour recevoir l'argent. Une fois qu'ils ont rempli ces conditions, ils sont libres de dépenser leur argent comme ils le souhaitent.

Bien souvent, les CCT sont fournis par tranches pour marquer la progression vers l'objectif final. Étant donné que les conditions doivent toujours être vérifiées par l'organisme de mise en œuvre, les CCT peuvent créer des charges supplémentaires pour les participants au programme (temps) et pour l'organisme de mise en œuvre (temps et coûts). Pour cette raison, les CCT doivent être utilisés avec une justification claire. Il est également déconseillé d'utiliser les CCT juste après une crise alors que la priorité est de fournir de la nourriture, un abri temporaire et de satisfaire d'autres besoins de base.

#### *Profil du programme :*

#### **Transferts d'argent sous conditions (CCT)**

En 2011, un conflit armé dans la région administrative d'Abeyi (une zone litigieuse entre le Soudan et le Soudan du sud) a déplacé plus de 110 000 personnes. Les foyers ainsi déplacés ont perdu leurs magasins d'alimentation et les revenus découlant de leurs récoltes lorsqu'ils ont fui pour se mettre en sécurité. Ceux qui sont restés sur place ont vu une grande partie de leurs récoltes être détruite par des inondations en septembre de la même année. Le programme de restauration des moyens de subsistance agricoles axée sur le marché (MORAL) de Mercy Corps, financé par ECHO, visait à aborder ces problématiques de sécurité alimentaire en soutenant 750 foyers pendant la saison maigre, dont la durée a doublé suite au conflit et aux inondations. Pour compléter les rations du Programme alimentaire mondial (WFP) couvrant 50% des besoins alimentaires quotidiens des foyers, MORAL a



Soudan du sud – Cassandra Nelson/Mercy Corps

distribué des CCT pour aider les participants du programme à satisfaire leurs besoins supplémentaires sans vendre leur aide alimentaire pour y parvenir. Pour bénéficier d'un transfert, les foyers avaient pour condition de participer à une formation sur l'alphabétisation financière ; cette condition était intégrée au programme afin de favoriser la bonne gestion des ressources pendant une saison maigre prolongée. Après le premier transfert, 95% des foyers interrogés ont acheté du sorgho. Après le second transfert, seuls 56% des foyers ont racheté du sorgho, démontrant que – pendant que les transferts se poursuivaient – les priorités des foyers avaient changé, passant de la nourriture aux marchandises telles que les vêtements, les chaussures, du petit bétail et des moyens d'abri. 47% des foyers sont parvenus à épargner une partie du montant transféré, augmentant ainsi leur résistance aux chocs futurs.

Il est important de souligner que les transferts d'argent destinés aux personnes, foyers ou chefs d'entreprise – comme ceux décrits précédemment – sont bien différents des sous-subsidations ou sous-adjudications destinées aux institutions. Les exigences de conformité des donateurs et les sujets de préoccupation applicables à chaque type de CTP sont parfois très différents. Reportez-vous au Guide de mise en œuvre des transferts d'argent pour des conseils supplémentaires.

## Travail contre rémunération

Les programmes de travail contre rémunération (CFW) consistent à payer les participants pour la réalisation de travaux non-qualifiés et qualifiés sur des projets de construction ou de réparation des actifs ou infrastructures communautaires.<sup>10</sup> Le paiement étant versé seulement après qu'un participant a complété son travail, le CFW est souvent considéré comme un type de transfert d'argent sous conditions (la « condition » étant l'achèvement des travaux). La participation au programme est habituellement régie par des cycles limités dans le temps (par ex., quatre à six semaines) et la rémunération dans le cadre d'un programme CFW peut prendre la forme d'argent, de bons (si nécessaire) ou de transferts électroniques. Un CFW n'est pas un programme de création d'emplois ou de moyens de subsistance. (consultez l'encadré, « En quoi le CFW est-il différent des programmes sur les moyens de subsistance ? »). Il vise à fournir des salaires constants sur le court terme à un groupe ciblé de foyers vulnérables qui sont affectés par la crise et ne sont pas activement employés dans d'autres activités. À l'origine, le CFW a été conçu pour soulager le fardeau psychologique et l'ennui des personnes chassées de leur maison par une situation d'urgence, leur donnant ainsi le pouvoir de prendre le contrôle de leur propre rétablissement. Un CFW doit être utilisé lorsqu'un programme comporte des objectifs supplémentaires pour restaurer les actifs et infrastructures communautaires ou maintenir l'engagement des populations affectées dans le rétablissement.

Il est important de définir des salaires CFW adaptés pour éviter de détourner la main-d'œuvre des besoins locaux (comme l'agriculture) ou de fausser les salaires locaux. Il est également important de déterminer la meilleure façon d'inclure les foyers qui ne sont pas capables de participer au CFW (en raison d'une blessure, invalidité, etc.) afin qu'ils ne soient pas exclus des prestations. Pour ce faire, les programmes CFW sont généralement intégrés à un transfert d'argent : les participants au programme qui sont physiquement capables de travailler participent au CFW, tandis que les foyers ne pouvant pas participer aux activités CFW bénéficient d'un UCT. Pour des directives spécifiques sur la mise en œuvre des programmes CFW, consultez le Guide de mise en œuvre sur le travail contre rémunération.



Pakistan – Julie Denesha pour Mercy Corps

### *Profil du programme :*

#### **Travail contre rémunération (CFW)**

En 2010, plus de 20 millions de personnes ont été déplacées au Pakistan lorsque des pluies diluviennes ont inondé un cinquième de la superficie du pays. Avec 5 millions d'USD versés par le bureau de l'aide d'urgence en cas de catastrophe à l'étranger (OFDA) de l'USAID, Mercy Corps a mis en œuvre un programme CFW sur 12 mois pour 27 500 participants dans cinq districts. Les ouvriers ont travaillé 42 jours en moyenne (deux cycles de 21 jours) pour rétablir les infrastructures communautaires endommagées par les inondations. Les projets incluaient la réparation de routes permettant l'accès aux marchés, la réparation de canaux d'irrigation et la construction de murs de rétention pour lutter contre les inondations. Les participantes étaient chargées de réaliser des travaux adaptés sur le plan culturel, comme réparer et nettoyer des écoles et salles de réunion communautaires, de sorte qu'elles puissent aussi bénéficier du programme. (consultez « Genre » dans le Chapitre 3 pour des informations supplémentaires.)

<sup>10</sup> Certains donateurs peuvent financer des projets qui concernent des actifs privés, mais c'est l'exception plutôt que la règle.

## En quoi le CFW diffère des programmes pour les moyens de subsistance ?

Un CFW n'est pas un programme de moyens de subsistance ; c'est une aide humanitaire. En général, il est utilisé comme projet de travail temporaire pour reconstruire ou réparer des infrastructures publiques qui ont été détruites ou endommagées durant une crise. Dans le cas d'un camp de réfugiés, il peut être utilisé à court terme pour déblayer le terrain en vue d'y installer des tentes, creuser des tranchées et des latrines, assurer la garde des enfants, servir de la nourriture ou d'autres activités similaires. L'objectif du CFW est de fournir un revenu et d'occuper les participants du programme, mais aussi de reconstruire ou réparer les infrastructures communautaires essentielles. En général, un CFW n'est pas utilisé plus de trois à six mois. Dans certains cas extrêmes, cependant, Mercy Corps a mis en œuvre des CFW pendant plus d'un an. Même lorsqu'il est utilisé de manière prolongée dans des lieux confrontés à une vulnérabilité chronique – comme l'Afghanistan – le CFW est toujours considéré comme une forme d'aide humanitaire.

Cela contraste avec les programmes pour les moyens de subsistance, qui visent généralement le développement à plus long terme. Les moyens de subsistance désignent les activités économiques que les gens entreprennent pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Par exemple, le gagne-pain d'un agriculteur, par exemple, est de cultiver ses terres et vendre ses récoltes. Les programmes axés sur la création/le renforcement des moyens de subsistance s'inscrivent généralement dans la durée et nécessitent des interventions complexes pour influencer la manière dont les gens génèrent leurs revenus. Pendant une crise, les programmes peuvent œuvrer pour le *rétablissement des moyens de subsistance* ; habituellement, il s'agit de restaurer les actifs détruits ou endommagés pendant la crise, en facilitant l'accès à la finance, en relançant les entreprises et en reconstruisant les liaisons du marché. Un CFW, au contraire, ne construit pas et ne crée pas de moyens de subsistance ; il s'agit plutôt d'une solution temporaire pour fournir un revenu et une activité à court terme jusqu'à ce que les moyens de subsistance puissent être rétablis ou récupérés.

## Bons

Un bon est un morceau de papier ou un bon électronique qui peut être échangé contre des marchandises ou services. (voir la photo à droite.) Les bons d'achat permettent aux participants du programme d'acheter des marchandises ou services auprès des fournisseurs participants sans utiliser d'argent. En règle générale, cette méthode est choisie lorsqu'un organisme de mise en œuvre est préoccupé par la gestion de l'argent (pour des raisons de sécurité, de corruption ou de détournement) ou lorsqu'un programme vise à accroître l'accès à des marchandises ou services spécifiques (par ex., promouvoir la réparation des maisons endommagées en favorisant l'achat de matériaux de construction). Les bons d'achat nécessitent beaucoup plus d'étapes administratives que les UCT, notamment les coûts de conception et d'impression, la sélection et la formation des fournisseurs, ainsi que le rapprochement des bons d'achat. Ainsi, ils ne doivent être employés que lorsqu'il existe une raison programmatique évidente de les utiliser. On distingue trois formes de bons, à savoir, **les bons d'achat**<sup>11</sup>, **les bons d'achat à usage limité**<sup>12</sup> et les **bons de marchandises**.

Les **bons d'achat** donnent accès à presque tous les biens ou services identifiés proposés par un fournisseur qui participe au programme. Un bénéficiaire reçoit un bon correspondant à un montant précis, qu'il peut dépenser chez n'importe quel fournisseur pré-approuvé. En règle générale, les fournisseurs sont sélectionnés selon des critères prédéfinis par le programme. Occasionnellement, si le marché est assez restreint, l'ensemble des fournisseurs du marché peuvent participer.



Japon – Carol Skowron/Mercy Corps

11 Les bons d'achat sont également appelés des « bons de valeur », ces termes étant synonymes. Aux fins de notre trousse à outils, nous avons opté pour le terme « bon d'achat ».

12 Mercy Corps a adopté le terme « bons d'achat à usage limité » pour désigner cet hybride, entre argent et marchandises. Ce n'est pas une norme du secteur.



Généralement, un bon doit être dépensé dans un laps de temps donné, avant de devenir invalide (c'est la « période de validité ».)



Mali – Mercy Corps

### *Profil du programme :*

#### **Bons d'achat**

En 2012, Mercy Corps Mali a œuvré pour répondre aux besoins alimentaires urgents et accroître la résistance via un programme de bons d'achat sur un an ciblant 12 000 des personnes les plus vulnérables du district d'Ansongo, dans la région de Gao. Le programme de « réponse aux besoins de sécurité alimentaire dans le Nord du Mali » financé par l'OFDA était proposé en réponse à l'instabilité politique qui avait exacerbé l'insécurité alimentaire préexistante. Les bons ont été sélectionnés en raison du manque d'infrastructures bancaires opérationnelles à Gao et de l'insécurité qui régnait dans la région. C'était également un moyen d'inciter les fournisseurs à augmenter leurs activités dans la région ciblée. Les bons

ont été imprimés au Niger voisin pour minimiser la fraude et permettaient d'acheter n'importe quelles marchandises (à l'exception des cigarettes et de l'alcool) vendues par les 18 fournisseurs participants. Ils étaient fournis en petites coupures pour permettre aux participants du programme de réaliser et transporter des achats plus modestes. Par un suivi permanent, le personnel du programme a constaté que 95% des bons étaient utilisés pour acheter de la nourriture.

**Les bons d'achat à usage limité** permettent aux participants du programme d'acheter une combinaison des marchandises et services répertoriés sur le bon, jusqu'à la limite du montant indiqué sur le bon (par ex., combiner, au choix, du riz, des lentilles et de l'huile de cuisson, sans que le total dépasse 25 USD). Les bons d'achat à usage limité peuvent être utilisés lorsqu'un organisme souhaite accroître le choix des participants parmi un ensemble de marchandises ou services spécifiques.



Irak – Rasht Twana pour Mercy Corps

### *Profil du programme :*

#### **Bons d'achat à usage limité**

En 2014, Mercy Corps Irak a commencé la mise en œuvre d'un programme financé par ECHO visant à fournir une aide d'hivernage aux réfugiés syriens et aux familles hôtes dans la ville d'Erbil, en Irak. Le programme, qui a duré un an, a touché plus de 5 694 personnes, avec la distribution de bons d'une valeur de 312 USD pour faciliter les achats parmi une liste de 20 articles d'hygiène et d'abri. Sept fournisseurs ont été sélectionnés pour participer au programme, selon des critères de lieu, paiement et réapprovisionnement. Le suivi post-distribution a confirmé que 92% des participants au programme ont jugé que les achats répondaient à leurs besoins. Vingt-et-un pourcent des participants ont aussi dépensé leur propre argent dans les boutiques des fournisseurs, un résultat inattendu et positif pour les fournisseurs participants.

Les **bons de marchandises** donnent accès à des marchandises ou services prédéfinis, ils sont échangeables chez n'importe quel fournisseur participant au programme, ou sur des foires spécialement organisées à cet effet. Ce type de bon permet de contrôler l'achat des articles et est utilisé lorsqu'il existe une raison programmatique de limiter les achats à un groupe d'articles spécifiques et identifiés. Par exemple, un programme œuvrant pour améliorer les apports nutritionnels des participants peut fournir des bons pour des aliments hautement caloriques comme la viande, les produits laitiers et les légumes. Les bons de marchandises sont plus compliqués à mettre en place et à surveiller que les bons d'achat car les fournisseurs participants doivent vendre les articles choisis et ces achats doivent être suivis. Ce suivi supplémentaire augmentera les demandes qui pèsent sur le programme et le personnel financier.



Yémen – Cassandra Nelson/Mercy Corps

### *Profil du programme :*

#### **Bons de marchandises**

Mercy Corps Yémen a mis en œuvre un programme de bons de marchandises pour l'achat de nourriture dans trois districts en vue de combattre l'insécurité alimentaire, la malnutrition sévère et l'épuisement des actifs suite aux chocs politiques et économiques qu'a connu le pays. Le programme alimentaire d'urgence sur 15 mois de Taiz (TEFP), financé par l'initiative Vivres pour la paix de l'USAID, a débuté en avril 2012. Le programme a concerné 8 965 foyers particulièrement vulnérables, à savoir, les foyers avec des enfants de moins de cinq ans, les foyers dont le chef de famille est une femme et les foyers avec des femmes enceintes et/ou allaitantes. Bien que les conditions du marché aient été jugées favorables pour la mise en œuvre d'UCT, Mercy Corps a préféré un programme de bons en raison

de la part importante de revenus qui servait à acheter du *qat*, une amphétamine (drogue) à usage récréatif, de l'incapacité à réduire ces achats et des menaces sécuritaires inhérentes à un programme de transfert d'argent visible. Les bons alimentaires étaient destinés à satisfaire 30% des besoins caloriques mensuels des foyers grâce à l'achat de farine de blé, haricots rouges, riz et huile. Les participantes avaient l'option d'échanger leurs bons directement ou via des intermédiaires (par exemple, un homme de la famille ou un leader de la communauté jugé digne de confiance, désigné à cet effet). Les bons ont été produits hors du Yémen pour éviter les contrefaçons et la fraude. Les fournisseurs se rendaient dans les bureaux de Poste du Yémen pour échanger les bons des participants contre paiement, ce qui facilitait l'accès des fournisseurs à leur paiement et réduisait les problématiques de sécurité pour Mercy Corps concernant le transport d'importantes sommes d'argent.

Les bons limitant automatiquement le choix – puisque les fournisseurs participants et/ou les marchandises proposées à l'achat sont sélectionnés – il est essentiel qu'une justification programmatique solide existe à leur utilisation. Pour réussir la mise en œuvre d'un programme de bons, il faut avoir un nombre suffisant de fournisseurs participants, à la fois pour fournir le choix et la quantité de marchandises adéquats, mais aussi pour éviter une entente sur la fixation des prix entre fournisseurs. C'est aussi important en ce qui concerne l'exploitation : si l'on ne compte qu'un ou deux fournisseurs, ils peuvent s'entendre pour discriminer contre un groupe particulier en exigeant de celui-ci des faveurs ou un prix plus élevé. Pour assurer la participation d'un nombre suffisant de fournisseurs, des efforts de sensibilisation sont parfois nécessaires pour les convaincre de participer. En général, les fournisseurs participant s'ils font confiance au système d'échange et si le paiement intervient rapidement.<sup>13</sup>

13 Harvey et Bailey, 98.

Les **foires** peuvent être utilisées dans un programme de bons pour fournir un lieu commun où échanger des bons en dehors d'un marché ou d'un système commercial local existant. Les foires réunissent des commerçants officiels et informels qui fournissent les marchandises requises à des prix compétitifs, de qualité et en quantité. Souvent, les foires sont utilisées pour accroître l'accès de la population ciblée aux marchandises. Les fournisseurs viennent habituellement des marchés proches, mais les foires peuvent également servir à introduire de nouveaux fournisseurs sur le marché local, et à tisser de nouveaux liens entre fournisseurs et grossistes.



Ethiopie – Erin Gray/Mercy Corps

### *Profil du programme :*

## **Foires aux semences**

Mercy Corps Éthiopie a mis en œuvre une série de foires aux semences et de foires commerciales dans le cadre du programme de revitalisation des revenus agricoles/pastoraux et des nouveaux marchés (RAIN), un programme sur cinq ans financé par l'OFDA. Les agriculteurs et éleveurs agro-pastoraux avaient besoin d'une aide immédiate pour se remettre de l'augmentation globale des prix de la nourriture et des chocs climatiques qui ravageaient leur région. Une foire aux semences a été mise en place pour aider les agriculteurs à se procurer des semences de meilleure qualité via un système de bons. Sur la durée totale du programme, les foires aux semences et les foires commerciales organisées par l'intermédiaire de RAIN ont rassemblé 24 000 personnes. Les participants au programme ont

constaté qu'une fois plantées, les semences qui provenaient des foires produisaient des récoltes plus abondantes, améliorant l'état nutritionnel de leurs enfants et leur permettant de nourrir plus de personnes dans leur foyer.<sup>14</sup>

Pour des informations supplémentaires concernant les programmes de bons et les foires, consultez le Guide de mise en œuvre des bons et foires.

## **Transferts électroniques**

Les transferts électroniques (e-transferts) sont un mécanisme de décaissement (une méthode pour payer les gens) plutôt qu'un type de CTP distinct. Les transferts électroniques incluent l'accès à l'argent par l'argent mobile, aux marchandises/services par des bons mobiles, ou aux paiements par cartes à puce (DAB, carte de débit ou de crédit). Ce sous-ensemble de CTP en pleine évolution présente certains avantages intéressants : il est plus discret pour les participants (par opposition aux files d'attente en public), et peut augmenter l'efficacité, la sécurité et la rentabilité pour l'organisme de mise en œuvre. Cependant, les transferts électroniques peuvent présenter des obstacles en raison de leur dépendance à l'électricité et aux réseaux mobiles. Ils peuvent en outre nécessiter un niveau d'alphabétisation/de calcul mental plus élevé que les mécanismes de transfert conventionnels. Une attention particulière doit être portée aux groupes vulnérables (par ex., les personnes âgées, les populations analphabètes, les femmes) pour assurer leur participation et leur sécurité lorsque vous élaborez un programme qui utilise les transferts électroniques.

Les transferts électroniques ayant des exigences de mise en œuvre différentes et étant régis par des réglementations différentes, nous avons créé le Guide de mise en œuvre des transferts électroniques<sup>15</sup> pour aider les équipes de terrain dans leur utilisation. Pour comprendre les fondements de la mise en œuvre d'un CTP, commencez par lire le Guide de mise en œuvre concerné (transfert d'argent, bons ou travail contre rémunération). Par ailleurs, CaLP a récemment publié "E-transfers in Emergencies: Implementation Support Guidelines"<sup>16</sup> pour aider les organismes à utiliser les systèmes de paiement numérique.

14 Emma Proud, e-mail adressé aux auteurs, 12 septembre 2013.

15 Guide de mise en œuvre des transferts électroniques, Mercy Corps Digital Library, <https://mccl.mercycorps.org/gsd/ docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>.

16 Koko Sossouvi, "E-Transfers in Emergencies: Implementation Support Guidelines," (Oxford: CaLP 2013), <http://www.cashlearning.org/resources/library/390-e-transfers-in-emergencies-implementation-support-guidelines>



Népal – Suraj Shakya pour Mercy Corps

*Profil du programme :*

**Transferts électroniques (bons mobiles)**

Mercy Corps Népal a accueilli la Phase I du projet pilote d'aide par bons électroniques (ELEVATE) visant à tester la vitesse, la sécurité et la rentabilité des solutions de bons mobiles dans les CTP. Financée par MasterCard, la Phase I a été mise en œuvre début 2013 sur deux plateformes de bons mobiles : un bon par SMS et un bon sur smartphone. Une population test de 129 népalais vulnérables en milieu urbain et six fournisseurs ont traité 228 bons d'une valeur de 7 750 USD pendant le projet pilote. Les résultats ont démontré que remplacer les bons sur papier par des systèmes mobiles améliorerait la transparence et réduisait fortement le temps du personnel requis

pour l'impression, la distribution et le traitement des bons sur papier. Le bon sur smartphone, basé sur internet, était la technologie préférée, avec des taux d'erreur largement inférieurs et la possibilité d'obtenir des rapports en temps réel sur le remboursement des bons. Les participants au programme ne sachant ni lire, ni écrire, cependant, étaient confrontés à des difficultés quant à l'utilisation des nouvelles technologies, et beaucoup d'entre eux ont eu besoin d'aide avec leur numéro d'identification personnel (code PIN) et/ou pour apprendre à utiliser un écran tactile. Les assistants ont apporté leur aide dans 89% des transactions observées par SMS et 37% des transactions observées sur smartphone.



## CHAPITRE 2 :

# IDENTIFICATION ET CONCEPTION DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT

Avec une maîtrise basique des CTP, et des différents types de CTP qui existent, nous pouvons maintenant passer à des recommandations concrètes pour identifier et élaborer un CTP. Dans ce chapitre, nous verrons :

- Comment décider si le CTP est une option.
- Quelles évaluations et analyses sont essentielles à la conception d'un CTP.
- Le développement de la logique du programme.

Bien que nous ayons fait en sorte d'aborder chaque thème en suivant une progression logique, beaucoup des activités d'évaluation et d'analyse soulignées ici se dérouleront tout au long de la vie de votre programme. L'ordre dans lequel elles ont lieu – ainsi que leur fréquence et la vérification de leurs hypothèses – sera largement influencé par votre degré de connaissance sur la population et la zone ciblées ; le temps, l'argent et le personnel que vous pouvez consacrer à ces évaluations et à l'analyse des résultats obtenus ; et le type de plan de suivi que vous avez intégré à votre programme.

Pour des conseils d'ordre général sur l'identification et la conception des programmes, consultez le Chapitre 3 dans le manuel de gestion des programmes de Mercy Corps.<sup>17</sup>

## IDENTIFIER LES IDÉES DU PROGRAMME : Quand utiliser un CTP

*« Bien que certains environnements soient clairement plus propices que d'autres, il n'existe à priori pas de raison pour laquelle l'argent ne pourrait pas être utilisé partout où il y a une intervention d'urgence. »<sup>18</sup>*

La première étape, bien évidemment, consiste à recueillir suffisamment d'informations pour déterminer si une intervention sous forme d'argent est une option dans votre contexte particulier. Vous réaliserez ultérieurement des évaluations et analyses plus approfondies pour déterminer quel type de CTP est le plus adapté. Avant de consacrer du temps et de l'argent à ces évaluations, cependant, il est important de vérifier que certaines conditions fondamentales sont en place pour la réussite de la mise en œuvre du CTP. Généralement, une évaluation simple et rapide du marché permet de s'en assurer. Le processus peut être aussi simple qu'une conversation de deux heures avec les fournisseurs sur le marché local : Les boutiques sont-elles ouvertes ? Sont-elles bien fournies en marchandises ? Les fournisseurs ont-ils pu se réapprovisionner facilement ? Les routes menant aux marchés sont-elles accessibles et sûres ?

Tandis que vous considérez votre contexte particulier, ne perdez pas de vue certaines conditions fondamentales. Le tableau ci-dessous présente les conditions favorables et défavorables à la mise en œuvre d'un CTP dans un contexte d'urgence, dans le cadre du rétablissement rapide ou dans des lieux confrontés à des vulnérabilités chroniques. Bien souvent, les conditions favorables sont appelées « conditions préalables » à un CTP.

<sup>17</sup> "Program Management Manual," <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/ProgramManagementManualPMM.pdf>.

<sup>18</sup> Harvey et Bailey, 15.



Un CTP est généralement adapté si :	Un CTP est généralement INADAPTÉ si :
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un marché qui fonctionne et propose les marchandises et services essentiels existait avant que la situation d'urgence se déclare. Bien qu'il ne s'agissait pas forcément d'un marché parfaitement idéal ou équitable, s'il était capable de répondre à la demande, il conviendra à un CTP initial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe aucun marché accessible ou fonctionnel. Dans ce cas, la distribution d'articles alimentaires ou non-alimentaires est peut-être plus adaptée jusqu'à ce que les marchés puissent être rétablis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un choc a entraîné le déclin des sources et des revenus alimentaires. Par conséquent, les gens ne sont plus en mesure de satisfaire leurs besoins de base ou ils adoptent des stratégies d'adaptation à court terme qui nuisent à leurs moyens de subsistance, leurs actifs et/ou leur dignité sur le long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les routes ou voies d'approvisionnement ont été réduites ou coupées et les commerçants ne sont plus capables de fournir suffisamment de marchandises pour répondre à la demande locale.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des produits alimentaires et/ou des marchandises essentielles sont disponibles en quantité suffisante au niveau local ou régional pour satisfaire les besoins immédiats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les marchés locaux sont frappés par une pénurie alimentaire. Si c'est le cas, la distribution directe de nourriture peut être requise en attendant que les marchés et stocks locaux soient reconstitués. Dans les situations d'urgence graves, des articles de secours en nature, essentiels à la vie, sont peut-être requis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les marchés sont physiquement accessibles de manière sécuritaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La population cible évolue dans une société qui ne s'appuie pas sur l'argent (par ex., système de troc).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'argent est utilisé par la population cible et peut être acheminé en toute sécurité et avec efficacité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le niveau et l'impact de l'instabilité politique et/ou de la corruption est tel que les transferts d'argent pourraient exacerber la violence, mettre en danger les bénéficiaires ou ne pas faire l'objet d'un suivi transparent.</li> </ul>

## ANALYSER LES OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENT : Donateurs finançant les CTP

Le soutien de donateurs institutionnels et privés au CTP a fortement augmenté ces dix dernières années. En 2007, 20% des projets d'ONG financés par ECHO incluait une composante d'argent. En 2010, ce chiffre avait augmenté pour atteindre 40%.<sup>19</sup> Les États-Unis, le plus grand donateur gouvernemental en faveur des CTP, a fait don de 97,7 M USD à lui seul en 2010, la plus grande portion étant répartie entre les programmes de bons et les CFW.<sup>20</sup> Malgré la tendance croissante de soutien en faveur des CTP, il est important d'évaluer votre contexte local. Les donateurs sont-ils solidaires du CTP, et l'ont-ils financé par le passé ? Quelles contraintes, le cas échéant, imposent-ils à ce type d'intervention ? Chaque donateur utilise une structure et un langage légèrement différent pour les CTP, soyez-en donc conscients et élaborer votre intervention en conséquence. Pour une liste des grands donateurs aux CTP, consultez l'Annexe D : Donateurs finançant les CTP.

<sup>19</sup> Johnson, 5.

<sup>20</sup> "Tracking Spending on Cash Transfer Programming," *Global Humanitarian Assistance*, <http://www.globalhumanitarianassistance.org/report/tracking-spending-on-cash-transfer-programming-in-a-humanitarian-context>. De façon intéressante, le CTP ne reste encore qu'une faible proportion de leur dépense humanitaire globale : entre 2007 et 2011, seul 1,3% de l'aide humanitaire totale fournie par les États-Unis était destinée aux CTP.

Pour contribuer aux efforts de sensibilisation ou de plaidoyer en faveur du recours à l'argent auprès des donateurs, le partenariat d'apprentissage sur l'argent (CaLP) a créé un guide rapide de plaidoyer sur le terrain en faveur des CTP, « Making the Case for Cash. »<sup>21</sup>

## ÉVALUATION ET ANALYSE

À ce stade, vous avez réalisé votre analyse initiale et pensez qu'un CTP peut être une option valable. Vous avez également confirmé que les donateurs de votre région financent généralement les CTP. À présent, que faites-vous ?

Dans cette rubrique, nous vous présenterons les quatre évaluations et analyses critiques qui sont déterminantes pour choisir le *type* de CTP le plus adapté à votre contexte. Bien que le CTP puisse être un excellent outil de réponse à une situation d'urgence et pour le rétablissement, ce n'est pas *toujours* le meilleur. Les **évaluations des besoins** et du **marché** – ainsi que les analyses de la **sécurité**, de la **gouvernance et des dynamiques sociales** – vous aideront à découvrir toute la gamme de réponses CTP adaptées à votre scénario.

Beaucoup de ces évaluations et analyses sont organisées en même temps. Les membres de l'équipe devront réaliser des études auprès des foyers, des fournisseurs et d'autres parties prenantes en vue d'évaluer les besoins et le marché. Pour compléter les analyses de sécurité, de gouvernance et de dynamique sociale, il est important que les équipes mènent une discussion préliminaire sur ce que l'on sait déjà. Les équipes doivent ensuite recueillir des données supplémentaires pour combler les lacunes dans leurs connaissances et/ou pour confirmer ou remettre en question leurs hypothèses. Cette étape de collecte de données peut être complétée en ajoutant des questions aux études réalisées auprès des foyers pour évaluer les besoins ou le marché.

### Évaluation des besoins

La première étape pour évaluer les opportunités d'un CTP consiste à réaliser une évaluation des besoins. Une évaluation des besoins est un processus systématique pour déterminer les écarts entre les conditions actuelles et les conditions désirées. Concernant les CTP, l'évaluation vise à comprendre les besoins les plus pressants parmi votre population cible – alimentation, abri, vêtements, soins médicaux, etc. – et sa capacité à les satisfaire.

En vous basant sur votre contexte et les contraintes locales (état des routes, disponibilité du personnel, sécurité, véhicules, etc.), deux jours suffiraient peut-être à compléter une évaluation des besoins dans une situation d'urgence. Si vous savez peu de choses du contexte – ou si votre situation permet une analyse plus approfondie – une évaluation plus longue est peut-être nécessaire.

L'évaluation des besoins est essentielle afin de s'assurer que la conception de votre programme est adaptée. Le montant fourni, la manière de procéder et les bénéficiaires, sont basés sur les résultats de votre évaluation des besoins. Vous trouverez ci-dessous des questions clés auxquelles répondre dans une évaluation des besoins, leurs implications et quelques méthodes, outils et ressources pouvant être utilisés pour recueillir ces informations. Les questions suivantes visent à orienter les discussions des équipes ; vous ne les poseriez pas telles quelles dans une étude d'évaluation.

Une sélection d'outils d'évaluation des besoins se trouve dans l'Annexe H : Outils d'évaluation et d'analyse.

---

21 "Making the Case for Cash: A Quick Guide to Field Advocacy in Cash Transfer Programming," CaLP, (Oxford: CaLP, July 2011), <http://www.cashlearning.org/resources/library/30-making-the-case-for-cash-a-field-guide-to-advocacy-for-cash-transfer-programming-screen-version>

## BESOINS<sup>22</sup>

Questions clés	Implications
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel a été l'impact du choc sur les sources de nourriture et de revenus, ou sur d'autres actifs essentiels à la survie de la communauté et aux moyens de subsistance ? Différents groupes (âge, sexe, origine ethnique, etc.) ont-ils été affectés de différentes façons ? Par exemple, y a-t-il une augmentation brutale du nombre de foyers où le chef de famille est une femme ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermine le degré de dommages et les besoins des gens dans la zone affectée. Différents groupes d'une même zone peuvent avoir des besoins différents, ce qui peut affecter la conception du programme.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La population cible dispose-t-elle actuellement de fonds/revenus suffisants pour correctement satisfaire ses besoins alimentaires et autres besoins de base ? À l'heure actuelle, les gens travaillent-ils dans leur activité de subsistance normale ou dans un autre domaine ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montre si les gens ont besoin d'une aide supplémentaire via un CTP, et si un CFW risque de détourner les gens de leurs moyens de subsistance traditionnels.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles stratégies utilisent différents groupes de personnes pour s'adapter à l'insécurité sur le plan alimentaire ou des revenus ? Quel impact ont-elles sur les moyens de subsistance et la dignité des personnes ? A-t-on constaté une augmentation de la migration, du mariage des enfants ou de la prostitution ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montre quels mécanismes d'adaptation (positifs et négatifs) aux urgences existent déjà et permettent d'évaluer leur efficacité.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quels articles et services les gens sont-ils susceptibles de dépenser de l'argent ? Quelles sont les principales priorités de la population cible ? Les gens ont-ils une préférence pour l'aide en argent ou en nature ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermine si la distribution d'argent serait adaptée et souhaitée par la population cible.</li> </ul>
Méthodes/outils/ressources	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens (semi-structurés) avec des informateurs clés, à savoir, un large éventail de parties prenantes telles que les foyers, le secteur privé, le gouvernement, les ONG.</li> <li>• Revue de la littérature existante des organismes gouvernementaux ou d'autres organisations travaillant sur le terrain.</li> <li>• Calendriers saisonniers décomposés par sexe et par âge. (Il sera peut-être nécessaire de les décomposer selon d'autres divisions communautaires.)</li> <li>• Index des stratégies d'adaptation.</li> <li>• Profils de dépenses des foyers.</li> <li>• Entretiens et groupes de discussion avec des producteurs, fournisseurs et membres des foyers, réalisés séparément avec des hommes et des femmes, car les hommes et les femmes ont peut-être des priorités différentes.</li> </ul>	

## Évaluation du marché

En plus d'une évaluation des besoins, vous devrez également réaliser une rapide évaluation du marché. Si la dotation en personnel et les autres soutiens logistiques le permettent, il est conseillé de commencer l'évaluation du marché un à deux

<sup>22</sup> Les questions clés ont été adaptées de Pantaleo Creti et Susanne Jaspers, eds., *Cash Transfer Programming in Emergencies* (Oxford: Oxfam GB, 2006).

jours après l'évaluation des besoins. Cela vous permet d'axer l'évaluation du marché sur les marchandises susceptibles d'être très demandées ou essentielles au rétablissement (telles qu'identifiées par votre évaluation des besoins.) Une approche consiste à évaluer le marché en se basant sur un « panier de marchandises » que les participants au programme sont susceptibles d'acheter.

Globalement, une évaluation du marché est utilisée pour évaluer la capacité du marché à faire face à une demande accrue ; pour déterminer le degré d'accès des gens au marché ; et découvrir si le problème actuel trouve son origine côté approvisionnement (insuffisance des marchandises disponibles) ou côté demande (les gens n'ont pas l'argent nécessaire pour acheter les marchandises ou n'y ont pas physiquement accès). Connaître le potentiel du marché à satisfaire la demande – et comprendre les éventuels problèmes d'accès au marché – peut largement influencer la conception des programmes. Les résultats d'une évaluation du marché déterminent si vous utiliserez un CTP ou de l'aide en nature ; si vous travaillerez avec les bénéficiaires, les fournisseurs ou les deux ; et si votre programme viendra soutenir les marchés locaux ou risque d'avoir un impact négatif sur eux. Sachez qu'il est vital de parler aux consommateurs et aux fournisseurs pour comprendre comment un CTP peut affecter les prix locaux et éclairer les activités du programme.

Comme évoqué précédemment, les évaluations sont répétées fréquemment et de manière informelle tout au long du cycle de vie du programme. Une bonne pratique consiste à suivre les prix de marchandises clés dans les deux semaines qui suivent la distribution d'argent ou l'échange des bons pour déterminer si le CTP a un impact négatif sur le marché ou pas. Des informations supplémentaires sur le suivi post-distribution se trouvent dans le Guide de mise en œuvre concerné.

Une sélection des outils d'analyse et d'évaluation du marché se trouve dans l'Annexe H : Outils d'évaluation et d'analyse.

## Exigences minimales pour l'analyse du marché dans les situations d'urgence

Avant de débiter votre évaluation du marché, il vous est vivement recommandé de lire le guide de CaLP « Minimum Requirements for Market Analysis in Emergencies, »<sup>23</sup>, publié en 2013, à propos de l'analyse du marché. Les exigences minimales concernent quatre thématiques : la portée de l'évaluation, l'analyse, la collecte des données, le suivi et l'évaluation (M&E). Chaque thématique inclut des points d'action, des conseils, les problématiques clés qu'il faut éviter et des illustrations pratiques pour favoriser une évaluation crédible. Mercy Corps a été un partenaire clé dans leur élaboration.

MARCHÉS	
Questions clés	Implications
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les marchés de la zone affectée sont-ils fonctionnels et accessibles à l'ensemble des participants ciblés ? Les marchandises essentielles sont-elles disponibles en quantité suffisante et à un prix raisonnable ? Existe-t-il des restrictions sur le mouvement des marchandises ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermine si un CTP serait une option valable. Si les marchés sont inaccessibles, si les fournisseurs ne sont pas correctement approvisionnés ou si les mouvements de marchandises sont restreints, un CTP n'est peut-être pas la meilleure solution. À sa place, une distribution en nature peut être plus adaptée en attendant que les marchés fonctionnent mieux.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut-on ajuster le flux de marchandises pour satisfaire la demande du marché et garder les prix stables ? Les négociants sont-ils capables et disposés à faire face à une augmentation de la demande ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique si le marché peut fournir les marchandises nécessaires de manière durable et économique.</li> </ul>

23 Louis Austin et Sebastien Chessex, "Minimum Requirements for Market Analysis in Emergencies," (Oxford: CaLP, 2013). *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/MinReqMarketAnalysisEmergenciesCaLP.pdf>.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le marché est-il compétitif ? Le nombre de fournisseurs est-il suffisant par rapport au nombre d'acheteurs pour préserver l'équilibre des prix ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoit si les prix resteraient équilibrés après un influx d'argent. Si le marché n'est pas compétitif, les vendeurs peuvent manipuler les prix et un CTP doit être approché avec prudence. Cela crée également un déséquilibre de pouvoir susceptible d'entraîner l'exploitation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les risques qu'une injection d'argent dans l'économie provoque une inflation du prix des produits clés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à découvrir les risques d'inflation. Si les risques sont élevés, le CTP peut ne pas être adapté car il pourrait déstabiliser les prix pour toute la communauté.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De la nourriture est-elle disponible à l'échelle nationale et locale en quantité et qualité suffisantes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si de la nourriture n'est pas disponible en quantité suffisante, le CTP a peu de chances de satisfaire les besoins de la population affectée si la nourriture est leur principale préoccupation. Une distribution en nature ou un programme de travail contre rémunération sont peut-être plus adaptés jusqu'à ce que la situation s'améliore.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fluctuations saisonnières et les cycles de récolte normaux auront-ils un impact sur la disponibilité de la nourriture ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermine si/quand la population sera la plus vulnérable en termes de sécurité alimentaire, et lorsque la disponibilité de nourriture pourrait augmenter. S'il y a des pics d'insécurité alimentaire, ils peuvent correspondre à des pics d'exploitation des participants au programme.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les politiques du gouvernement ou d'autres facteurs affectent-ils la disponibilité de la nourriture ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifie les obstacles susceptibles d'empêcher les gens d'accéder à la nourriture.</li> </ul>

### Méthodes/outils/ressources

- Entretiens et groupes de discussion avec des fournisseurs et associations commerciales, s'ils sont disponibles. Enquêtes sur les capacités des fournisseurs.
- Observations du marché.
- Suivi des prix des marchandises sélectionnées.
- Entretiens avec les prestataires financiers.
- Données secondaires à l'échelle de l'économie locale, flux de versements ou autres données financières.
- Statistiques nationales et locales.
- Calendriers agricoles.
- Structure d'analyse des réponses aux informations du marché et à l'insécurité alimentaire (MIFIRA).
- Analyse cartographique des marchés en situation d'urgence (EMMA).
- Évaluation rapide des marchés (RAM).

## Analyse de sécurité

Les facteurs sécuritaires ont une grande influence pour déterminer si un CTP est une option valable et quel type de mécanisme de décaissement est le plus adapté (consultez « Déterminer le mécanisme de décaissement » à la fin de ce chapitre pour plus d'informations.) Si les risques de sécurité sont trop importants pour être atténués par différentes options de délivrance, comme les bons ou les paiements électroniques, vous devrez peut-être vous orienter vers des distributions en nature ou une autre forme d'aide humanitaire. En outre, la sécurité doit être évaluée régulièrement tout au long de la vie du programme pour suivre l'évolution du contexte.



SÉCURITÉ	
Questions clés	Implications
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il une liberté de mouvement ? Les gens peuvent-ils accéder aux marchés en toute sécurité ? L'accès diffère-t-il pour les hommes/garçons/femmes/ filles et/ou les groupes marginalisés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à identifier si l'accès est limité pour certains groupes. Si les gens ne peuvent pas accéder au marché, alors le CTP peut ne pas être adapté. Les foires ou distributions en nature sont peut-être mieux à même de répondre aux besoins.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les risques que l'argent des distributions soit saisi par les élites ou par des éléments armés ? Des mesures de protection existent-elles pour réduire ce risque ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évalue le niveau de sécurité/d'insécurité dans la zone ciblée. Détermine si un CTP peut être mis en œuvre et les divers risques qu'il faut atténuer selon les personnes ciblées.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gens utilisent-ils de l'argent pour leurs achats courants ? Peut-on se déplacer en toute sécurité avec de l'argent ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse les risques de déplacer ou distribuer de l'argent.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En quoi ces risques sont-ils comparables aux risques que posent les alternatives en nature (c.-à-d., l'argent est-il plus vulnérable ou, alternativement, est-il plus facile à dissimuler) ? Parmi les hommes/femmes/garçons/filles ? Parmi les groupes marginalisés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les considérations de sécurité pertinentes pour la distribution d'argent vs. la distribution en nature.</li> </ul>
Méthodes/outils/ressources	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussion et analyse de l'équipe en interne.</li> <li>Entretiens avec les autorités locales concernant les lois locales et avec les entreprises concernant la manière de transporter l'argent.</li> <li>Entretiens avec les groupes ciblés, à savoir, des hommes, garçons, femmes, filles et groupes marginalisés concernant les perceptions locales de la sécurité et les moyens de transporter, stocker et dépenser l'argent en toute sécurité.</li> </ul>	

## Gouvernance et analyse de la dynamique sociale

En plus des considérations de sécurité, d'autres facteurs affectent l'adéquation d'un CTP, y compris les structures de gouvernance formelles et informelles ; les traditions locales ; la dynamique et les normes sociales. L'analyse de ces problématiques nous aide à comprendre comment la dynamique interne du pouvoir peut affecter quelles personnes seront désignées pour recevoir de l'argent, comment cet argent est dépensé ou le risque qu'un CTP exacerbe les tensions internes. Cette analyse peut aussi souligner le potentiel de corruption, d'exploitation ou de détournement. L'analyse de la gouvernance et de la dynamique sociale doit être effectuée conjointement avec l'analyse de la sécurité pour s'assurer que vous avez évalué tous les facteurs environnementaux.

La gouvernance désigne le processus de prise de décision et de mise en œuvre de ces décisions. On parle de « bonne gouvernance » lorsque ces systèmes et processus sont responsables, transparents, justes, réactifs et participatifs. Les dynamiques sociales désignent les relations au sein de la communauté qui influencent comment les membres de la communauté interagissent les uns avec les autres. Ces dynamiques sociales peuvent changer au gré des influences internes ou externes, comme un don d'argent à certains membres de la communauté ou même à un membre de la famille en particulier. Il est important de comprendre les dynamiques sociales et de genre d'une communauté pour s'assurer que l'introduction d'un CTP n'ait qu'un effet minime, voire aucun effet négatif, sur cette communauté.

La gouvernance et les dynamiques sociales doivent être analysées à plusieurs niveaux et auprès de différents groupes. Les tableaux ci-dessous distinguent l'**analyse au niveau de la communauté** et l'**analyse au niveau des foyers**. En outre, il est essentiel de veiller à inclure le point de vue de divers groupes, ainsi, efforcez-vous de consulter un large éventail de membres

de la communauté, y compris ceux appartenant à différents groupes sociaux, ethniques, politiques et socio-économiques. Rappelez-vous que les thèmes repris dans ces tableaux visent à guider la discussion de l'équipe en interne concernant ce que l'on sait déjà et quelles données recueillir. *Ce ne sont pas des questions à poser telles quelles aux participants, car certains sujets sont dits sensibles.*

<b>GOVERNANCE ET DYNAMIQUE SOCIALE : ANALYSE AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE</b>	
<b>Questions clés</b>	<b>Implications</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels groupes sociaux existent dans la communauté et comment interagissent-ils ? Comment la communauté interagit-elle avec et/ou soutient-elle les foyers vulnérables ? Quels sont les systèmes traditionnels de partage/secours, s'il en existe ? Est-ce que la communauté reçoit actuellement de l'aide, ou en a-t-elle bénéficié par le passé ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de comprendre quels groupes existent au sein de la communauté et comment ils interagissent les uns avec les autres. Permet d'identifier les groupes marginalisés. Empêche la mise en œuvre de programmes qui perturberaient les systèmes de soutien communautaire traditionnels. Détermine si de l'aide a été reçue et son impact sur la communauté.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qui sont les décideurs clés au niveau communautaire ? Ont-ils la confiance de tous les groupes qui la composent ? Les différents groupes sont-ils représentés dans les organes de décision, et notamment les groupes marginalisés ? Qui contrôle les ressources et les décisions quant à la distribution de l'aide ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique si la sélection des bénéficiaires et/ou l'identification des projets communautaires peut se dérouler de manière transparente sans influence indue. Détermine la faisabilité d'un CTP efficace qui profitera à l'ensemble de la communauté, sans être détourné par les élites.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il des tensions ou conflits économiques, sociaux ou politiques, en particulier concernant les ressources ? Quel impact auront les transferts d'argent sur les tensions existantes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à déterminer s'il existe des conflits et comment un CTP pourrait involontairement créer ou exacerber des tensions. Aide à s'assurer que les bénéfices du CTP sont inclusifs et que le programme est impartial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels mécanismes de protection communautaires ou légaux sont en place pour lutter contre l'exploitation et les abus, en particulier les violences liées au genre et la protection des enfants ? Dans quelle mesure et par qui ces normes et lois sont-elles mises en application ? Quel accès les différents groupes ont-ils aux services de protection ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à déterminer s'il est possible de mettre en œuvre un CTP tout en assurant la sécurité de tous les membres de la communauté.</li> </ul>
<b>Méthodes/outils/ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussion et analyse de l'équipe en interne.</li> <li>Entretiens séparés avec hommes et femmes. Dans l'idéal, le personnel de sexe féminin interrogera des femmes (et vice versa).</li> <li>Groupes de discussion (séparés par sexe, voire par âge, IDP/personne hôte, etc.)</li> <li>Opinions/informations de soutien d'autres ONG internationales actives dans la région.</li> <li>Procédures liées au genre de Mercy Corps<sup>24</sup> en particulier l'Annexe 1 : Analyse de genre.</li> <li>Cartographie des relations.<sup>25</sup></li> <li>Structure « Do No Harm » (ne pas nuire).<sup>26</sup></li> </ul>	

24 "Gender Procedures: Policy in Action," *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/GenderProcedures.pdf>.

25 "Conflict Management Group: Relationship Mapping," *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/ConflictMgmtSysRelationship Mapping.docx>.

26 "The Do No Harm Handbook: the Framework for Analyzing the Impact of Assistance on Conflict," *Mercy Corps' Digital Library* <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/HISTORY%20OF%20THE%20DNH%20PROJECT.pdf>.

[Source originale : Collaborative Development for Action, Inc. et CDA Collaborative Learning Projects, révisé en novembre 2004].

## GOUVERNANCE ET DYNAMIQUES SOCIALES : ANALYSE AU NIVEAU DES FOYERS

Questions clés	Implications
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les hommes et les femmes ont-ils des priorités différentes ? Comment le contrôle des ressources (par ex., argent, téléphones mobiles, alimentation) est-il géré dans les foyers ? Qui prend les décisions en matière de dépenses ?<sup>27</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliore la compréhension des divisions liées au genre dans les foyers pour déterminer la meilleure personne à cibler dans le cadre d'un CTP ; ne pas connaître cette information peut entraîner des conflits dans les ménages.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les femmes ont-elles l'habitude d'être rémunérées pour leur travail en dehors de la maison ? Comment les femmes gagnent-elles ou accèdent-elles à l'argent ? Quel contrôle les femmes ont-elles sur l'argent qu'elles gagnent ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de déterminer si les femmes ont besoin de soutien supplémentaire – comme une formation à l'utilisation d'un téléphone mobile pour les transferts d'argent – dont les hommes n'ont pas forcément besoin. Dans les programmes CFW, cette question évalue s'il est nécessaire d'établir des activités distinctes destinées aux femmes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>À quelle distance de la population cible se trouvent les marchés et établissements financiers couramment utilisés ? À quelle fréquence les gens font-ils le déplacement ? Combien de temps faut-il pour s'y rendre ? Quels sont les coûts associés ? Existe-t-il des facteurs sociaux, logistiques ou autres qui affectent la capacité de tous à accéder aux marchés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à déterminer les types de transfert d'argent. Aide à découvrir les obstacles et les coûts cachés pour l'accès aux marchés ou aux établissements financiers. Les programmes doivent peut-être prendre en compte ces problématiques pour déterminer la valeur ou le type de transfert. Des réponses peuvent aussi permettre de déterminer quel membre du foyer cibler.</li> </ul>
Méthodes/outils/ressources	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Études auprès des foyers.</li> <li>Entretiens séparés avec hommes et femmes. Dans l'idéal, le personnel de sexe féminin interrogera des femmes (et vice versa). Veillez à interroger un large éventail de membres de la communauté, y compris des personnes issues de différents groupes sociaux, ethniques, politiques et socio-économiques.</li> <li>Groupes de discussion.</li> <li>Entretiens avec des informateurs clés : ONG internationales, ONG locales, leaders de la communauté, associations de femmes, etc.</li> <li>Procédures liées au genre de Mercy Corps<sup>28</sup> en particulier l'Annexe 1 : Analyse de genre.</li> <li>Calendriers saisonniers.</li> <li>Tableaux des activités quotidiennes divisés par hommes et femmes – éventuellement par filles et garçons – et sous-divisés par saison.</li> </ul>	

<sup>27</sup> Les décisions en matière de dépenses peuvent varier selon le type de ressource. Par exemple, les femmes peuvent décider pour le budget alimentaire du foyer, tandis que les hommes peuvent décider pour les intrants agricoles.

<sup>28</sup> "Gender Procedures: Policy in Action," Mercy Corps' Digital Library, <https://mccl.mercycorps.org/gsd/ docs/GenderProcedures.pdf>

## LOGIQUE DU PROGRAMME ET OBJECTIF GLOBAL

La logique du programme correspond aux outils et à la structure que vous employez pour lier l'objectif d'un programme aux moyens d'atteindre cet objectif. La logique du programme explique également les théories du changement que vous espérez concrétiser, et englobe la création de la chaîne de résultats ou de la structure logique<sup>29</sup> avec un objectif global.

S'il est utilisé immédiatement après une crise ou pendant le rétablissement, un CTP reste une méthodologie et pas un secteur en soi. En tant que tel, un CTP peut être utilisé comme intervention dans n'importe quel type de programme. *Votre objectif global détermine le type de CTP utilisé* et doit être basé sur les besoins de la population affectée et sur le caractère approprié, ou non, d'utiliser de l'argent dans cette communauté. Nous supposons que vous coordonnez déjà le déroulement du programme avec l'équipe de développement économique et des marchés au sein de l'Unité d'appui technique (TSU). Lors de l'utilisation d'un CTP dans un secteur autre que le rétablissement économique – comme la sécurité alimentaire et WASH – il est recommandé de coordonner la conception du programme avec les autres équipes TSU concernées. Toutes les équipes TSU et leurs coordonnées figurent sur The Hub.<sup>30</sup>

Un CTP dans le cadre du secours d'urgence et du rétablissement rapide est souvent utilisé en vue d'atteindre l'un ou plusieurs des quatre objectifs suivants :

- **Répondre aux besoins de base** – L'objectif est d'aider les gens à satisfaire leurs besoins de base immédiats en leur fournissant de l'argent (ou des bons). Des articles alimentaires et non-alimentaires ainsi que d'autres marchandises essentielles sont facilement disponibles sur les marchés, mais les bénéficiaires n'ont pas les moyens de les acheter (habituellement suite à la perte de leurs revenus). C'est par exemple le cas lorsque les agriculteurs perdent leurs récoltes et leurs revenus suite à une inondation ou une sécheresse, ou lorsque les gens ont été déplacés par un conflit ou une catastrophe naturelle, provoquant la perte de leur emploi ou de leurs revenus.
- **Relancer le rétablissement économique** – L'objectif est d'accélérer le rétablissement économique local en augmentant la trésorerie dans les communautés, en revitalisant les marchés locaux et en rétablissant les fonctions économiques basiques à l'issue d'une crise. Les transferts d'argent à court terme contribuent à empêcher les participants au programme de vendre leurs actifs ou de s'engager dans d'autres mécanismes d'adaptation négatifs. Par exemple, suite au séisme de 2010 en Haïti, les transferts d'argent ont permis aux familles d'acheter du riz localement, ce qui a contribué au rétablissement du marché local du riz. Cet objectif peut aussi inclure le rétablissement des moyens de subsistance ou des actifs économiques détruits pendant une crise.
- **Reconstruction des infrastructures/actifs** – Souvent utilisé dans le contexte du CFW, l'objectif est d'apporter du soutien sous forme de revenus à court terme tout en améliorant les actifs publics. Les projets sont choisis selon leur utilité, leur capacité à favoriser le rétablissement et leur capacité à fournir des opportunités de travail non-qualifié à un large segment de la population affectée. Les projets CFW classiques incluent de déblayer des canaux d'irrigation, améliorer l'état ou réparer des routes, réparer ou nettoyer des écoles, réparer les systèmes d'eau et d'assainissement et planter des ceintures vertes.

### Le CTP s'utilise dans divers domaines, y compris :

- Abri
- Sécurité alimentaire, santé et nutrition
- Education
- Rétablissement rapide
- WASH
- Protection
- Changement climatique

Il peut aussi être conçu de manière à servir plusieurs objectifs. En Haïti par exemple, un programme de Mercy Corps a satisfait les besoins de base en augmentant le pouvoir d'achat des foyers et a contribué au rétablissement des marchés locaux, car les participants du programme achetaient du riz localement.

<sup>29</sup> "Program Management Manual," <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ProgramManagementManualPMM.pdf>

<sup>30</sup> "Technical Support Unit," *Mercy Corps' Digital Library*, <https://thehub.mercycorps.org/node/3831>

- **Encourager la stabilité** – Après une urgence de grande envergure, les gouvernements peuvent utiliser un CTP pour empêcher la population affectée d'émigrer ou d'abandonner leurs communautés pour rechercher un emploi. Les interventions monétaires peuvent également rendre une communauté moins susceptible aux effets de la fracture sociale, par exemple, l'augmentation de la criminalité, des émeutes ou des pillages. Cependant, la nature des programmes d'argent, qui est de court terme, et leur impact doivent être pris en compte dans le déploiement d'un CTP visant à favoriser la stabilité.

## IDENTIFICATION DE LA GÉOGRAPHIE ET DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME

Les ressources étant limitées, il est important de clarifier *qui* vous allez aider grâce au CTP. Pour cela, il faut concentrer les efforts sur une région particulière (identification géographique) et/ou limiter la participation à certains groupes (identification des participants au programme). L'approche que vous choisirez dépendra des objectifs de votre programme. Ci-dessous, nous vous présenterons les considérations courantes en matière d'identification, ainsi que les problématiques clés relatives aux critères de vulnérabilité et au travail avec les groupes de personnes déplacées.

Pendant la réponse initiale à une **urgence**, notamment une catastrophe soudaine, fournir rapidement des transferts d'argent est souvent plus important et économique que d'investir dans l'identification consciencieuse des participants au programme. Dans ces situations – où presque tous les foyers de la communauté ciblée ont subi des pertes similaires – la **distribution générale** de transferts d'argent est souvent adaptée. Si les ressources ne vous permettent pas d'atteindre tous les gens affectés, choisissez une zone géographique stratégique (un village, une ville ou un district) et couvrez tous les foyers dans cette zone.

Si une **réponse ciblée** sera plus à même de remplir les objectifs du programme – par exemple, si un ensemble spécifique de producteurs a perdu ses revenus en raison d'une sécheresse – il est essentiel de **définir les critères** de participation. Les critères d'identification doivent toujours être liés à l'objectif de votre programme. Les critères peuvent être spécifiques au contexte (par ex., foyers souffrant d'une pénurie alimentaire) ; basés sur la vulnérabilité (par ex., foyers dont le chef de famille est une femme) ; ou dirigés par des groupes spécifiques (par ex., personnes déplacées). Les critères doivent être spécifiques, mais suffisamment simples pour rapidement valider les participants et éviter les revendications selon lesquelles le processus de sélection est injuste. Les critères doivent aussi être annoncés à travers des efforts de formation, par exemple, des réunions communautaires, un affichage public et d'autres méthodes de communication transparentes. En outre, les communautés doivent avoir leur mot à dire dans la définition des critères de sélection, notamment en ajoutant ou en supprimant des critères.

Le **type de participant au programme** dépendra de l'objectif du programme. Si l'objectif du programme est de répondre aux besoins de base, la sélection doit s'opérer au niveau des foyers. Si l'objectif du programme est de rétablir les moyens de subsistance, la sélection doit avoir lieu au niveau des individus ou des membres d'une association (par ex., pêcheurs, négociants, etc.) Vous aurez probablement une idée précise de la population affectée avant de déterminer l'objectif du programme. Cependant, une fois l'objectif de votre programme défini, vous aurez l'opportunité de peaufiner votre processus de sélection des participants au programme.

Suite à une crise, de nombreux canaux existent pour déterminer les participants au programme. Les options courantes incluent d'utiliser les listes fournies par l'ONU, le gouvernement central, le gouvernement local, les organisations partenaires ou les leaders de la communauté, ou d'identifier les personnes impliquées dans les précédents programmes d'autres organismes. Si vous travaillez à partir d'une liste qui n'a pas été créée par Mercy Corps, vous devez compléter un **exercice de vérification des participants au programme**. À cette fin, désignez 5 à 15% des participants figurant dans la liste, auprès desquels vous réaliserez une étude sur les foyers. L'étude vise à s'assurer que le participant désigné habite toujours à l'adresse indiquée et qu'il remplit les critères de sélection. Préalablement à cette vérification, il est utile d'expliquer les critères de sélection lors d'une réunion communautaire à laquelle assistent les leaders locaux. Cette annonce publique des critères permet aux groupes marginalisés – qui ne figurent pas forcément sur les listes officielles – de s'identifier et de demander leur inscription sur la liste. Toute réunion de ce type doit être organisée de manière réfléchie pour éviter d'exacerber les tensions existantes.



## Sélection des « plus vulnérables »

Dans un CTP, Mercy Corps cible généralement les foyers les plus vulnérables. Les critères qui désignent les « plus vulnérables » peuvent varier en fonction du pays et de la communauté. En général, les foyers les plus vulnérables remplissent l'un des critères suivants : le chef de famille est un enfant, une femme, une personne âgée ou souffre d'un handicap ; pauvreté monétaire extrême, grande pauvreté patrimoniale, membre d'un groupe marginalisé, affecté par une catastrophe ou un conflit, ou déplacé.

Sélectionner les foyers les plus vulnérables peut être mal interprété par les organisations partenaires, les leaders de la communauté ou le personnel de Mercy Corps pour signifier que la *personne* la plus vulnérable dans chaque foyer doit être désignée comme le participant au programme. Ce n'est pas nécessairement le cas. La personne la plus vulnérable d'un foyer pourrait être une personne âgée ou handicapée. Cette personne a peut-être des difficultés à se déplacer jusqu'au marché ou à la banque, deux activités qui font souvent partie d'un CTP. Ainsi, la désigner comme participant au programme pourrait leur imposer une charge inutile. Voyez plutôt s'il est possible d'inscrire un autre membre du foyer, digne de confiance, en tant que participant. De la même façon, bien que les femmes soient généralement ciblées par un CTP, dans certains cas désigner une femme peut accroître les risques qu'elle court.

Les questions pratiques comme la mobilité et la sécurité doivent être prises en compte afin de minimiser les risques pour les participants au programme. Discuter de ces questions avec les représentants du groupe sélectionné vous aidera à déterminer la solution la mieux adaptée. (Bon nombre de ces problématiques sont révélées par l'analyse de la gouvernance et de la dynamique sociale mentionnées précédemment.)

## Équilibrer les populations déplacées et la population de la communauté hôte

Après une crise, les populations déplacées peuvent être hébergées dans un autre lieu par des membres de la communauté, ce qui modifie la dynamique sociale. Dans ce cas, il est important d'examiner le ratio des personnes déplacées par rapport au nombre de personnes hôtes, et de considérer les critères de vulnérabilité de chacun aux fins de participation au programme. On distingue deux manières de sélectionner les participants au programme dans ce type de scénario. La première consiste à établir des critères de vulnérabilité pour les foyers en fonction des besoins. Les participants sont ensuite sélectionnés selon ces critères, indépendamment de s'ils sont déplacés ou s'ils accueillent une population déplacée. La seconde méthode – et l'une des plus courantes chez Mercy Corps – consiste à déterminer un chiffre cible à la fois pour la communauté hôte et les foyers déplacés (par ex., 50% déplacés/50% hôtes, ou 90% déplacés/10% hôtes). Bien que les foyers de la communauté hôte ne sont pas forcément aussi vulnérables que les foyers déplacés, il est prudent d'inclure ces deux groupes dans un programme. Les foyers de la communauté hôte soutiennent probablement les foyers déplacés d'une manière ou d'une autre – soit à titre personnel, soit en partageant les ressources de la communauté. Inclure un mélange de participants dans votre programme peut réduire la charge exercée sur la communauté hôte, voire même sur les ressources partagées.

## Arbre décisionnel : Quel type de CTP utiliser ?

Dans « Types de CTP » (Chapitre 1), nous vous avons présenté les formes générales de CTP. Ayant réalisé vos évaluations et votre analyse – et fort d'une solide compréhension des objectifs de votre programme et de votre population cible – vous êtes prêt à décider quel type de CTP est le plus adapté. Vous trouverez ci-dessous une décomposition des avantages et inconvénients courants inhérents à chaque type de CTP. Il est important de les évaluer attentivement, notamment en termes de calendrier et de faisabilité, lors du choix d'un type de CTP.

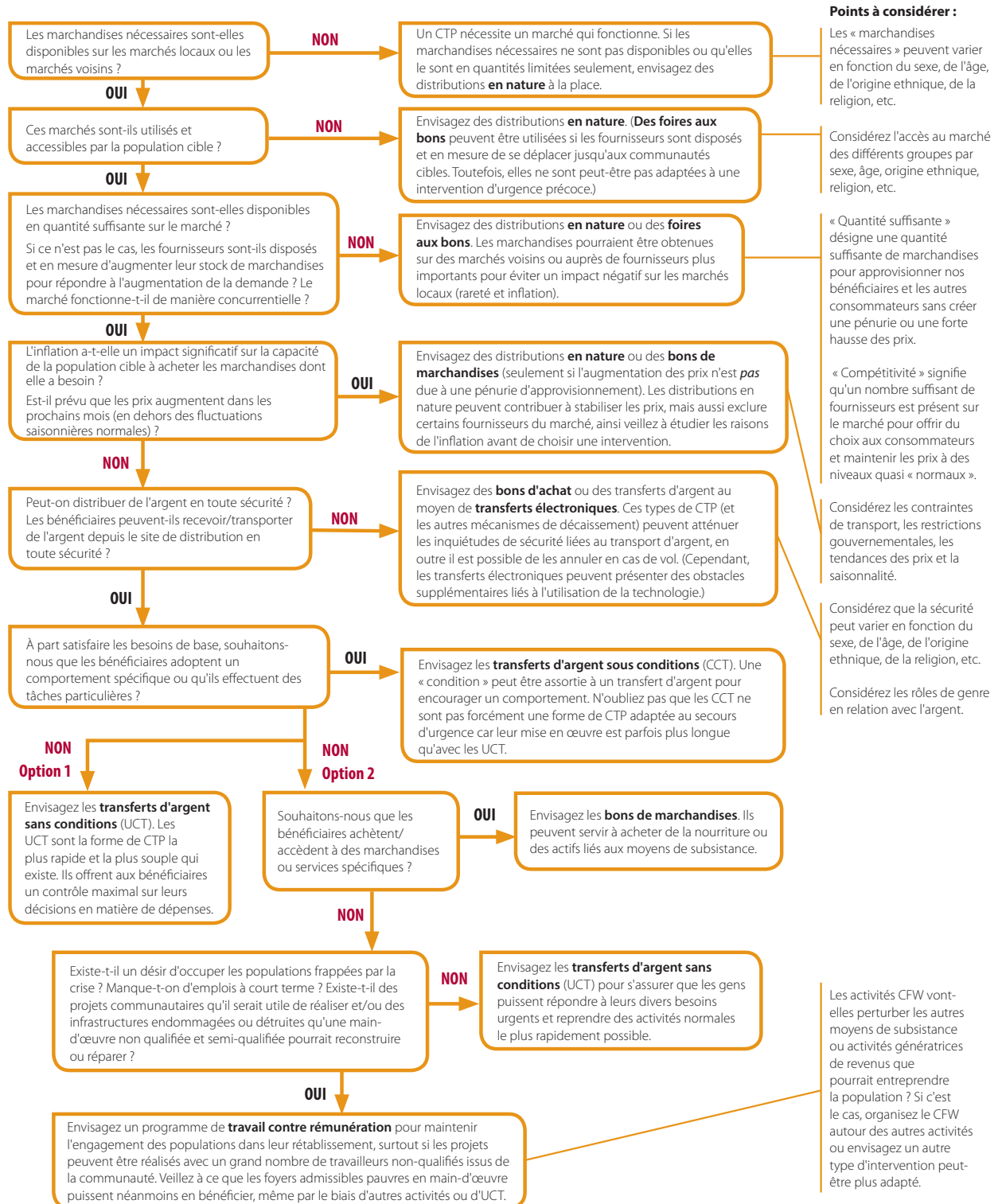
En outre, *pensez à étudier les considérations fiscales locales liées aux revenus/à l'emploi pour Mercy Corps et les participants au programme* lorsque vous considérez les différents types de transferts. Certains types de CTP peuvent occasionner des charges fiscales pour les participants, érodant ainsi la valeur de l'aide. (consultez « Fixer le montant des transferts » ci-dessous pour un exemple concret illustrant comment la politique fiscale a affecté la fréquence de décaissement d'un programme UCT au Tadjikistan.)

TRANSFERTS D'ARGENT <sup>29</sup>	BONS	TRAVAIL CONTRE RÉMUNÉRATION (CFW)
<b>Avantages</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution et circulation rapides.</li> <li>• Implication minimale de l'organisme de mise en œuvre au point de vente.</li> <li>• Faibles coûts administratifs.</li> <li>• La forme la plus souple de CTP, privilégiée par Mercy Corps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent être réservés à l'achat d'articles spécifiques.</li> <li>• Les risques de sécurité sont parfois moindres qu'avec un CFW ou des transferts d'argent.</li> <li>• Il est possible de surveiller l'échange des bons.</li> <li>• L'organisme peut assumer les difficultés liées à une faible inflation/dévaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sélection des participants est plus simple qu'avec les bons ou les transferts d'argent.</li> <li>• Crée des actifs communautaires.</li> <li>• Maintient l'engagement des participants dans le rétablissement.</li> <li>• Il est plus facile de fixer les salaires CFW que le montant des transferts d'argent/bons.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à surveiller l'utilisation qui en est faite après le transfert.</li> <li>• Sélection et inscription difficiles car l'argent est attractif pour tout le monde.</li> <li>• Difficulté à empêcher l'usage anti-social de l'argent (par ex., achat d'alcool ou de tabac).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts administratifs élevés, y compris en temps de travail.</li> <li>• Risque de contrefaçon.</li> <li>• Peut créer une économie parallèle avec la revente des bons.</li> <li>• Peut nécessiter l'ajustement régulier par l'organisme pour protéger contre l'inflation.</li> <li>• L'organisation peut nécessiter quatre à six semaines, voire plus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts administratifs élevés.</li> <li>• Certains foyers pauvres ou en insécurité alimentaire peuvent ne pas être capables de participer (par ex., personnes âgées, malades, pauvres en main-d'œuvre.)</li> <li>• L'organisation et l'obtention des fournitures et services requis peut nécessiter jusqu'à six semaines.</li> <li>• Peut perturber le marché du travail ou d'autres activités ou priorités du foyer.</li> </ul>

31 Ce tableau et l'arbre décisionnel qui suit sont adaptés de Creti et Jaspers, eds., *Cash Transfer Programming in Emergencies*.

Maintenant que vous comprenez les avantages et inconvénients des différentes interventions CTP, vous souhaitez peut-être utiliser l'arbre décisionnel suivant pour déterminer quel type de CTP est le plus adapté. Il ne vise pas à être votre structure exclusive pour choisir votre intervention CTP ; c'est plutôt une aide visuelle qui synthétise de nombreux sujets abordés sous forme narrative. Si vous le jugez utile, tant mieux ! Si ce n'est pas le cas, ce n'est pas un problème. Seuls vous et votre équipe pouvez réellement concevoir l'intervention CTP la plus adaptée en fonction de votre contexte local.

## ARBRE DÉCISIONNEL



## FIXER LE MONTANT DU TRANSFERT

Vous avez déterminé l'objectif de votre programme, vos critères de ciblage et votre type de CTP. Maintenant, vous pouvez fixer le montant du transfert.<sup>32</sup> Le montant et la fréquence de paiement choisis doivent être directement liés à l'objectif de votre programme. Les facteurs supplémentaires dont il faut tenir compte sont : le montant du transfert doit-il varier entre les bénéficiaires ; doit-on l'ajuster au cours du cycle de vie du programme ; doit-il être fourni en une seule fois ou en plusieurs échéances.<sup>33</sup>

Pour fixer le montant du transfert CTP, considérez les points suivants :

- **L'objectif de votre programme :** Les montants des transferts sont souvent définis en termes d'écart. Si l'objectif de votre programme est de satisfaire des besoins alimentaires de base, le montant du transfert doit être égal à l'écart entre la nourriture dont les gens ont besoin et ce qu'ils peuvent s'acheter eux-mêmes sans recourir à des mécanismes d'adaptation négatifs.<sup>34</sup> Pour calculer cet écart, estimez ce dont le foyer dispose à l'heure actuelle, en tenant compte des sources de revenus « invisibles » comme les flux de fonds, ce que le foyer est capable de faire via des mécanismes d'adaptation positifs et quel est l'écart. Dans un exemple concernant l'alimentation : pour fixer le montant, vous devez déterminer le prix d'un « panier de marchandises » standardisé qui satisfait aux objectifs du programme, en tenant compte des prix actuels du marché local. Dans l'idéal, le montant du transfert couvrirait l'écart entre ce que les foyers sont capables de se procurer eux-mêmes et un montant légèrement supérieur au coût du fameux « panier de marchandises. » Cela permettrait aux foyers de rétablir leurs besoins de base et peut-être de commencer à épargner pour anticiper un choc futur ou la prochaine augmentation des prix.
- **Transferts fixes ou variables :** Le montant du transfert peut être identique pour tous les bénéficiaires ou varier selon certains critères. Bien qu'il soit plus simple de donner un montant fixe, quelle que soit la taille du foyer, il serait plus équitable de prendre en compte la taille du foyer ou le type de participant au programme. Par exemple, si l'objectif du programme est d'aider les entreprises à récupérer des actifs pour reprendre leur activité économique, vous souhaitez peut-être calculer combien coûterait l'achat de différents actifs pour différentes activités, et fixer le montant des transferts en vous basant sur cette plage de coûts. Attention : plus la prise de décision est détaillée quant au montant du transfert, plus la charge de travail administratif sera importante pour le personnel, qui devra valider les coûts, la taille des foyers, les besoins ou d'autres facteurs.
- **Fréquence de transfert :** La fréquence d'un transfert d'argent doit être basée sur les objectifs du programme et sur la sécurité des participants et du personnel, sans négliger la rentabilité. En règle générale, les interventions qui visent à satisfaire les besoins de base privilégient des transferts relativement fréquents, tandis que les interventions axées sur l'abri ou le rétablissement des moyens de subsistance impliquent des transferts plus conséquents mais moins fréquents. Les considérations de genre doivent aussi entrer en ligne de compte, car les femmes pourraient tirer parti de transferts modestes mais réguliers.<sup>35</sup> Cependant, la fréquence idéale peut être influencée par les lois ou traditions locales. Au Tadjikistan en 2008, par exemple, la Bill and Melinda Gates Foundation a financé un projet de rétablissement des moyens de subsistance, en optant pour un transfert unique mais conséquent, plutôt que plusieurs transferts d'un montant moindre, afin d'éviter aux participants de verser une taxe de 39% sur les transferts multiples. (En l'occurrence, un transfert individuel au titre d'« aide humanitaire » n'était pas taxable.) Il est important de tenir compte des lois locales en matière fiscale et bancaire pendant la planification.

32 La méthode pour fixer les salaires CFW est bien différente de celle décrite dans cette rubrique permettant de fixer le montant de transfert pour tous les autres types de CTP. En général, les salaires CFW sont légèrement en-deçà des salaires du marché local pour éviter de détourner les ouvriers d'un emploi à long terme. Des directives détaillées pour le déterminer sont énoncées dans le Guide de mise en œuvre des programmes de travail contre rémunération.

33 Harvey et Bailey, 49.

34 "Guidelines for Cash Transfer Programming," *International Red Cross and Red Crescent Movement*, <http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/finance/cash-guidelines-en.pdf>.

35 Harvey et Bailey, 52.

- **Ajustement pour l'inflation :** Le montant du transfert peut varier au gré des fluctuations de prix. Lors de la budgétisation du programme, il est essentiel de prévoir une marge en cas d'imprévu entre le prix actuel et le scénario du pire en s'appuyant sur les prix saisonniers et les prix historiques. Il faut aussi surveiller les prix locaux et ajuster le montant du transfert si nécessaire pour tenir compte des gros changements. En cas de forte inflation, vous devrez peut-être réévaluer si le CTP est toujours le mécanisme adapté pour réaliser les objectifs de votre programme.

Comme dans tout programme, la coordination est essentielle, ainsi rapprochez-vous des autres organismes qui mettent en œuvre des CTP dans la même région, et du gouvernement. Les différences dans le montant des transferts d'argent, leurs procédures et leur calendrier entre les différents organismes d'implémentation peuvent créer des différends, avoir un impact négatif sur les marchés locaux et créer des attentes déraisonnables. Pour voir une évaluation des efforts de coordination entrepris par quatre organismes de mise en œuvre de CTP, consultez « The Inter-Agency Impact Assessment of the Cash Transfer Programs in West Sumatra, »<sup>36</sup> qui résume les enseignements tirés par Mercy Corps, Catholic Relief Services, Oxfam GB et Save the Children.

### Erreurs courantes pour fixer le montant des transferts<sup>35</sup>

- Fixer le montant du transfert sans tenir compte de l'objectif du programme (par ex., le calculer en fonction des besoins alimentaires alors que le transfert vise à couvrir plusieurs besoins de base, dont l'alimentation et d'autres fournitures essentielles.)
- Baser le montant du transfert exclusivement sur ce qui aurait été distribué si de l'aide en nature avait été fournie.
- Ne pas envisager que les foyers sont peut-être capables de satisfaire certains besoins par leurs propres moyens.
- Ne pas prendre en compte la probabilité que les coûts des marchandises et services changent au cours du programme (y compris les changements saisonniers.)
- Relever le prix des marchandises ou le montant des salaires dans une partie de la zone du programme seulement, alors qu'ils peuvent être différents dans d'autres zones.
- Ne pas inclure les coûts ou les frais de transport liés à la réception des transferts.



Pakistan – Julie Denesha pour Mercy Corps

36 Martin Aspin, "Inter-Agency Impact Assessment of the Cash Transfer Programs in West Sumatra," (mai 2010). *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/InterAgencyImpactAssessmentCTPwSumatra.pdf>.

37 D'après Harvey et Bailey, 50.



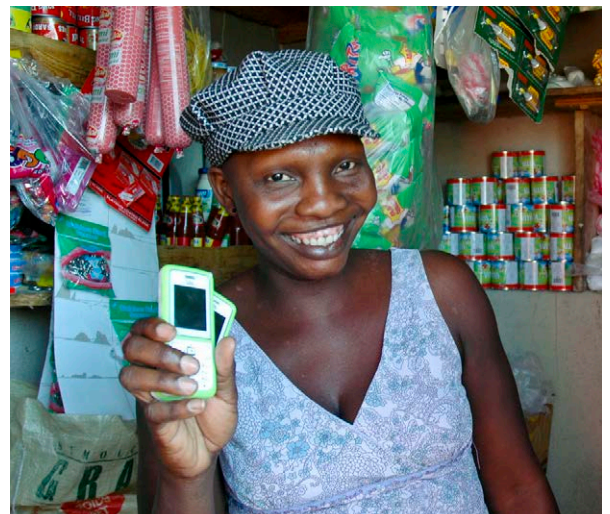
## DÉTERMINER LE MÉCANISME ET LE PRESTATAIRE DE DÉCAISSEMENT

Une fois votre type de CTP choisi, le moment est venu de déterminer la *manière* dont l'argent parviendra aux participants de votre programme. C'est ce que l'on appelle le **mécanisme de décaissement**.

Les mécanismes de décaissement sont les méthodes utilisées par les participants du programme pour accéder à l'argent ou aux marchandises. Ils peuvent être simples, comme le versement direct de l'argent aux participants par le personnel du programme, ou sophistiqués sur le plan technologique comme l'envoi électronique de bons de marchandises sur le téléphone mobile d'un participant. Tout mécanisme de décaissement présente des avantages et des inconvénients. Votre objectif est de choisir le mécanisme de décaissement qui permet d'atteindre rapidement votre population cible, de manière sécurisée et économique, sans créer de charge induite. Certaines considérations d'ordre général pour évaluer les mécanismes de décaissement incluent la disponibilité de prestataires potentiels et le lieu de leurs succursales/bureaux, les coûts de mise en œuvre, la préférence des participants au programme et le degré de maîtrise des divers mécanismes.<sup>38</sup> (Ne pas confondre le mécanisme de décaissement avec le mécanisme de remboursement des fournisseurs concernant les bons échangés par les participants au programme.)

Un **mécanisme de décaissement direct** est un mécanisme dans lequel les membres de l'équipe Mercy Corps payent directement les participants du programme ou leur distribuent directement un document/une carte (qu'ils peuvent ensuite échanger contre de l'argent ou des marchandises.) Un **mécanisme de décaissement indirect** est un mécanisme dans lequel Mercy Corps conclut un accord avec une organisation ou un établissement tiers qui délivrera l'argent, les bons, les transferts électroniques, etc. aux participants du programme. Parmi les établissements tiers potentiels figurent les établissements financiers officiels et informels, les opérateurs de téléphonie mobile ou les ONG locales partenaires.<sup>39</sup>

L'identification de méthodes adaptées et sûres pour la délivrance et la distribution des paiements repose largement sur les conclusions de vos évaluations et analyses initiales. Ci-dessous, nous abordons les mécanismes et les prestataires de décaissement les plus courants.



Haiti – F. Coupet/Mercy Corps

### Prestataires de service financiers

Si des établissements financiers qui fonctionnent bien sont situés dans ou à proximité de vos communautés cibles et qu'un pourcentage important de votre population cible est déjà « client bancaire », un prestataire de services financiers peut être en mesure de gérer les paiements directs sur des comptes bancaires individuels ou de groupes. Même si les participants au programme n'ont pas accès à des prestataires de services financiers à l'heure actuelle, il est possible d'ouvrir de nouveaux comptes à titre individuel, voire même pour une association ou à l'échelle d'une communauté. L'utilisation du système financier local réduit la charge de travail qui pèse sur Mercy Corps, élimine le risque sécuritaire pour le personnel de l'organisme chargé de transporter l'argent, limite le risque de corruption et permet d'améliorer le suivi et les rapports.

38 Pour une évaluation complémentaire des mécanismes de décaissement, consultez "Summary of Issues" (Chapitre 9) et "Key Criteria for Assessing Cash Delivery Options" (Annexe B) de Paul Harvey, Katherine Haver, Jenny Hoffmann, et Brenda Murphy, "Delivering Money: Cash Transfer Mechanisms in Emergencies," CaLP, (Londres : Save the Children UK, 2010). <http://www.cashlearning.org/downloads/delivering-money---cash-transfer-mechanisms-in-emergencies2.pdf>

39 Il s'agit d'un arrangement contractuel (à ne pas confondre avec une sous-adjudication) dans lequel Mercy Corps conclut un accord avec une ONG locale, la chargeant d'assurer la distribution auprès des participants du programme identifiés par Mercy Corps, ou d'assurer à la fois l'identification et la distribution auprès des participants au programme, selon les critères d'admissibilité établis par Mercy Corps. En général, on utilise cette méthode lorsque la situation sécuritaire ne permet pas à Mercy Corps d'effectuer la distribution directement.

Les options suivantes peuvent être utilisées pour distribuer l'argent par l'intermédiaire d'un établissement financier :

- **Comptes individuels** : Les comptes individuels assurent aux participants du programme un contrôle maximal sur le moment où retirer leur argent. Ils offrent également un certain degré de sécurité pour les participants (qui n'ont pas l'obligation de conserver leurs paiements en espèces) et l'équipe du programme (qui ne manipulent pas directement l'argent). Les inconvénients sont les coûts bancaires supplémentaires qui incombent aux participants, les démarches logistiques d'ouverture de comptes (y compris les obligations d'identification), les déplacements nécessaires pour remplir la documentation et la difficulté potentielle des participants s'il s'agit d'un processus nouveau pour eux. Il faut veiller à ce que cette méthodologie n'exclue pas certains groupes ciblés, comme les populations analphabètes, âgées ou jeunes.
- **Comptes de groupe** : Les comptes de groupe peuvent être utilisés pour les paiements ciblant un groupe, comme une communauté ou une association commerciale, ou lorsque les participants préfèrent mettre en commun leurs transferts (par ex., lorsque les participants au programme désignent une personne de confiance qui se déplace à la banque en leur nom, ou s'ils veulent éviter des frais bancaires individuels). L'avantage des comptes de groupe est qu'ils réduisent le nombre de comptes individuels à ouvrir. Les inconvénients incluent une difficulté accrue à suivre la réception des transferts d'argent individuels et un plus grand risque de corruption. Certaines banques ou agences bancaires ne proposent pas forcément de comptes de groupe.
- **Distribution de chèques** : Si la délivrance de l'argent présente des risques pour la sécurité, les distributions peuvent s'effectuer sous forme de chèques ou de bons échangeables chez un prestataire de services financiers. Au lieu d'ouvrir des comptes bancaires, les participants au programme peuvent retirer de l'argent en toute sécurité à l'aide d'un chèque fourni par le programme. Cette méthode assure la sécurité des bénéficiaires et de l'équipe du programme, et permet une distribution plus exacte de l'argent. L'inconvénient est le coût d'impression et de distribution des chèques, ainsi que le temps de travail requis pour le personnel. L'orthographe des noms et les obligations d'identification pour encaisser le chèque peuvent poser problème. Il arrive que les prestataires de services financiers facturent aux participants des frais pour l'encaissement de chèques.
- **Délivrance par les établissements financiers** : Dans certains lieux, il est possible de passer un accord avec des établissements financiers locaux pour qu'ils transfèrent directement de l'argent aux participants du programme sur les sites des projets. L'avantage est que ces établissements peuvent fournir une assurance pour le « transport de fonds » protégeant ainsi Mercy Corps contre les risques liés à la sécurité du transport. Cependant, ce service n'est pas disponible dans toutes les régions et c'est souvent la méthode de distribution d'argent la plus coûteuse qui existe.

Si vous choisissez de travailler avec un prestataire de services financiers, veillez à ce qu'une formation sur les compétences financières de bases soit fournie aux participants du programme, pour leur apprendre à utiliser leur compte, de même qu'un descriptif détaillé de tous les frais associés au compte, ainsi que les exigences pour accéder au compte (par ex., livret de banque, carte nationale d'identité, etc.). Un contrat doit être établi avec l'établissement, en précisant : les modalités de paiement ; les frais du service ; la responsabilité financière en cas de fraude ou d'erreurs ; comment l'établissement vérifiera l'identité des participants ; le calendrier et le montant des transferts ; et les responsabilités en matière de rapports.



Indonésie – Mercy Corps

## Autres établissements

Dans les régions où des établissements financiers officiels sont inaccessibles ou simplement inexistant, des intermédiaires tels que des bureaux de poste, des fournisseurs/négociants, des sociétés de transfert d'argent (comme *hawalas*), des sociétés de paiement, des sociétés de sécurité ou d'autres établissements peuvent constituer une option pour la distribution directe d'argent ou de chèques/bons. Si cette option est retenue, il peut être utile – si la dotation en personnel et la sécurité le permettent – d'intégrer le personnel de Mercy Corps aux distributions pour surveiller le processus et gérer tout problème susceptible de survenir. Un contrat devra détailler : les modalités de paiement à l'intermédiaire ; la commission et les frais pour le service ; la responsabilité quant à la sécurité ; la responsabilité financière en cas de vol ou d'erreurs ; comment l'identité des bénéficiaires sera vérifiée ; le calendrier et le montant des transferts ; et les responsabilités en matière de rapport à Mercy Corps et au gouvernement, le cas échéant.

## Distribution directe

Si les autres options ne sont pas viables, les paiements peuvent être versés directement par le personnel de Mercy Corps ou un partenaire local. Cela a l'avantage de réduire le risque de détournement d'argent au cours du processus de paiement. Cependant, la distribution directe des transferts d'argent peut créer des risques de sécurité pour les participants au programme et le personnel de Mercy Corps. La distribution directe doit être envisagée en dernier recours comme option de décaissement. Vous trouverez des recommandations pour atténuer les risques associés dans le Guide de mise en œuvre des transferts d'argent.

## Transferts électroniques

Les méthodologies de paiement électronique (comme l'argent/les portefeuilles mobiles, les bons mobiles, la banque mobile et les cartes de retrait/débit/crédit) peuvent également être de bons vecteurs de transfert d'argent. Bien qu'il existe des avantages évidents de par la sécurité qu'ils fournissent et la rapidité de décaissement des transferts, il est absolument vital que les programmes utilisant des technologies de transfert électronique consacrent suffisamment de temps à éduquer les participants sur leur utilisation et à sensibiliser la communauté et les fournisseurs. Les participants qui ne savent pas lire ou compter auront des difficultés à utiliser cette technologie et s'appuieront sûrement sur leur famille ou sur des « aidants » dans la communauté pour recevoir leur transfert.<sup>40</sup>

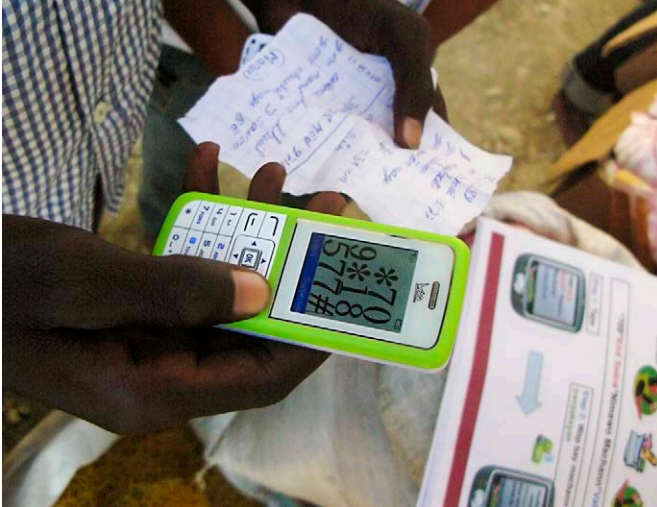
À travers notre engagement auprès de la Better than Cash Alliance (consultez l'Annexe C : Ressources externes), Mercy Corps a accepté d'utiliser les méthodologies de transfert électronique lorsqu'elles sont adaptées. D'autres bonnes pratiques et directives de mise en œuvre pour les transferts électroniques se trouvent dans le Guide de mise en œuvre des transferts électroniques.



Kenya – Bija Guttoff/Mercy Corps

40 "MasterCard Worldwide and Mercy Corps: ELEVATE Phase I Report," *Mercy Corps' Digital Library*, 2013, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/MasterCard2012NepalDREPSELEVATEph1Rep.pdf>.





Haiti – Erin Wildermuth/Mercy Corps

### *Profil du programme :*

## **Argent mobile**

Juste après le séisme de 2010, Haïti a connu une grave pénurie d'argent. Celle-ci a restreint les paiements et a largement limité les retraits d'épargne, affectant les activités économiques de base de millions d'Haïtiens. Tandis que les marchés commençaient à se redresser, il était évident que les interventions basées sur l'argent seraient largement utilisées dans les programmes d'intervention d'urgence et de rétablissement rapide. Mercy Corps s'est associée à OpenRevolution pour mener une évaluation, déterminant que les transferts mobiles étaient une option valable et que les banques et autres acteurs pouvaient agir comme points de dépôt et de retrait d'argent.<sup>41</sup> Avec le financement de l'USAID, Mercy Corps a piloté trois projets distincts de

transfert d'argent mobile entre décembre 2010 et juin 2011. L'argent a été transféré par voie électronique sous forme de bons (permettant d'obtenir des articles alimentaires ou non-alimentaires) et sous forme d'UCT. Dans l'ensemble, Mercy Corps a atteint et inscrit 8 937 foyers bénéficiaires et 100 fournisseurs avec plus de 2,8 millions USD de transactions par mobile. Des enseignements importants ont été tirés de ce projet, à savoir : dans les environnements naissants, l'argent mobile – bien que plus sûr que les mécanismes traditionnels de transfert d'argent – n'est pas nécessairement moins coûteux, surtout si le système de paiement doit être construit de toutes pièces. En outre, l'utilisation des services mobiles par les participants à l'issue du programme était minime. Le programme espérait que 25% des participants continueraient d'employer cette méthode, en réalité seuls 0,5% d'entre eux ont continué. Parmi les explications citées, l'insuffisance du temps consacré à la formation des participants sur les avantages que représente l'argent mobile en dehors des objectifs du programme.

41 Faire un « dépôt », c'est mettre de la valeur dans un portefeuille mobile chez un agent marchand ; faire un « retrait » c'est transférer de la valeur stockée dans un portefeuille mobile vers un agent marchand qui vous donne ensuite l'argent physique. From "Performance Report, HIFIVE Award #20," *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/USAIDHi52010HaitiMobileMoneyFinalRep.pdf>.

## CHAPITRE 3 :

# CONSIDÉRATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Dans ce chapitre, nous couvrirons d'autres considérations qui affectent les CTP, y compris le partenariat, le genre, les jeunes, le gouvernement et les milieux urbains. Les sujets que nous mettons en avant ne se limitent pas à une phase particulière du programme ; ils doivent être considérés tout au long du cycle de vie du programme. Ils affectent la conception, la configuration et la mise en œuvre du programme ainsi que la conception et la mise en œuvre de votre système de M&E. Par exemple, les stratégies de ciblage et de collecte des données diffèrent entre le milieu urbain et le milieu rural. Les considérations de genre pénètrent chaque aspect d'un CTP, y compris la dotation en personnel chargé de sa mise en œuvre. Il est presque impossible de mettre en œuvre un CTP sans la coopération des représentants du gouvernement local, c'est pourquoi il est vital de réfléchir au rôle qu'ils joueront dans votre programme.

## PARTENARIATS

### Partenaires locaux

Dans une situation d'urgence, les groupes locaux de la société civile sont généralement capables de se mobiliser rapidement à petite échelle. Ils bénéficient d'un meilleur accès aux populations isolées dans les milieux non-sécurisés ou les zones considérées dangereuses pour les expatriés. Par ailleurs, ils connaissent mieux les communautés et pratiques locales, notamment les dynamiques sociales, et ont la confiance des populations locales.

Bien qu'il existe des avantages évidents à nouer un partenariat avec des organisations locales, la formation et la supervision de tels partenaires nécessite généralement du temps, des efforts et du personnel. Un CTP ayant souvent des exigences de documentation plus strictes, il est important de considérer avec soin les partenariats potentiels et la capacité des partenaires à satisfaire les exigences du CTP ainsi que votre capacité à superviser leur travail. Il est également essentiel de clarifier les rôles de l'organisme directeur et des organismes partenaires – ainsi que les stratégies de sortie – dans le cadre d'un CTP. Le budget et le plan de travail doivent refléter le temps et les efforts supplémentaires requis aux fins de gestion, suivi ou mentorat d'un partenaire local.

Mercy Corps a constaté que certains organismes locaux ont des préjugés contre des groupes particuliers ou leurs anciens clients. Lorsque vous choisissez un partenaire, assurez-vous qu'il comprenne vos critères de ciblage et les principes fondamentaux de « Ne pas nuire ». Une représentation mixte en termes de genre, d'origine ethnique et de religion dans les organisations partenaires peut accroître notre capacité à servir efficacement les populations. Un exercice de vérification des participants au programme réalisé par Mercy Corps une fois que les partenaires ont sélectionné les participants contribue également à réduire les partis pris. Des conseils supplémentaires sur les partenariats avec la société civile, les entreprises et les groupes gouvernementaux se trouvent dans le Guide des partenariats locaux de Mercy Corps.<sup>42</sup>

### Partenaires du secteur privé

Le secteur privé est impliqué dans les CTP de trois façons. La première, et la plus importante, est le rôle actif qu'il joue en fournissant les marchandises et services achetés ou échangés par les participants au programme. Le secteur privé joue aussi un rôle capital dans la fourniture d'informations précieuses sur le système de marché, la chaîne d'approvisionnement et les schémas d'achat des participants, il peut être un partenaire clé dans la détection anticipée des distorsions du marché. Enfin, les partenaires du secteur privé peuvent être engagés comme prestataires pour faciliter le décaissement d'argent ou la délivrance de bons.

---

42 "Local Partnerships: A Guide for Partnering with Civil Society, Business and Government Groups," Mercy Corps' Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MCLocalPartnershipsGuide.pdf>.



Pour être efficace dans un rôle actif au sein du programme, les partenaires du secteur privé devront être formés aux objectifs et à la méthodologie du programme, ainsi qu'aux tâches et responsabilités qui seront les leurs. Lors de la sélection et la formation des partenaires du secteur privé, il est important de clarifier les règles et définir les modalités de paiement et les exigences de rapport. De nombreux donateurs exigent que le montant des transferts d'argent soit documenté de même que les documents des participants au programme collectés par les partenaires du secteur privé pour procéder au paiement. Ces détails doivent être clairement exprimés au lancement du programme et surveillés ensuite pour éviter toute difficulté.

De bons principes d'engagement doivent être observés dans l'établissement et le maintien des relations avec le secteur privé. Cela implique d'intégrer des incitations adaptées pour satisfaire les intérêts particuliers des partenaires, reconnaître l'équilibre entre les objectifs de notre programme et leurs objectifs commerciaux et entreprendre des vérifications préalables adaptées avant d'établir un partenariat pour s'assurer que tous les risques pour la réputation ou le programme sont acceptables. Nous devons formaliser notre partenariat afin d'assurer la transparence et une interprétation commune entre les partenaires. Consultez l'équipe Finance et Conformité pour savoir quel mécanisme est requis pour y parvenir. Des conseils supplémentaires sur l'engagement auprès du secteur privé se trouvent dans la trousse à outils d'engagement du secteur privé.<sup>44</sup>

Un aspect nouveau et important des CTP est la gestion des données des bénéficiaires recueillies par les organismes de mise en œuvre et leurs partenaires du secteur privé, en particulier à l'égard des transferts électroniques. Lorsque nous recueillons les données relatives aux bénéficiaires, nous devons veiller à ne pas mettre en danger les bénéficiaires en exposant leurs données au risque de vol d'identité. Pour aider les organisations à gérer les difficultés liées à la sécurité des données, CaLP a publié « Protecting Beneficiary Privacy: Principles and Operational Standards for the Secure Use of Personal Data in Cash and E-Transfer Programs ».<sup>45</sup>

## Protection des données

Un aspect nouveau et important des CTP est la gestion des données des bénéficiaires recueillies par les organismes de mise en œuvre et leurs partenaires du secteur privé, en particulier à l'égard des transferts électroniques. Lorsque nous recueillons les données relatives aux bénéficiaires, nous devons veiller à ne pas mettre en danger les bénéficiaires en exposant leurs données au risque de vol d'identité. Pour aider les organisations à gérer les difficultés liées à la sécurité des données, CaLP a publié « Protecting Beneficiary Privacy: Principles and Operational Standards for the Secure Use of Personal Data in Cash and E-Transfer Programs ».<sup>41</sup>

## GENRE

Les études ont démontré que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de réinvestir leurs ressources pour améliorer le bien-être du foyer. Ainsi, de nombreux programmes de transfert d'argent ciblent les femmes afin d'augmenter les chances que l'ensemble du foyer en profite. Une récente étude suggère que dans certains cas, l'argent permet d'autonomiser les femmes, d'accroître leur responsabilité dans la prise de décisions au sein du foyer ainsi que leur autorité dans l'allocation des transferts d'argent.<sup>46</sup> Cependant, cela reste hautement contextuel. Dans les sociétés où les rôles de genre sont strictement définis et appliqués, il est possible que les femmes ne conservent pas le contrôle de l'argent, ainsi leur fournir l'argent directement peut entraîner des différends, voire des violences. Dans certains milieux, la mobilité des femmes est limitée et leur

43 Koko Sossouvi, "Protecting Beneficiary Privacy: Principles and Operational Standards for the Secure Use of Personal Data in Cash and E-Transfer Programs," (Oxford: CaLP 2013), <http://www.cashlearning.org/downloads/calp-beneficiary-privacy-web.pdf>.

44 "Private Sector Engagement Toolkit," *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/PrivateSectorEngagementToolkit.pdf>

45 Koko Sossouvi, "Protecting Beneficiary Privacy: Principles and Operational Standards for the Secure Use of Personal Data in Cash and E-Transfer Programs," (Oxford: CaLP 2013), <http://www.cashlearning.org/downloads/calp-beneficiary-privacy-web.pdf>.

46 Catherine Arnold, avec Tim Conway et Matthew Greenslade, "Cash Transfers Literature Review," *Department for International Development (DFID)*, 40, <http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Articles/cash-transfers-literature-review.pdf>

participation se limite parfois aux activités communautaires traditionnelles. Par ailleurs, les femmes et les filles ne participent pas forcément à l'économie de marché locale de manière habituelle.

Si tel est le cas, et si des arrangements ne sont pas prévus pour tenir compte des normes culturelles locales, les femmes risquent d'avoir des difficultés à participer facilement à un CTP. Par exemple, pour accueillir des femmes, un CFW peut s'efforcer de les faire travailler au sein d'équipes exclusivement féminines, ou leur attribuer des tâches socialement acceptables comme cuisiner les repas des ouvriers, garder les enfants, transporter de l'eau ou surveiller des marchandises. Lorsque vous ciblez les femmes, il faut parfaitement comprendre leurs rôles et les relations sociales entre les genres. Ces éléments se révèlent par l'analyse de la gouvernance et de la dynamique sociale évoquées dans « Évaluation et analyse » (Chapitre 2).



Pakistan – Julie Denesha pour Mercy Corps

### *Profil du programme :*

## **Deux approches du genre dans les CTP**

En 2010 après d'importantes inondations, Mercy Corps Pakistan a souhaité inclure les femmes dans ces programmes CFW. Pour y parvenir, Mercy Corps Pakistan a dû leur proposer des tâches jugées « appropriées » par la communauté locale. Les femmes n'étant pas habituées à réaliser des travaux physiques à la vue du public, elles ont pu participer en nettoyant et en réparant des lieux publics fermés, comme des salles de réunion et des écoles. Des projets au sein même de leur communauté leur étaient également confiés, puisqu'elles ne se déplaçaient pas en dehors de leur village. Les participantes avaient moins d'heures de travail que les hommes, ainsi leur participation au programme ne perturbait pas leurs autres responsabilités au sein du foyer.

Bien que les programmes sont généralement adaptés de façon à tenir compte des rôles traditionnels des femmes, les situations d'urgence sont parfois un catalyseur pour le changement. En Irak en 2010, il était inapproprié pour les femmes d'effectuer des travaux physiques en public. Pour remédier au problème, Mercy Corps Irak a confié aux participantes de son programme CFW des fonctions de supervision. Elles recevaient un salaire plus élevé que les hommes et étaient chargées du suivi des présences et de décider où les hommes travailleraient et ce qu'ils nettoieraient. Les superviseurs devaient également suivre et vérifier les paiements aux participants du CFW grâce à des fiches de présence quotidiennes. En cas de différend concernant les présences, les femmes fournissaient des explications pour valider ou corriger la fiche. Le personnel du programme de Mercy Corps Irak a surveillé la situation des femmes responsables de la supervision pour s'assurer qu'elles se sentaient en sécurité et que leurs nouveaux rôles n'avaient pas d'effet négatif.

Des considérations et conseils clés pour incorporer les implications liées au genre dans les CTP incluent :

- Le montant et la fréquence des transferts peut déterminer qui les utilisera et à quelles fins : des paiements modestes mais plus fréquents sont souvent utilisés par les femmes pour couvrir les besoins quotidiens du foyer, tandis que des paiements plus conséquents mais ponctuels, voire rares, peuvent être utilisés par les hommes dans leurs moyens de subsistance selon la culture locale.
- Dans la conception des interventions CTP, prenez toujours en compte la sécurité d'accès au marché ou à l'établissement financier, et quelle est la personne la plus susceptible de se déplacer. Il peut sembler logique de sélectionner des fournisseurs ou des établissements financiers privilégiés qui se trouvent dans des zones centrales où les femmes sont présentes dans l'espace public.
- Dans certains pays, les femmes sont moins susceptibles que les hommes de posséder des documents d'identité officiels. Ce facteur peut déterminer si les paiements peuvent ou non être effectués par l'intermédiaire d'une banque ou d'un autre établissement financier officiel. Cela implique en outre que Mercy Corps devra prévoir le temps et les coûts associés à la délivrance de pièces d'identité spécifiques au programme pour l'ensemble des participants.

- Dans certains lieux, les femmes sont susceptibles d'avoir un niveau d'alphabétisation inférieur aux hommes ; cela peut compliquer leur participation aux transferts électroniques ou aux programmes de bons. Le risque qu'elles soient exploitées augmente également. Si tel est le cas, un soutien et une formation supplémentaires doivent être prévus dans le calendrier et le budget du programme.

En plus des programmes prévoyant l'inclusion des femmes, il est essentiel que vous considériez l'égalité entre les genres dans le recrutement du personnel d'un CTP. Des équipes où les deux sexes sont représentés de manière équilibrée favoriseront des évaluations et des activités de suivi post-distribution plus rapides, plus efficaces et plus inclusives. Les femmes et les filles seront certainement plus à l'aise si elles peuvent parler à une femme, surtout pour aborder des questions sensibles liées à la vulnérabilité, l'argent et l'accès aux ressources. Des aménagements destinés au personnel féminin sont possibles pour tenir compte des normes culturelles propres aux différents pays où nous travaillons. Par exemple, si les équipes rencontrent des difficultés pour recruter des femmes dans leur effectif parce qu'elles devront voyager hors de la zone de confort de leur famille, Mercy Corps peut budgétiser, prévoir et fournir une indemnité quotidienne à un homme de la famille qui voyagera avec cette femme (toutefois il ne participera pas au travail à proprement parler). En outre, certains moyens de transport retenus pour le personnel, comme les motos, peuvent réduire la capacité des femmes à se déplacer en toute sécurité dans la zone, selon les normes locales.

Les tensions autour du rôle des femmes en qualité de bénéficiaires d'aide ne sont pas spécifiques au CTP. Des conseils supplémentaires sur l'engagement équitable entre hommes et femmes, et garçons et filles, se trouvent dans la politique relative au genre de Mercy Corps<sup>47</sup> et dans ses procédures relatives au genre.<sup>48</sup>

## JEUNES

Dans le cadre d'un CTP impliquant des jeunes, des considérations particulières peuvent être nécessaires. Les jeunes participants du programme ont peut-être des priorités, des responsabilités et des difficultés différentes des participants plus âgés. Ils sont par exemple moins expérimentés dans la manipulation et la gestion de l'argent, et ont donc besoin de mentorat et de conseils. À l'inverse, ils sont plus à l'aise avec la technologie des transferts électroniques que les participants plus âgés. Bien souvent, les jeunes femmes sont le groupe qui a le moins accès aux marchandises et services, et la voix la plus faible dans la prise de décisions. En tant que tel, les dynamiques sociales et le contexte doivent faire l'objet d'une considération toute particulière dans les phases de conception et planification du programme.

En ce qui concerne la participation aux CFW et l'âge minimum requis, selon les directives actuelles de Mercy Corps, les jeunes gens d'au moins 15 ans sont admis, à condition de ne pas quitter l'école pour participer. Ces directives seront révisées et communiquées à l'ensemble de l'organisme une fois qu'elles auront été mises à jour.

Que des jeunes participent à un CFW ou à d'autres types de CTP, des dispositions particulières doivent être prises pour éliminer ou atténuer leur risque et assurer leur protection.<sup>49</sup> La **préservation des enfants** est un concept qui dépasse la protection des enfants pour inclure les objectifs supplémentaires suivants : empêcher la détérioration du développement et de l'état de santé des enfants, s'assurer que les enfants grandissent dans un environnement conforme à une prise en charge sûre et efficace, et protéger les enfants contre les mauvais traitements.<sup>50</sup> Mercy Corps est en train de mettre à jour ses politiques internes concernant la protection des enfants pour s'assurer que nous respectons les normes internationales.

47 "Mercy Corps' Gender Policy," <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MercyCorpsGenderPolicy.pdf>

48 "Mercy Corps' Gender Procedures," <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/GenderProcedures.pdf>

49 Tous les membres de l'équipe Mercy Corps ont l'obligation de suivre la formation sur le Code de conduite, consultable sur le site de formation électronique de Mercy Corps. Pour des informations supplémentaires sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA) – y compris les procédures d'exploitation minimales – visitez le groupe de travail PSEA : <http://www.pseataaskforce.org>

50 "What is the difference between safeguarding and child protection," UK Department for Education, <http://www.education.gov.uk/popularquestions/a0064461/safeguarding-and-child-protection>

## LES CTP ET LE GOUVERNEMENT

Il est important de bien maîtriser les politiques et institutions fiscales et économiques du gouvernement et d'informer les parties prenantes du gouvernement local sur votre CTP. Il est tout aussi vital de comprendre la structure fiscale locale et son impact sur les participants au programme. Les pratiques locales d'enregistrement des entreprises, les règles à suivre et la croissance de ces entreprises locales sont autant de questions qui peuvent influencer un CTP. Elles peuvent aussi avoir un impact sur les critères de sélection des fournisseurs et le mécanisme de paiement. Les lois et politiques locales concernant les établissements financiers officiels et informels et la banque mobile sont des considérations essentielles pour déterminer les mécanismes de décaissement.

Si possible, une bonne pratique consiste à inclure les représentants du gouvernement local dans certains aspects du processus décisionnel d'un CTP. Par exemple, l'inclusion peut concerner le choix des projets d'infrastructure CFW à reconstruire/réparer ou la fixation du montant des salaires CFW ou des transferts UCT. Il est tout aussi important de comprendre les politiques de chaque pays applicables aux différents types de CTP. Par exemple, pendant la crise des réfugiés syriens au Liban de 2012 à 2013, le gouvernement libanais a autorisé les projets de CFW mais pas les UCT. Cela contraste avec le gouvernement de la Jordanie qui, pendant cette même période, a préféré les transferts d'argent et les bons aux programmes CFW. Des conseils supplémentaires sur l'engagement avec le gouvernement local, régional et national se trouvent dans le Guide des programmes de gouvernance de Mercy Corps.<sup>51</sup>

## MILIEUX URBAINS

Les milieux urbains peuvent être le lieu idéal pour un CTP. Les marchés y sont souvent plus variés et intégrés, proposant plus de choix de marchandises et de services. Les établissements financiers sont souvent regroupés dans les zones urbaines où ils proposent des services plus complexes, notamment des transferts électroniques. Cependant, les milieux urbains ont leurs propres difficultés associées aux CTP, différentes des inconvénients que l'on connaît dans les milieux ruraux. La densité et l'hétérogénéité des populations en milieu urbain peut compliquer la sélection des participants. Même le simple fait de trouver les personnes les plus vulnérables en milieu urbain peut être compliqué par leur absence des listes gouvernementales. Bien que les interventions en milieu rural visent habituellement un village tout entier, dans les zones urbaines, les organismes peuvent être incapables de satisfaire les besoins de tous. Les « pauvres » et les « privilégiés » résident à proximité les uns des autres, créant une dynamique potentiellement volatile qui doit être gérée avec précaution pendant la sélection.<sup>52</sup> La coordination avec le gouvernement est souvent plus complexe, en raison des couches multiples de représentants gouvernementaux en ville, et des liens plus faibles entre les représentants et leurs électeurs. Pour éviter tout conflit, des critères de ciblage clairement établis et la sensibilisation de la communauté sont particulièrement importants dans un milieu urbain.

Pour connaître les bonnes pratiques de mise en œuvre d'un CTP dans les milieux urbains, consultez le travail de CaLP « Cash Transfer Programming in Urban Emergencies: A Toolkit for Practitioners ».<sup>53</sup>

51 "Guide to Good Governance Programming," Mercy Corps' Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MCGoodGovernanceGuide.pdf>

52 Tiare Cross et Andrew Johnston, *Cash Transfer Programming in Urban Emergencies: A Toolkit for Practitioners* (Oxford: Cash Learning Partnership, 2011), xi.

53 "Cash Transfer Programming in Urban Emergencies: A Toolkit for Practitioners," <http://www.cashlearning.org/resources/library/251-cash-transfer-programming-in-urban-emergencies-a-toolkit-for-practitioners>

## CHAPITRE 4 :

# MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT

Différentes méthodologies de CTP nécessitent différents processus de mise en œuvre, suivi et documentation. Pour cette raison, les détails spécifiques à la mise en œuvre de chaque type de CTP sont fournis dans les guides de mise en œuvre que vous retrouverez en Partie II de cette trousse à outils.

- Guide de mise en œuvre des transferts d'argent : *prochainement*
- Guide de mise en œuvre d'un programme de travail contre rémunération : *prochainement*
- Guide de mise en œuvre des bons et foires : <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/doc/VoucherFairGuide.pdf>
- Guide de mise en œuvre des transferts électroniques : <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/doc/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

Pour des conseils d'ordre général sur la mise en œuvre du programme, consultez le Chapitre 5 du manuel de gestion des programmes de Mercy Corps.<sup>54</sup>

## CHAPITRE 5 :

# MÉCANISMES DE REDDITION DES COMPTES DE LA COMMUNAUTÉ, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Les mécanismes de reddition des comptes de la communauté (CARM) et de suivi et d'évaluation (M&E) fonctionnent de manière conjointe avec toutes les phases du cycle de vie du programme. Ils permettent de déterminer si les activités répondent aux besoins, si l'objectif de votre programme est réalisé et si les résultats escomptés sont atteints. Nous avons des engagements de responsabilité au niveau de l'organisme à l'égard des participants de notre programme ; et le M&E est un standard minimum de gestion du programme. En outre, les mécanismes de CARM et de M&E nous aident à mettre en place de meilleurs programmes qui ont un impact supérieur.

## MÉCANISMES DE REDDITION DES COMPTES DE LA COMMUNAUTÉ (CARM)

Lors de la mise en œuvre d'un CTP, le personnel du programme doit considérer les méthodes les plus adaptées et les plus pratiques qui permettront aux participants de fournir une rétroaction positive et négative. Le CTP doit comporter au moins un mécanisme de rétroaction (toutefois, le nombre idéal est deux). Les mécanismes de rétroaction peuvent varier en fonction des capacités locales. Ils peuvent inclure un numéro de téléphone, un numéro SMS, une adresse e-mail et une boîte fermée à clé pour signaler les cas de fraude ou d'abus, ou encore des études et/ou des entretiens individuels. Lors de votre choix entre les différents mécanismes possibles, n'oubliez pas qu'au moins l'un d'eux doit permettre aux participants de contacter Mercy Corps directement. La rétroaction doit être traitée par un membre de l'équipe désigné à cet effet, qui a été formé sur la confidentialité et le traitement de la rétroaction. Idéalement, cette personne n'est pas directement impliquée dans la mise en œuvre du programme. Dans les régions où les considérations de genre nécessitent une attention accrue, il peut être prudent de former au traitement des réclamations un homme et une femme du personnel. Si un mécanisme de plainte implique une personne chargée de la mise en œuvre du programme – comme c'est souvent le cas – alors le mécanisme secondaire doit s'affranchir des membres de l'équipe directement impliqués dans la mise en œuvre du programme (par ex., il peut être orienté vers un membre de l'équipe M&E).

<sup>54</sup> "Program Management Manual," <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/doc/ProgramManagementManualPMM.pdf>.



Pour des informations sur la conception et la mise en œuvre de mécanismes de plainte pour la communauté, consultez les directives de Mercy Corps relatives aux mécanismes de plainte pour la communauté.

## SUIVI ET ÉVALUATION

Le suivi détermine si un programme est sur la bonne voie et identifie les problèmes tout au long du processus. Il peut également fournir des données précieuses pour déterminer si les paiements atteignent les participants ciblés, comment l'argent est utilisé et l'effet des programmes monétaires sur l'activité du marché local. Les évaluations mesurent l'impact des transferts d'argent sur les foyers et les fournisseurs participants.

De nombreuses considérations de suivi et d'évaluation du CTP ne sont pas uniques à l'argent. À l'instar de toutes les interventions humanitaires, des procédures de suivi et d'évaluation doivent être en place pour mesurer : le processus (sommes-nous performants dans la réalisation du travail ?) ; la conception (la valeur de transfert est-elle adaptée ? Le mécanisme de décaissement convient-il ?) ; le contexte/les hypothèses (comment les changements de prix affectent le programme ? La situation vis-à-vis de la sécurité est-elle meilleure ou pire que prévu ?) ; les résultats/l'issue (qui a reçu quoi ?) ; et l'impact (qu'est-ce que les gens ont fait de l'argent ? Quels étaient les impacts au sens large sur les moyens de subsistance et les économies locales ?)<sup>55</sup>

Beaucoup de ces questions trouvent leur réponse dans le suivi post-distribution ; les détails pour assurer le suivi post-distribution par type de CTP se trouvent dans les guides de mise en œuvre.

« DM&E-in-a-Box », publié par Mercy Corps<sup>56</sup> fournit des outils et conseils concrets sur le suivi et l'évaluation pour tous types de programmes. Des informations supplémentaires sur le développement de la structure logique de votre programme et d'un plan d'indicateurs se trouvent dans les chapitres 3 et 6, respectivement, du manuel de gestion des programmes de Mercy Corps.<sup>57</sup>

---

55 Lesley Adams et Paul Harvey, "Learning from Cash Responses to the Tsunami: Monitoring and Evaluation," Issue Paper 6 (Londres : Overseas Development Institute, septembre 2006), 2.

56 "DM&E-in-a-Box," *Mercy Corps' Digital Library*, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?a=p&p=dme>.

57 "Program Management Manual," <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ProgramManagementManualPMM.pdf>.

## CHAPITRE 6 :

# TRANSITIONS À LA FIN DES PROGRAMMES DE TRANSFERT D'ARGENT

N'oubliez pas que dans l'intervention en cas d'urgence, le CTP est habituellement conçu comme une intervention à court terme. Pendant la phase de configuration et de préparation, il est important de définir une stratégie de sortie et/ou de transition claire pour le CTP. Les critères de retrait doivent être déterminés par les objectifs du programme et clairement présentés aux participants. Certains programmes de CTP satisfont un besoin à très court terme et se terminent dès que les participants au programme sont capables de subvenir à leurs propres besoins. D'autres programmes peuvent évoluer vers des programmes de suivi qui traitent les besoins et opportunités à plus longue échéance, comme des programmes pour l'emploi durable. Si c'est l'intention de votre programme, ce critère doit être pris en compte pendant la phase de planification initiale, et le CTP doit être sciemment conçu pour basculer vers d'autres interventions et partenariats.

Dans les objectifs CTP soulignés dans « Logique du programme et objectif global » (Chapitre 2) ci-dessous, vous retrouverez des considérations courantes en fin de programme :

- **Satisfaire les besoins de base :** Si l'objectif principal du CTP est de fournir aux participants un moyen de satisfaire leurs besoins de base et d'injecter de l'argent dans l'économie locale, les transferts d'argent doivent cesser dès la reprise des activités normales génératrices de revenus, lorsque les marchés atteignent le niveau d'auto-suffisance requis. Il n'est pas toujours nécessaire de basculer vers un autre type de programme dans cette optique. Parfois, l'objectif est simplement d'aider les gens à traverser la crise jusqu'à ce qu'ils puissent reprendre leurs activités normales et recommencer à subvenir à leurs besoins. Dans une crise chronique, comme dans une situation de conflit, il est facile de tomber dans le piège du CTP perpétuel. Pour l'éviter, l'équipe du programme doit attentivement réfléchir à la manière dont les gens pourront satisfaire leurs besoins à l'issue du programme, et quel soutien le programme doit leur fournir pour les y préparer.
- **Promouvoir le redressement économique :** Une fois que les marchés locaux ont été rétablis au point d'être capables de répondre à la demande locale, la prochaine étape logique est la transition vers le redressement et le développement économique. Si les transferts d'argent sont utilisés comme activité de transition pendant le redressement économique rapide – plutôt que comme une activité d'urgence pour répondre aux besoins immédiats – ils peuvent être intégrés ou se chevaucher avec l'éducation financière, la formation aux compétences fondamentales, la planification commerciale et le développement d'entreprise, l'accès financier et/ou la formation de groupes de prêt et d'épargne communautaires. C'est aussi la situation idéale pour envisager un CTP comme facteur d'autonomisation des groupes défavorisés. Attention : il est parfois très difficile de trouver des financements pour cette période de rétablissement rapide, car de nombreux organismes se préoccupent davantage des situations d'urgence ou ont un mandat de financement de programmes de développement uniquement ; le rétablissement rapide tombe alors dans une zone grise peu financée entre ces deux priorités. Cependant, lorsqu'elles sont possibles, ces activités peuvent être extrêmement utiles pour encourager la résilience à long terme.
- **Reconstruire les infrastructures/actifs :** Concernant un programme de CFW, celui-ci doit s'effacer progressivement une fois que les activités ont atteint leurs objectifs définis. Ce moment arrive généralement lorsque l'infrastructure visée a été reconstruite ou réparée, où après que les participants aient travaillé pendant un nombre de jours donné. Il est important de veiller à la création d'un mécanisme d'entretien à long terme de l'infrastructure ou des actifs. C'est souvent l'une des exigences des donateurs. Dans la mesure du possible, il faut toujours assurer la remise du projet achevé aux autorités publiques, et fêter dignement l'événement. Le cas échéant, le programme peut faire don à la communauté des outils et de l'équipement de sécurité professionnel utilisés pour les travaux. Si des besoins d'infrastructures subsistent, ou s'il existe un désir de réaliser d'autres projets communautaires pour construire la société civile, il est possible de basculer le CFW vers des projets d'infrastructures communautaires plus traditionnels grâce aux méthodes de mobilisation.

- **Favoriser la stabilité :** À mesure que la situation se normalise ou se stabilise, le programme doit opérer la transition du CTP à des activités de rétablissement et de développement qui assureraient la viabilité à long terme dans la communauté, comme le développement des jeunes, des programmes pour les moyens de subsistance ou l'atténuation des conflits pour traiter les causes sous-jacentes de l'insécurité. La préparation aux catastrophes ou la planification de la résistance sont une autre option pour aider la communauté à mieux se préparer aux crises nouvelles ou répétées.

Les transitions susmentionnées ne constituent pas une liste exhaustive. Les transitions de fin de programme dépendront du contexte local et de l'objectif global de votre programme. Des conseils supplémentaires sur les transitions de fin de programme se trouvent dans le Chapitre 7 du manuel de gestion des programmes de Mercy Corps.<sup>58</sup> L'équipe TSU concernée peut également vous aider à élaborer votre plan de transition de fin de programme pendant la phase de mise en place et de planification de votre programme.

## CHAPITRE 7 : CONCLUSION

Les programmes de transfert d'argent sont une ressource importante dans la boîte à outils des options d'intervention pour les zones frappées par l'insécurité alimentaire, une catastrophe et à la suite d'un conflit. Comme nous l'avons vu, ils peuvent être utilisés comme méthodologie dans les programmes pour aider les gens à satisfaire leurs besoins de base et rétablir leurs moyens de subsistance. Un CTP donne aux participants la liberté de choisir comment reconstruire leur vie sans les contraintes d'une solution universelle. Son efficacité et sa souplesse en ont fait l'un des outils les plus couramment employés dans l'aide humanitaire. À lui seul, un CTP peut être d'une grande utilité en période de crise pour aider les gens à y faire face tout en préservant leur dignité et leur auto-détermination. En tant que première étape dans le cadre d'une intervention plus approfondie de Mercy Corps, un CTP peut apporter des informations importantes sur les besoins et opportunités à plus long terme, ainsi que les possibilités de partenariats, et jeter les bases d'une grande stratégie de rétablissement et de développement.



Yémen – Cassandra Nelson/Mercy Corps

58 "Program Management Manual," <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ProgramManagementManualPMM.pdf>.

## À PROPOS DE MERCY CORPS

**Mercy Corps est un organisme humanitaire international de premier plan qui sauve et améliore des vies dans les endroits les plus difficiles du monde.** Forts d'un réseau de professionnels expérimentés présents dans plus de 40 pays, nous nous associons aux communautés locales pour mettre en œuvre des idées audacieuses afin d'aider les gens à se rétablir, surmonter les difficultés et se construire une vie meilleure. Maintenant, et pour l'avenir.



45 SW Ankeny Street  
Portland, Oregon 97204

888.842.0842  
[mercycorps.org](https://mercycorps.org)

## CONTACT

### ALEXA SWIFT

Conseillère en rétablissement économique rapide  
Équipe de développement économique et des marchés  
[aswift@mercycorps.org](mailto:aswift@mercycorps.org)

### SASHA MUENCH

Directeur  
Équipe de développement économique et des marchés  
[smuench@mercycorps.org](mailto:smuench@mercycorps.org)

## ANNEXE E : FICHES DE CONSEILS

---

### **FICHE DE CONSEILS N°1 : Collecte des signatures/empreintes digitales auprès des participants du programme**

La collecte des signatures/empreintes digitales de toute personne qui participe à un programme (participant, fournisseur, etc.) est un aspect courant de la mise en œuvre du programme. Les signatures/empreintes digitales étant utilisées pour certifier qu'un événement a bien eu lieu – une formation, la délivrance d'une pièce d'identité ou la réception d'argent ou de bons – il est impératif de les recueillir correctement.

#### **Si possible, commencez par obtenir les signatures. Pour recueillir correctement une signature :**

**Étape 1 :** Vérifiez la présence d'une case de signature suffisamment grande pour contenir la signature (ou l'empreinte digitale). Imprimez un modèle fictif pour tester une signature et une empreinte digitale volumineuse dans l'espace dédié.

**Étape 2 :** Vérifiez que l'équipe dispose de toutes les fournitures nécessaires : plusieurs stylos (au cas où l'un cesserait de fonctionner/soit en panne d'encre) et un encrier à empreintes digitales avec de l'encre (pour les participants qui ne peuvent pas signer.) Les encres de couleur bleue et noire sont à privilégier.

**Étape 3 :** Tous les participants qui en sont capables doivent signer leur propre nom sur le document. Personne d'autre ne doit signer à leur place. Certaines personnes illettrées parviennent à signer leur propre nom, toutefois elles ne sont généralement pas capables de reproduire une signature identique à chaque fois. Pour justifier les légères variations dans leur signature, une remarque doit être inscrite à côté de leur nom ou dans une « note au dossier », stipulant que le « Participant n°X est illettré, » ou « semi-analphabète. »

#### **Si les participants ne sont pas en mesure d'apposer leur signature, leurs empreintes digitales feront un substitut légitime. Pour recueillir correctement une empreinte digitale :**

**Étape 1 :** Donnez des indications claires aux participants sur la manière de correctement suivre le processus de prélèvement d'une empreinte digitale. La précision et l'efficacité du processus en seront améliorées.

**Étape 2 :** Utilisez un pouce ou un autre doigt, mais soyez cohérent (par ex., toutes les personnes dans la file d'attente utilisent leur pouce gauche). Si un participant ne peut pas utiliser le même doigt que les autres personnes (c.-à-d., doigt manquant, couvert de cicatrices, etc.), il peut utiliser un autre doigt, mais cela doit être précisé à côté de son nom ou dans une « note au dossier » à chaque fois.

**Étape 3 :** Assurez-vous qu'il y a suffisamment d'encre sur l'encrier à empreinte digitale. Trop d'encre donnera un pâti illisible sur le document. Pas assez d'encre donnera une empreinte digitale trop pâle ou ne permettra d'obtenir qu'une empreinte partielle. Appliquez délicatement l'intégralité de l'empreinte digitale sur l'encrier à empreinte digitale, et pas seulement le bout du doigt. (Le petit cercle formé par le bout du doigt n'est pas une empreinte digitale admissible). Faites doucement rouler le doigt de gauche à droite, une seule fois. En roulant le doigt plusieurs fois, vous risquez de prélever une trop grande quantité d'encre.

**Étape 4 :** Placez délicatement le doigt encre du participant dans la case/ligne de signature correspondante sur le document et faites rouler le doigt de gauche à droite, une seule fois. **N'appuyez pas trop fort** car l'empreinte risquerait de baver.



## Préparation aux imprévus

**Scénario 1 :** Si un participant n'est pas en mesure de signer son nom ou de fournir son empreinte digitale,<sup>1</sup> un représentant de sa famille ou de sa communauté peut signer ou apposer sa propre empreinte digitale en son nom. Cela doit être précisé à côté du nom du participant sur le document, ou être inscrit dans une « note au dossier. » Si une « note au dossier » est formulée, le document et le participant concerné doivent être identifiables, tout comme le nom de la personne qui signe pour le participant et son lien avec le participant.

Par exemple, « *Lors de l'événement X en date du Y, le Participant Z n'était pas en mesure de retirer ses gants pour raisons culturelles afin de signer le document de présence ; ainsi, son fils, (nom du fils), a apposé sa propre signature/empreinte digitale en son nom.* »

**Scénario 2 :** Prévoyez toujours suffisamment d'encre au cas où un encrier s'assèche.

**Scénario 3 :** Lorsqu'un événement est en retard, ou lorsque la sécurité des files d'attente est une préoccupation, les membres de l'équipe ou les leaders de la communauté pourraient être tentés de signer à la place de tous les participants pour éviter les retards. **C'est inacceptable et inopportun, ce qui doit être clairement communiqué avant l'événement.** Les problèmes de retard ou de sécurité ne sont jamais des motifs acceptables pour s'abstenir de recueillir les signatures. Si la sécurité est une préoccupation, il faudra peut-être reprogrammer l'événement ou le déplacer vers un lieu plus sûr.

**Scénario 4 :** À l'instar du Scénario 3, lorsque les participants au programme sont déconcertés par le fonctionnement du processus de signature/d'empreinte digitale, les membres de l'équipe ou les leaders de la communauté peuvent s'impatienter et être tentés d'accélérer le processus en signant à leur place. Là encore, c'est inacceptable et inopportun, ce qui doit être clairement expliqué avant la collecte.

**Scénario 5 :** Pour une quelconque raison, les signatures n'ont pas été recueillies lors de l'événement, ou les fiches de signatures ont été perdues. Ne signez pas au nom des participants après coup ; c'est encore pire que de ne pas recueillir les signatures ou de perdre les fiches. Rédigez plutôt une « note au dossier » expliquant quel événement s'est produit et quelles signatures sont manquantes. Incluez les autres documents attestant que l'événement a effectivement eu lieu (rapports de surveillance de l'événement, photographies de l'événement, suivi post-événement, etc.).

---

<sup>1</sup> Ça peut être le cas d'une femme qui ne peut pas retirer ses gants pour des raisons culturelles, ou chez une personne à qui il manquerait un membre supérieur.

## **FICHE DE CONSEILS N°2 : Comment traiter les absences ou les substitutions pendant la distribution ?**

La vie est imprévisible. Bien que l'argent ou les bons que nous fournissons aux participants au programme soient essentiels à leurs foyers, il est possible que les participants ne puissent pas assister à une distribution. Ils peuvent ainsi tomber malade, voyager pour une urgence dans la famille ou recevoir une offre d'emploi. Comment gérer la distribution lorsque vos plans si élaborés avant tant de soins rencontrent un problème ? Il existe trois solutions potentielles :

- Inscrire des suppléants avec les participants au programme
- Créer un système pour accepter les substituts/suppléants le jour de la distribution
- Réaliser une distribution plus petite, à une date ultérieure

### **Inscrire des suppléants avec les participants au programme**

Si vous savez suffisamment tôt que certains participants au programme risquent de ne pas pouvoir assister à chaque distribution, envisagez d'inscrire un suppléant avec eux. Toutes les informations requises du participant au programme sont également requises pour le suppléant, et la liste d'inscription des participants doit être adaptée pour inclure les suppléants. Les suppléants doivent en outre assister à tous les événements que les participants du programme doivent suivre (par ex., les formations).

Lors de la distribution, si le participant au programme ne peut pas être présent, son suppléant pourra accepter la distribution à sa place, lorsque le nom du participant original est appelé. Le suppléant doit respecter les mêmes procédures que tous les autres participants au programme (par ex., présenter sa pièce d'identité, etc.)

Inscrire des suppléants à l'avance permet de recueillir avant la distribution toutes les informations utiles aux fins de vérification. Le principal inconvénient est que cela peut doubler votre liste d'inscription des participants ainsi que le nombre de formulaires de distribution. En outre, collecter plus de données augmente le risque d'erreurs : par exemple, le participant peut être inscrit par erreur comme suppléant. Les efforts de suivi risquent également d'augmenter.

### **Autoriser les substitutions le jour de la distribution**

Si les participants ne peuvent soudainement pas assister à une distribution, ils peuvent se faire remplacer par un membre de leur famille. Pour autoriser les substitutions sur place, vous devez avoir établi un processus de gestion des substitutions préalablement à la distribution.

Parmi les approches possibles, vous pouvez :

- Demander aux participants du programme de fournir une lettre dûment signée à leur substitut, ainsi que leur pièce d'identité, qui seront présentées lors de la distribution.
- Faire certifier par un représentant de la communauté la relation entre le substitut et le participant du programme.
- Demander à d'autres participants au programme de certifier la relation entre le substitut et le participant, ainsi que le motif d'absence du participant original (c.-à-d., la participante vient de donner naissance, est tombée malade, etc.)

Quel que soit le processus choisi, il devra inclure une méthode permettant d'identifier avec certitude le substitut et vérifier que celui-ci a l'autorisation du participant au programme pour récupérer la distribution en son nom.

L'avantage de cette approche est sa souplesse. Le risque en revanche, est qu'une personne se faisant passer pour un substitut puisse récupérer la distribution du participant sans son consentement légitime, car une confirmation concluante ne pourra intervenir qu'à la prochaine distribution en présence du participant.

### **Organiser des distributions de rattrapage**

Si autoriser les substituts ou les suppléants le jour de la distribution vous met mal à l'aise, vous pouvez organiser une seconde distribution plus petite destinée aux personnes qui n'ont pas pu assister à la distribution principale. À défaut, les participants qui n'étaient pas présents lors de la distribution principale pourraient s'organiser pour récupérer leur distribution dans un bureau de Mercy Corps ou auprès d'un membre de l'équipe à l'occasion d'une visite de celui-ci dans leur zone. Dans un cas comme dans l'autre, il faudra obtenir la liste de distribution originale du département Finance pour recueillir les signatures des participants, ou une liste de distribution plus petite sera créée pour la distribution de rattrapage.

Ces deux options permettent aux membres de l'équipe Mercy Corps de planifier une distribution de rattrapage ou une nouvelle réunion. Cependant, dans un programme qui est déjà complexe d'un point de vue administratif – comme c'est le cas d'un programme de bons – l'ajout d'étapes supplémentaires pourrait s'avérer insurmontable pour les équipes de mise en œuvre.

## FICHE DE CONSEILS N°3 : Comment identifier et répondre aux hausses significatives des prix du marché

Le suivi régulier des prix du marché est une part essentielle des programmes de transfert d'argent (CTP). Une fois que vos procédures de suivi sont établies et lorsque les données sont collectées et analysées régulièrement, comment savoir si un changement de prix est « significatif » ? Lorsque vous étudiez les causes d'un changement de prix, que recherchez-vous ? Comment réagissez-vous aux causes racines, une fois identifiées ? Cette fiche de conseils vous aidera à répondre à ces questions.

### Identifier les changements de prix significatifs

Dans de nombreux endroits où nous travaillons, les prix changent fréquemment. Cependant, tous les changements de prix ne doivent pas faire l'objet d'une enquête. Les changements de prix qui **doivent** donner lieu à une enquête sont les variations importantes de prix sur une seule semaine ou un seul mois<sup>1</sup>, ou les hausses et baisses régulières et imprévues au fil du temps. Cette variation peut ne concerner qu'une seule marchandise, comme les haricots ou le carburant, ou toucher plusieurs, voire la totalité des marchandises. Sur une semaine/un mois, si vous remarquez une variation de prix supérieure à 10-15%, vous devez en étudier la cause, sauf si cet écart est normal pour la zone.

Étudions deux scénarios, l'un considéré comme une augmentation « significative », l'autre non.

**Scénario 1 :** Dans le marché A, le prix moyen du riz est de \$2/kg sur les trois premières semaines, avec une variation de prix inférieure à \$0,05 par semaine. La semaine 4, le prix grimpe à \$2,50/kg (une hausse de 25%). Ce changement est significatif et doit être étudié, puisque jusqu'à présent, le prix du riz sur le marché A ne fluctuait pas de plus de 3%.

**Scénario 2 :** Dans le marché B, le prix moyen du riz est de \$2/kg, pendant les trois premières semaines de suivi, les prix s'échelonnent de \$1,80 à \$2,75/kg. (c'est une tendance normale pour ce marché sur les 24 derniers mois.) La semaine 4, le prix grimpe à \$2,50/kg (une hausse de 25% là encore.) Bien que ce changement soit important, il n'est pas anormal selon le suivi des prix historiques. Dans ce scénario, le changement de prix ne donnerait pas lieu à une enquête.

Pendant votre étude de référence des prix du marché, vous avez recueilli les prix saisonniers moyens hauts et bas. Si vous commencez à observer des hausses ou des baisses progressives au fil du temps, comparez ces prix aux moyennes saisonnières. Lorsque vous consignez des prix plus élevés juste avant la saison maigre ou des prix plus faibles pendant la saison des récoltes, ces fluctuations sont probablement normales et ne nécessitent pas d'étude, sauf si elles sont supérieures ou inférieures de 10-15% aux moyennes de saison. Si le changement de prix est atypique pour la saison, il doit être étudié.

Vous pouvez constater de légères augmentations des prix juste après une distribution d'argent ou de bons. C'est un phénomène à surveiller, mais pas nécessairement un problème, à condition que les variations ne soient pas marquées ou prolongées. Si les augmentations des prix sont inattendues ou durables, elles doivent faire l'objet d'une enquête pour comprendre si elles sont le résultat du CTP.

### Étudier les changements de prix

Si, en vous basant sur les critères susmentionnés, vous avez déterminé que les variations de prix sont inhabituelles, le moment est venu de mener l'enquête. Il n'existe pas qu'une seule méthode pour étudier les changements de prix. Votre tâche initiale consiste à comprendre si les problèmes viennent du côté approvisionnement ou du côté demande. Gardez en tête que vos conversations ne devront pas se limiter aux seuls fournisseurs sur votre marché local. Vous souhaitez peut-être parler aux grossistes de votre marché, des marchés régionaux, voire même du marché source. Les autorités locales ou régionales peuvent aussi vous apporter des perspectives supplémentaires sur la situation. Par exemple, si les augmentations de prix sont causées par des problèmes côté approvisionnement liés à un incendie dans l'entrepôt principal du port, les autorités peuvent vous

---

<sup>1</sup> Cette détermination dépendra de la fréquence de suivi des données de prix (c.-à-d. hebdomadaire, bi-hebdomadaire ou mensuelle).

communiquer le plan d'urgence du gouvernement et à quel moment le port devrait rouvrir. Si le problème est causé par des accrochages sur le chemin d'approvisionnement, elles peuvent vous indiquer à quel moment la route devrait être rouverte à la circulation.

Les problèmes côté approvisionnement – comme une augmentation des prix due à une pénurie de marchandises – ont le potentiel de nuire à la mise en œuvre d'un CTP. Le CTP pourrait exacerber ce genre de problèmes en accroissant la demande/ concurrence pour des marchandises rares, augmentant ainsi les prix ce qui pourrait entraîner l'inflation. Les problèmes côté demande – comme une baisse des prix due à un manque de pouvoir d'achat et un excédant de marchandises – peuvent profiter de l'influx d'argent apporté par un CTP. Sachez toutefois que ce bénéfice concernera seulement les petits marchés. Si votre programme ne représente qu'une fraction de l'activité globale d'un marché très vaste, le CTP n'aura probablement qu'un faible impact, voire aucun effet.

- **Problèmes côté approvisionnement :** S'il y a un problème côté approvisionnement, vous observerez certainement une différence concernant la quantité de marchandises disponibles sur le marché et dans les rayons. C'est valable, que la pénurie ne touche qu'une seule marchandise (par ex., le riz) ou toutes les marchandises. En cas d'augmentation significative des prix pour une seule marchandise plutôt que plusieurs marchandises, cela indique probablement un problème côté approvisionnement, surtout si la marchandise en question est une marchandise essentielle (par ex., nourriture, eau). Les augmentations côté approvisionnement peuvent être causées par des marchandises secondaires, comme une variation des prix du carburant, des coûts de transport ou de stockage, de nouvelles taxes, etc., c'est pourquoi il est important d'en tenir compte dans l'enquête sur les causes racines. Étudiez également la source des marchandises lorsque vous enquêtez sur les augmentations côté approvisionnement. La flambée des prix peut ne concerner que des marchandises qui voyagent sur de longues distances, franchissent des frontières ou traversent des zones de conflit ; tandis que d'autres marchandises, produites localement, ne présentent aucune variation ou diminution de prix. Les changements au niveau du marché source, cependant, peuvent affecter les prix de manière permanente. En 2012 au Soudan du sud, presque toutes les marchandises dans la partie nord du Soudan du sud provenaient du Soudan. Lorsque la frontière entre le Soudan et le Soudan du sud a fermé cette année là, le marché source a basculé du Soudan à l'Ouganda, augmentant les prix du jour au lendemain de manière définitive.
- **Problèmes côté demande :** En cas de problèmes côté demande, vous pouvez constater que la quantité de marchandises sur le marché reste inchangée, ou augmente, mais qu'à l'inverse, le nombre habituel d'acheteurs présents sur le marché diminue. Vous pouvez également observer que le prix des marchandises essentielles reste identique, tandis que les prix des marchandises de luxe baissent.

Enfin, sachez que les problèmes côté approvisionnement et côté demande peuvent survenir en même temps. Les prix des marchandises de luxe peuvent chuter tandis que les prix des marchandises essentielles peuvent grimper.

## Réagir aux changements de prix

Vous avez étudié les changements de prix et vous en avez compris la cause. Et maintenant ? En deux mots : ça dépend.

Si les changements de prix du marché étaient dus à des problèmes côté demande (c.-à-d., baisse des revenus), alors vous avez certainement constaté une chute des prix. Dans ce cas, le CTP permettra peut-être de soutenir le marché local en augmentant la demande, surtout sur les marchés qui se remettent d'une crise.

Au contraire, si les changements de prix étaient dus à des problèmes côté approvisionnement, le CTP risque d'exacerber le problème en augmentant la demande sur un marché où les marchandises sont en quantité insuffisante. Dans ce cas, réfléchissez bien à l'effet immédiat ou futur de votre programme sur le marché.



Si votre programme est actif dans des marchés immenses et/ou si la quantité d'argent introduite sur le marché ne représente qu'une fraction de son activité globale, vous pouvez choisir de poursuivre le CTP, à condition de pouvoir atteindre les objectifs de votre programme et de ne pas nuire. Vous souhaitez peut-être compléter votre CTP par des activités qui améliorent l'approvisionnement, le cas échéant. Si les problèmes côté approvisionnement sont imputables au marché des marchandises secondaires (carburant, coûts de transport, etc.), vous pouvez choisir de soutenir ces marchés par l'intermédiaire d'activités comme des bons de carburant, qui contribueront à stabiliser les prix et les maintenir à un niveau raisonnable pour les fournisseurs et les participants au programme. Si la fermeture des routes commerciales a empêché les déplacements de marchandises, des permis de transport spéciaux concernant les marchandises essentielles peuvent aider à relancer le transport.

Cependant, si votre programme fonctionne sur des marchés qui sont vulnérables ou de faible envergure, ou si vous comptez introduire une quantité d'argent significative par rapport à l'activité totale du marché en question, vous pouvez envisager de privilégier une autre méthodologie (comme les distributions en nature de marchandises achetées ailleurs) pour éviter d'avoir un impact négatif sur l'ensemble de la communauté.

Si des problèmes à la fois côté approvisionnement et côté demande affectent les prix, vous souhaitez peut-être combiner le soutien d'un CTP pour les foyers avec le soutien du marché côté approvisionnement pour les fournisseurs afin d'aider les marchés à se rétablir et à se stabiliser.

## **FICHE DE CONSEILS N°4 : Réaliser les évaluations finales pour les programmes de transfert d'argent**

Chez Mercy Corps, nous désignons par les termes évaluation externe, une évaluation dirigée par un expert extérieur à l'organisme, généralement un consultant privé. Bien souvent toutefois, les membres de l'équipe et les partenaires aident le consultant externe dans la collecte et l'analyse des données, pour des raisons logistiques et pour maximiser l'apprentissage. Consultez votre plan de M&E ainsi que les exigences des donateurs pour déterminer quel type d'évaluation doit être réalisé dans le cadre de votre programme.

Toute évaluation doit s'appuyer sur des questions d'évaluation spécifiques pour aborder chacun des critères d'évaluation standards. Les cinq critères d'évaluation sont : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité. Ces critères ont été établis par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) en 1991 dans le cadre de principes généraux d'évaluation. Ensemble, ces cinq critères sont largement reconnus comme pierres angulaires d'évaluations de qualité pour les programmes de développement, en particulier concernant les évaluations à moyen terme et les évaluations finales.

Chaque critère couvre plusieurs concepts et idées qui doivent être abordés dans l'évaluation. L'équipe du programme doit élaborer des questions d'évaluation spécifiques au projet dans chacun des critères pour s'assurer que tous les concepts importants sont couverts. Ces questions d'évaluation seront ensuite utilisées pour concevoir la méthodologie d'évaluation, rédiger les outils de collecte de données et structurer l'analyse des conclusions. Des exemples de ces questions d'évaluation sont inclus en page suivante. Notez que ces questions d'illustration sont génériques et doivent être adaptées pour correspondre plus spécifiquement au contexte particulier de votre projet.

Les questions d'évaluation constituent la base du périmètre de travail (SOW) de l'évaluation. Le périmètre de travail d'une évaluation est un plan pour la préparation, la réalisation et le suivi d'une évaluation. Il donne des instructions claires à l'équipe d'évaluation, définit les rôles et responsabilités et inclut les détails nécessaires au développement du plan et de la méthodologie d'évaluation détaillée. Il doit être élaboré, qu'il s'agisse d'une évaluation interne ou externe. Une évaluation s'apparente à un mini-projet. Une bonne évaluation commence par une bonne conception de l'évaluation (le périmètre de travail, ou SOW). Reportez-vous à la fiche de conseils MEL : Périmètre de travail de l'évaluation, pour de plus amples informations.

Presque tous les types d'évaluations impliqueront une étude finale, qui utilisera les mêmes outils que l'étude de référence pour comparer les résultats et déterminer à quels changements le programme a contribué. Le choix d'autres méthodes d'évaluation dépendra du type de programme, des ressources disponibles et du type de questions auxquelles l'évaluation vise à répondre.

Pour qu'une évaluation contribue à améliorer la qualité du programme, ses conclusions doivent être clairement documentées et largement diffusées au sein de Mercy Corps et parmi les autres parties prenantes, le cas échéant. Le rapport d'évaluation doit inclure une description de la méthodologie d'évaluation, les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés. Le rapport doit directement répondre aux questions de l'évaluation et convaincre le lecteur par des conclusions, citations, chiffres et autres interprétations et explications, si nécessaire. Pour rendre plus accessibles les conclusions de l'évaluation, identifiez des manières créatives de communiquer les conclusions et d'accroître l'intérêt que suscite la lecture du rapport d'évaluation. Envisagez de diffuser un document d'une page relatant les conclusions clés qui seraient utiles à différents publics, ou d'élaborer une courte présentation narrative qui pourrait être diffusée comme complément audiovisuel du rapport.

## EXEMPLE DE PÉRIMÈTRE DE TRAVAIL : ÉVALUATION FINALE

<b>Programme à évaluer :</b>	Kenbe-La (Tiens bon) Donner des choix aux survivants du séisme en dehors de Port-au-Prince
<b>Donateur :</b>	USAID – Vivres pour la paix
<b>Lieu :</b>	Haïti (Plateau Central, Bas-Artibonite)
<b>Calendrier :</b>	Le SOW doit être complété durant la période du 30 août au 15 novembre 2011 ; le paiement forfaitaire est dû à la soumission du rapport final.
<b>Délai de la demande :</b>	Le plus tôt possible
<b>Contact :</b>	Martina Bennett Spécialiste en conception, surveillance et évaluation Mercy Corps Haïti <a href="mailto:mbennett@ht.mercycorps.org">mbennett@ht.mercycorps.org</a>

### 1) Programme à évaluer :

Mercy Corps Haïti

**Kenbe-La (Tiens bon)** Donner des choix aux survivants du séisme en dehors de Port-au-Prince

Financé par l'USAID – Vivres pour la paix

Mis en œuvre du 30 juin 2010 au 30 septembre 2011

### 2) Objectif de l'évaluation

Il s'agira d'une évaluation de fin de programme pour le programme Mercy Corps « Kenbe-La (Tenez bon) : Donner des choix aux survivants du séisme en dehors de Port-au-Prince » dans les départements du Centre et du Bas-Artibonite en Haïti. Kenbe-La est un programme d'approvisionnement local et régional (LRP), financé par l'initiative Vivres pour la paix, de l'USAID, et axé sur la satisfaction des besoins urgents en matière de sécurité alimentaire pour plus de 20 000 foyers déplacés à l'intérieur du pays et foyers d'accueil des départements de l'Artibonite et du Plateau Central, par la fourniture de bons échangeables sur les marchés locaux contre des produits alimentaires de base. Le programme distribue des bons d'une valeur de \$50 par mois pendant 8 à 9 mois pour l'achat, au choix, d'aliments de consommation courante, notamment du riz, des haricots, de l'huile et du maïs. Les bénéficiaires peuvent faire leurs achats auprès de fournisseurs locaux, qui doivent officiellement s'inscrire auprès du gouvernement pour participer. Mercy Corps a également piloté un programme innovant d'argent mobile en collaboration avec des sociétés privées de téléphonie et de banque, qui permet aux participants de facilement transférer des fonds aux fournisseurs de manière rapide et sécurisée.

L'évaluation vise à : évaluer dans quelle mesure le programme et la méthodologie ont permis d'atteindre les résultats établis et les objectifs spécifiques ; évaluer l'efficacité, l'efficience et la viabilité des programmes de transfert d'argent ; et comparer les diverses modalités de transfert d'argent (bons/argent mobile) mises en œuvre par Mercy Corps dans les départements du Centre et de l'Artibonite en Haïti, et par rapport aux objectifs de l'USAID/FFP. Les informations recueillies seront utilisées pour définir de meilleures pratiques et contribuer à l'élaboration de nouvelles interventions. Cette évaluation sera une opportunité d'apprentissage, de croissance et de réflexion pour le personnel du programme et les parties prenantes. L'évaluation doit être participative afin d'optimiser les opportunités d'apprentissage de Mercy Corps dans le cadre de l'examen des réalisations du programme, du suivi, de la logistique et des approches stratégiques.

### Plus précisément, l'évaluation doit :

- 1) Déterminer dans quelle mesure ont été satisfaits les objectifs et indicateurs du programme, tels qu'identifiés dans la proposition. En d'autres termes, l'objectif principal de l'évaluation est de déterminer l'**efficacité et la réalisation des obligations contractuelles** conformément à l'accord de Mercy Corps avec l'USAID/FFP.
- 2) Évaluer l'**efficacité de la mise en œuvre** en ce qui concerne l'approche choisie et les ressources disponibles et utilisées (critères de ciblage ; valeur de transfert d'argent ; sélection des fournisseurs ; mécanismes de livraison ; système de suivi), **comparer les deux modalités (bons et argent mobile)** et évaluer le **caractère approprié de la réponse**.
- 3) Déterminer l'**impact de l'utilisation des transferts d'argent sur la sécurité alimentaire** des familles déplacées et des familles d'accueil dans les départements du Centre et du Bas-Artibonite en Haïti.
- 4) Évaluer l'**impact au sens large** de la réponse en ce qui concerne les bénéficiaires directs, les communautés et marchés dans leur ensemble, **y compris si possible l' « effet multiplicateur »**.
- 5) Fournir un document clair **précisant les enseignements tirés** en référence aux supports du programme disponibles, à la fois pour un public interne et un public externe, en vue d'inclure les parties prenantes et donateurs du programme.
- 6) Formuler **des recommandations pour les programmes futurs dans la région, y compris d'éventuels programmes de redressement économique**, axées sur les domaines suivants : a) la situation actuelle concernant l'insécurité alimentaire/l'insécurité des moyens de subsistance dans les départements du Centre et de l'Artibonite ; b) l'analyse des réponses dans les départements du Centre et de l'Artibonite (y compris un examen des indicateurs de contexte, des conditions du marché, une analyse des réponses et une analyse des risques) ; c) l'analyse des conditions dans lesquelles les programmes de bons alimentaires ou de transfert d'argent basés sur le marché doivent être de nouveau mis en œuvre pour obtenir les effets escomptés.

### 3) Contexte :

À la mi-février 2010, le gouvernement d'Haïti a estimé que le séisme du 12 janvier avait fait 230 000 morts, et déplacé 700 000 personnes dans la région de Port-au-Prince, avec près de 600 000 personnes supplémentaires déplacées dans d'autres parties du pays (dont plus de 250 000, selon une estimation, dans les départements du Centre et de l'Artibonite). Mercy Corps a mené des évaluations en janvier et février 2010, démontrant que la communauté internationale, confrontée à des besoins massifs dans et autour de Port-au-Prince, avait largement ignoré les besoins des communautés d'accueil, qui étaient certes plus éloignées mais ont néanmoins été submergées par l'influx de personnes déplacées qui arrivaient sans ressources ni moyens de subsistance.

En l'absence d'une aide adaptée, beaucoup des personnes déplacées risquent de revenir à Port au Prince, où les ressources et opportunités y sont très limitées, tandis que les familles d'accueil auront souffert de l'épuisement de leurs ressources après avoir aidé les personnes déplacées qui étaient dans le besoin. Des preuves anecdotiques ont suggéré que le retour d'IDP à Port au Prince avait déjà commencé, rendant urgent un soutien immédiat dans les communautés d'accueil afin d'inciter les IDP à ne pas revenir vers des conditions de vie certainement encore plus difficiles dans la capitale.

Une analyse cartographique multi-organisationnelle des marchés en situation d'urgence du secteur des haricots a constaté que la chute brutale des revenus des consommateurs suite au séisme avait rapidement entraîné une chute des crédits pour les marchands dans la chaîne du marché des haricots ; l'analyse a en outre identifié le risque que les producteurs réduisent leur production pour la récolte de mai/juin en réponse à une baisse de la demande.<sup>1</sup> L'équipe d'évaluation a recommandé des interventions immédiates pour soutenir le rétablissement des chaînes du marché alimentaire. Une évaluation auprès des familles d'accueil dans le Bas-Artibonite a constaté que la majorité d'entre elles continuaient à s'approvisionner en nourriture sur les marchés après le séisme, bien que de nombreuses familles rationnaient leur consommation pour faire durer leurs ressources limitées.<sup>2</sup> Seuls dix pourcents des bénéficiaires potentiels interrogés ont signalé avoir reçu une aide alimentaire à l'époque. Pendant ce temps, les marchés étaient opérationnels dans l'Artibonite et le Plateau Central, toutefois leur viabilité atteignait ses limites, les petits commerçants étant en difficulté face à une réduction drastique du pouvoir d'achat. L'étude menée par Mercy Corps auprès des détaillants dans les zones ciblées a constaté que la plupart d'entre eux parvenaient à se faire réapprovisionner en moins de six jours, comme avant le séisme ; ils pouvaient ainsi répondre à la demande accrue sans augmenter leurs prix.

Compte tenu de ces conditions, l'utilisation d'un système de bons basé sur le marché a été jugée préférable à l'expansion d'une distribution directe en nature de produits alimentaires. Les bons permettraient aux bénéficiaires d'obtenir de la nourriture auprès des acteurs existants du marché, contribuant ainsi au rétablissement rapide des petites entreprises dans la chaîne du marché alimentaire, et stimulant la production locale en augmentant le pouvoir d'achat des bénéficiaires, afin d'accroître la demande en biens produits localement. En outre, cela a directement complété les programmes existants de Mercy Corps financés par l'USAID/OFDA dans le Plateau Central, qui aidaient les IDP et les communautés d'accueil en proposant des opportunités de travail contre rémunération et des transferts d'argent directs aux familles d'accueil les plus vulnérables. La conception du programme Kenbe-La a spécifiquement tenu compte de la couverture fournie aux populations en insécurité alimentaire par les programmes d'assistance sur une ou plusieurs années, financés par l'USAID/FFP, qui fonctionnaient déjà dans les zones visées.

Mercy Corps a proposé des distributions alimentaires sur neuf mois afin de donner suffisamment de temps aux foyers participants pour évoluer vers de nouveaux moyens de subsistance ou trouver un emploi dans leur nouvelle communauté. Selon l'étude ACTED portant sur les populations déplacées, la majorité des familles accueillies travaillaient avant le séisme, et que dans certaines régions 80% d'entre elles étaient désormais sans emploi dans leur nouvelle communauté. Étant donné les taux de chômage déjà élevés dans les communautés d'accueil, la perte d'actifs des personnes déplacées et le traumatisme vécu, la transition prendrait du temps. En outre, l'évaluation sur le terrain réalisée par Mercy Corps pour préparer cette proposition a révélé que 33% des foyers ciblés n'avaient rien planté cette saison, ils n'étaient donc pas préparés à nourrir correctement les foyers élargis. La durée de neuf mois a également le potentiel de créer un facteur d'attraction et d'inciter les foyers à rester dans la région du Plateau Central, ce qui réduirait la tension exercée sur Port au Prince, où les camps accueillant les IDP sont surpeuplés, en insécurité et confrontés au risque d'inondation pendant la saison des ouragans.

Mercy Corps a ciblé 20 000 foyers bénéficiaires (100 000 personnes) dans deux zones rurales, à savoir, le Bas Artibonite et le Plateau Central, où un grand nombre d'IDP se sont réfugiés après le séisme. Le programme vise également à bénéficier directement à 135 petits commerçants sur les marchés locaux des zones ciblées.

Les principaux objectifs du projet sont exposés ci-dessous :

Objectif 1 : Accroître la sécurité alimentaire des foyers et inciter davantage les personnes déplacées à rester dans leurs communautés d'accueil

---

1 [http://www.fews.net/docs/Publications/Haiti\\_EMMA\\_Report\\_2010\\_beans.pdf](http://www.fews.net/docs/Publications/Haiti_EMMA_Report_2010_beans.pdf), consulté le 4 mai 2010.

2 ACTED, *Diagnostic des besoins des populations d'accueil et déplacées du Bas Artibonite, avril 2010.*

Objectif 2 : Soutenir le rétablissement rapide des petites entreprises dans la chaîne du marché alimentaire, contribuant ainsi à l'emploi local

Objectif 3 : Stimuler la production locale en augmentant le pouvoir d'achat des bénéficiaires, développant ainsi la demande de marchandises produites localement, et ne pas perturber les prix du marché des biens alimentaires produits localement.

Pour atteindre les objectifs du projet, Mercy Corps a distribué des bons d'une valeur de 50 dollars US, échangeables dans des boutiques locales contre des céréales, de l'huile de cuisson et des haricots. Schématiquement, cela permettrait à un bénéficiaire d'acheter 20 kg de riz, 4 kg de haricots rouges et 1 gallon d'huile par mois. La quantité et la valeur des bons étaient identiques pour tous les foyers, indépendamment du nombre de personnes, et se basait sur les normes Sphere pour acheter environ 50 pourcent des besoins mensuels en kilocalories d'une famille de cinq personnes.

Le programme visait également à distribuer des bons une fois par mois sur une période de neuf mois. Les bons devaient être décaissés chaque semaine à destination des foyers de différentes zones afin d'échelonner les échanges pour ne pas submerger les fournisseurs participants. Les foyers bénéficiaires ont pu choisir parmi au moins cinq fournisseurs participants dans leur lieu, avec maximum 25 marchands dans les zones urbaines plus étendues. Cette concurrence a permis de maintenir des prix abordables et le niveau de qualité. De manière similaire, Mercy Corps a sensibilisé les fournisseurs potentiels au programme en organisant une série de réunions ouvertes dans les trois grands centres de population (Hinche, St. Marc et Mirebalais) et des réunions dans les centres de population plus modestes le long de la ligne Mirebalais-St. Marc et Mirebalais-Hinche. Les fournisseurs ont reçu des informations sur l'ensemble du programme, les rôles et responsabilités des fournisseurs et les critères de Mercy Corp pour la sélection des fournisseurs participants. Les fournisseurs ont ensuite été invités à signer un protocole d'accord attestant qu'ils seraient redevables de toutes les obligations imposées par le gouvernement et qu'ils auraient l'obligation de participer aux efforts de suivi et d'évaluation (M&E) organisés par Mercy Corps. Deux fois par semaine, les marchands échangeaient les bons utilisés chez Unibank. Grâce à ce calendrier, les marchands disposaient d'un flux d'argent adéquat pour maintenir leur inventaire de marchandises en permanence.

Dans le département du Bas Artibonite, au lieu d'utiliser des bons imprimés sur papier, Mercy Corps a lancé l'utilisation d'argent mobile via un partenariat avec le programme de redressement économique de Mercy Corps Haïti, la société de télécommunication haïtienne Voila, et le prestataire de services financiers UNIBANK. Le programme de redressement économique de Mercy Corps Haïti a bénéficié du financement de Hi-Five, un programme de l'USAID, pour fournir du soutien technique et développer les programmes, qui testent l'utilisation d'argent mobile pour offrir des services financiers aux personnes défavorisées.

Lors des réunions de mobilisation du programme Kenbe-La, les bénéficiaires se font expliquer les objectifs de base du programme puis ont reçu une carte SIM Voila et un téléphone. Le personnel de Mercy Corps faisait un transfert électronique de crédit sur le site internet Voila aux numéros SIM individuels des bénéficiaires. Les bénéficiaires apprenaient à configurer leur code secret pour accéder à leur compte et à réaliser des transactions d'argent mobile avec les fournisseurs de Kenbe-La, en échangeant des codes secrets et des montants d'achat par messages électroniques. Une fois le crédit transféré et la transaction confirmée via un message électronique, les produits alimentaires étaient échangés. Le fournisseur se rendait ensuite chez UNIBANK pour retirer le crédit de son compte d'argent mobile. C'était une approche particulièrement innovante et efficace pour échanger des biens dans le contexte d'un projet d'aide humanitaire. Mercy Corps fournissait un téléphone et une carte SIM à chaque bénéficiaire et à chaque fournisseur. Cela ajoutait de la valeur au service tout en améliorant la communication et le suivi. L'approche de Mercy Corps visait à perturber le moins possible le marché tout en optimisant les bénéfices à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Deux fois par semaine, FEWS NET et CNSA relevaient les prix du marché pour les marchandises de grande consommation dans les marchés d'importance, notamment Hinche et Mirebalais dans le Plateau Central et St. Marc à Artibonite.



Mercy Corps avait demandé à FEWSNET de former son équipe sur les pratiques de suivi afin que Mercy Corps puisse assurer la surveillance des marchés plus petits, en plus des marchés à grande échelle. Ce suivi a permis de fournir un système indépendant d'alerte rapide en cas d'augmentation des prix.

#### 4) Sources d'informations existantes sur les programmes

- Accord de subvention
- Rapports sur les études de référence (département du Centre et de l'Artibonite)
- Rapports trimestriels aux donateurs
- Organigramme du programme et description des positions
- Plan de mise en œuvre détaillé du programme
- Base de données du programme, y compris des informations sur les bénéficiaires, le suivi des distributions/transactions, les études mensuelles de suivi auprès des foyers, les études auprès des fournisseurs, les registres de réclamations, etc.
- Dossiers de soutien du programme, comprenant les formulaires utilisés, les systèmes de documentation et les procédures
- Protocoles des groupes de travail de familles d'accueil et d'hébergement, et autres documents pertinents
- Données relatives aux prix du marché relevés par FEWS NET (réseau de systèmes d'alerte rapide sur les risques de famine), CNSA (coordination nationale de la sécurité alimentaire), et données recueillies sur les marchés plus petits par Mercy Corps Haïti.

#### 5) Questions d'évaluation

- Dans quelle mesure ont été satisfaits les objectifs et indicateurs du programme tels qu'identifiés dans la proposition ?**
  - Quel succès a rencontré le programme dans la réalisation de ses objectifs stratégiques ? Quelles réalisations ont été accomplies pour atteindre les objectifs des indicateurs par rapport aux valeurs de référence ?
  - Quels sont les points forts et les points faibles de la conception et de la mise en œuvre du programme, c.-à-d. les résultats mesurés et les issues perçues par comparaison aux objectifs et buts du programme Kenbe-La ?
- La mise en œuvre quant à l'approche choisie et les ressources disponibles et utilisées (critères de ciblage ; valeur des transferts d'argent ; sélection des fournisseurs ; mécanismes de livraison ; système de suivi) était-elle efficace et adaptée à la réponse ? La modalité de l'argent mobile était-elle plus efficace que les systèmes de bons ?**
  - Quels étaient les avantages/inconvénients de l'approche choisie utilisant des bons alimentaires/de l'argent mobile ? Compte tenu du contexte local - l'approche de bons/argent mobile était-elle une modalité adaptée à cette intervention ?
  - Quelle est l'expérience des bénéficiaires, y compris leurs préférences concernant les modalités d'aide fournies, c.-à-d. ont-ils préféré les transferts d'argent via l'argent mobile ou les bons, préféreraient-ils recevoir de l'aide en nature ?
  - La synchronisation et la coordination du programme Kenbe-La dans le temps avec les autres interventions de Mercy Corps (CfW/transferts d'argent, foires, prévention du choléra) au sein de la zone étaient-elles adaptées pour en optimiser l'impact ?

- iii) **Quel a été l'impact des transferts d'argent sur la sécurité alimentaire des personnes déplacées et des familles d'accueil dans les départements du Centre et de l'Artibonite en Haïti ? Les rations alimentaires ont-elles affecté la décision des bénéficiaires déplacés de rester sur les sites du projet ?**
- Les familles consomment-elles plus, moins ou la même quantité (et/ou un mélange plus nutritif) de nourriture par comparaison à la période pré-séisme ?
  - Pendant la durée du programme, les familles ont-elles obtenu des moyens pour assurer leur sécurité alimentaire à plus longue échéance ?
- iv) **Quels sont les effets sur le marché secondaire, des programmes de bons d'argent/d'argent mobile comme modalité de rétablissement, plus particulièrement en ce qui concerne le marché et les effets multiplicateurs ? Qui sont les principaux bénéficiaires de ces impacts secondaires et quels sont les impacts potentiellement positifs et négatifs d'une telle intervention sur le marché ?**
- Y a-t-il des impacts économiques secondaires quantifiables qui peuvent être clairement attribués au programme ? Les marchés ont-ils été capables de répondre adéquatement à cet influx rapide d'argent ?
  - En quoi les prix ont-ils changé sur les marchés locaux, globalement ? Les prix ont-ils été influencés par les restrictions du programme (c.-à-d. les fournisseurs savent que les bénéficiaires ont un mois pour échanger leurs bons) ?
- v) **Quels sont les effets secondaires des systèmes de bons d'argent et d'argent mobile comme modalité de rétablissement, sur la communauté mais aussi sur le choix et la dignité des bénéficiaires ?**
- Les communautés ont-elles subi des impacts négatifs en raison des systèmes de bons ou d'autres motifs imputables au programme (c.-à-d., sélection des bénéficiaires, appropriation des biens achetés, ciblage des familles déplacées versus d'accueil, etc.)
  - Y a-t-il des bénéfices supplémentaires directement ou indirectement liés aux projets de bons d'argent qui ne sont pas capturés à l'heure actuelle ?
  - Quelles améliorations doivent être apportées aux prochaines opérations ?

## 6) Méthodes d'évaluation

L'évaluation sera dirigée et animée par un consultant externe en évaluation. Ce consultant doit définir une méthodologie et une méthode d'analyse appropriées pour traiter les questions d'évaluation, en utilisant éventuellement les outils suivants :

- **Atelier animé** avec le personnel clé du programme pour réfléchir à la mise en œuvre, aux difficultés et aux succès du programme ;
- **Visites sur le terrain** dans les zones de mise en œuvre ;
- **Entretiens** avec les parties prenantes clés du programme, y compris les conseillers techniques du programme, les acteurs du secteur privé, les leaders de la communauté, les représentants du gouvernement et les bénéficiaires ;
- **Groupes de discussion** et entretiens avec le personnel de terrain, un échantillon de bénéficiaires et de non-bénéficiaires et d'autres parties prenantes, notamment des acteurs du secteur privé ;
- **Observations** ;
- **Questionnaires quantitatifs** pour les bénéficiaires, les non-bénéficiaires et autres parties prenantes qui feront office d'étude finale pour comparaison avec les résultats de référence ;
- **Examen de la documentation** par ex. rapports de progression et de suivi, données existantes et examen des systèmes pertinents de Mercy Corps.

Les données seront saisies dans une base de données pour analyse par le Consultant et les membres de l'équipe d'évaluation en Haïti. Les conclusions préliminaires seront présentées pour discussion avec la direction du programme et d'autres membres du personnel et parties prenantes concernées au sein des opérations de Mercy Corps Haïti avant le départ de l'évaluateur afin que l'équipe s'approprie les conclusions et soit capable de fournir une rétroaction. Les recommandations qui en résulteront seront incluses dans le rapport d'évaluation.

## 7) Composition de l'équipe et participation

Mercy Corps recherche un consultant externe avec les qualifications suivantes :

- Au moins un diplôme de Master dans la planification, le suivi et l'évaluation, l'économie ou les sciences sociales
- Au moins 8 ans d'expérience documentée dans l'évaluation de programmes d'urgence, y compris sur la sécurité alimentaire, les transferts d'argent et/ou les programmes basés sur le marché
- Connaissance des programmes de transfert d'argent et de sécurité alimentaire dans les situations de post urgence
- Connaissance de l'analyse coûts-bénéfices pour les programmes de transfert d'argent
- Vaste expérience du travail avec les gouvernements, l'USAID, les autorités locales, les bénéficiaires
- Capable de démontrer des aptitudes analytiques, rédactionnelles et informatiques
- Excellente maîtrise de l'Anglais et du Français et/ou du Créole haïtien

L'équipe d'évaluation se composera d'un consultant externe (évaluateur en chef expérimenté dans les programmes de transfert d'argent, les systèmes et méthodologies de suivi et d'évaluation), 2) Danielle de Knocke van der Meulen (directrice adjointe nationale pour Mercy Corps Haïti), et 3) Martina Bennett (spécialiste en conception, suivi et évaluation pour Mercy Corps Haïti). L'équipe d'évaluation inclura également 11 membres du personnel de terrain, et un traducteur.

## 8) Procédures : Calendrier et logistique

Date butoir	Activité	Partie prenante
06/09/2011	Arrivée de l'évaluateur externe en Haïti	Consultant
07/09/2011	Faciliter l'orientation / réunion avec la direction du bureau de terrain et le personnel clé : clarifier les attentes et les résultats escomptés, examiner et confirmer le plan d'activités et de logistique, etc. Peaufiner les outils de méthodologie et de collecte de données si nécessaire.	Consultant
08/09/2011	Outil d'étude de test sur le terrain	Consultant, équipe d'évaluation
09/09/2011	Former les recenseurs/enquêteurs sur les instruments de collecte de données (étude finale)	Consultant, équipe d'évaluation
10/09/2011 – 22/09/2011	Mettre en œuvre l'étude finale (les recenseurs poursuivent leurs études pendant 12 jours, sous la direction des responsables M&E)	Consultant, équipe d'évaluation
10/09/2011 – 20/09/2011	Le consultant passe 3 jours à Mirebalais, 3 jours à Hinche et 3 jours à Saint Marc durant lesquels il organise des groupes de discussion et des entretiens avec les informateurs clés	Consultant

21/09/2011 – 22/09/2011	Le consultant passe 2 jours à Port-au-Prince où il réalise des entretiens avec les informateurs clés d'autres ONG et de MC	Consultant
23/09/2011 – 28/09/2011	Analyse des données et préparation des conclusions initiales	Consultant
29/09/2011	Diriger une réunion de débriefing avec le personnel de MC, les parties prenantes / partenaires pour examiner les conclusions de l'évaluation préliminaire et la première version du rapport d'évaluation	Consultant, personnel au niveau national
30/09/2011	Départ de l'évaluateur externe d'Haïti	Consultant
30/09/2011 – 31/10/2011	Préparer un rapport d'évaluation préliminaire qui définit le processus d'évaluation, les réalisations du programme, les contraintes, les enseignements tirés, les recommandations, les étapes suivantes / le plan d'action, puis soumettre le rapport aux commentaires	Consultant
15/11/2011	Échéance pour la soumission du rapport final	Consultant

## 9) Exigences concernant le rapport et sa diffusion

Le rapport d'évaluation final ne dépassera pas 35 pages, annexes comprises. Des copies du rapport seront remises à l'équipe de gestion nationale (Danielle, Viorica et Martina), à l'équipe de soutien du programme au siège (Amy Hause), au personnel d'appui DME du siège (Gretchen Shanks), à l'unité technique de croissance économique et de développement du marché (Diane Johnson), à l'unité d'appui technique sur l'alimentation et la nutrition (Penny Anderson), à l'USAID/FFP, et à la bibliothèque numérique/Clearspace. Le résumé sera traduit localement à l'intention du personnel du programme et un résumé sera préparé pour les autres parties prenantes du programme.

Le rapport d'évaluation final sera structuré selon les directives suivantes :

- **Page de couverture avec photo**
- **Liste des acronymes**
- **Table des matières** identifiant les numéros des pages pour les grands domaines de contenu du rapport.
- Le **Résumé analytique** (2 à 3 pages) doit être un document autonome à la fois clair et concis qui communique aux lecteurs l'essentiel du rapport d'évaluation, avec un aperçu des principaux points pour permettre aux lecteurs d'en construire une structure mentale afin d'organiser et comprendre les informations détaillées dans le rapport. En outre, le résumé analytique permet aux lecteurs de déterminer les résultats et recommandations clés. Ainsi, le résumé analytique doit inclure : grands enseignements tirés ; maximum deux paragraphes décrivant le programme, synthèse des objectifs et résultats escomptés ; domaines significatifs de sous-performance ou de sur-performance ; éventuellement, quelques lignes décrivant le plan d'action élaboré pour le suivi des recommandations de l'évaluation et modalités de diffusion du rapport d'évaluation.

- **Méthodologie :** Méthode d'échantillonnage, notamment les points forts et les points faibles de la méthode utilisée, inclusion des parties prenantes et du personnel, calendrier approximatif des activités, description de toute analyse statistique entreprise, y compris raisonnement et logiciel utilisé. La discussion de tout échantillonnage aléatoire utilisé doit inclure des détails sur la manière dont les répondants ont été identifiés et invités à participer. Cette section doit également aborder les contraintes, les limites et les rigueurs du processus d'évaluation. La section consacrée à la méthodologie doit aussi inclure une description détaillée des techniques de collecte de données employées tout au long de l'évaluation.
- **Résultats :** Réfléchissez à la meilleure façon d'organiser cette rubrique sur la base des questions d'évaluation. Dans certains cas, il est utile d'organiser le rapport selon les objectifs du projet, tandis que dans d'autres cas, il est plus logique d'organiser le rapport selon les questions d'évaluation.
- **Synthèse, recommandations et enseignements tirés :** Ici, l'équipe d'évaluation peut réfléchir aux données et résultats, et formuler des recommandations concrètes pour des améliorer/modifier le projet en cours ou les futurs projets, exposer les enseignements tirés au niveau de l'organisation et commenter plus généralement les données et résultats. Tout ce qui est présenté dans cette section doit être directement relié aux informations présentées dans la section Résultats du rapport. Dans l'idéal, les éléments discutés ici ne seront pas complètement inédits pour le lecteur, ils feront au contraire référence à de précédentes discussions. Les recommandations qui ne sont pas directement liées aux résultats peuvent être incluses dans une section intitulée Commentaires de l'évaluateur pour le rapport.
- **Annexes :** instruments de collecte de données, en anglais avec leur traduction ; liste des parties prenantes précisant le nombre et le type d'interactions ; périmètre de travail, protocoles qualitatifs élaborés et utilisés, tous les ensembles de données peuvent être fournis au format électronique, au même titre que les photos requises, les profils des participants ou autres documents particuliers requis.

## 10) Suivi

Comme indiqué dans le calendrier à la Section 8 de ce périmètre de travail, Danielle, Amy et Martina dirigeront le personnel du programme dans le développement d'un plan d'action basé sur les conclusions et recommandations de l'évaluation. Le personnel du programme participant à l'évaluation sera chargé de présenter les conclusions et recommandations clés à l'ensemble du personnel de Mercy Corps et de résumer les résultats à l'intention des informateurs et autres parties prenantes. Des copies de tous les instruments et données utilisés et recueillis pendant cette évaluation seront fournies à Martina Bennett pour utilisation et diffusion dans l'équipe d'Haïti et à Gretchen Shanks pour utilisation et diffusion au niveau du siège.